



Guide för ledarskap på Tunkki Oy

Linda Engblom
Gabriella Mäkinen

Examensarbete
HYH Sociala området
2020

Linda Engblom
Gabriella Mäkinen

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	HYH sociala området
Identifikationsnummer:	7785, 7786
Författare:	Linda Engblom och Gabriella Mäkinen
Arbetets namn:	Guide för ledarskap på Tunkki Oy
Handledare (Arcada):	Åsa Rosengren
Uppdragsgivare:	Tunkki Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Tunkki Oy är en privat barnskyddsanstalt med 19 platser för 13-17 åriga barn med behov för placering utom hemmet. Tunkki Oy producerar anstaltvård på specialnivå enligt regionförvaltningsverkets samt kontraktkommunernas krav. Tunkki Oy grundades år 2018 och har planer på att utvidga verksamheten ytterligare. Syftet med mastersarbetet är att utveckla en guide för ledarskap på enheterna. Guiden skall fungera som stöd för det praktiska ledarskapsarbetet på de enheterna som redan finns, men även på de nya enheterna som planeras att öppnas. Eftersom organisationen har vuxit snabbt och fortfarande är under ständig utveckling, fungerar förändringsledarskap som teoretisk utgångspunkt för arbetet, även tidigare forskning kring förändringsledarskap inom den sociala branschen används som kunskapsbas för arbetet. Målet är att produkten skall bidra till att tydliggöra samt likrikta ledningen på enheterna. Detta i sin tur stöder verksamheten, ger personalen en högre motivation för arbetet, utvecklar känslan av delaktighet och känslan av att få påverka verksamheten. Vidare ger mastersarbetet utrymme för att synliggöra den nuvarande ledarskapsstilen samt strategin för ledarskap på enheterna samt redogör för utvecklingsbehoven. Guiden är ett beställningsarbete av organisationen och genomförs med produktutveckling som metod. Produkten utvecklas utgående från teori och tidigare forskning om förändringsledarskap, styrdokument samt krav på privat anstaltvård och intervjuer av personalen kring ledarskapet på Tunkki Oy. Resultatet av mastersarbetet bidrar med en guide för ledarskap på Tunkki Oy. Guiden tydliggör för rollerna samt arbetsfördelningen inom organisationen. Vidare synliggörs strukturen för informationsöverföringen samt ansvarsområden inom denna. Slutligen redogörs centrala aspekter inom teamhantering för att stöda arbetsvälmåendet inom den växande organisationen.</p>	
Nyckelord:	Förändringsledarskap, ledarskap, barnskydd, barnskyddsanstalt, ledarroller, teamhantering, Tunkki Oy
Sidantal:	87
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	11.6.2020

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Social Services
Identification number:	7785, 7786
Author:	Linda Engblom and Gabriella Mäkinen
Title:	Management guide for Tunkki Oy
Supervisor (Arcada):	Åsa Rosengren
Commissioned by:	Tunkki Oy
<p>Abstract:</p> <p>Tunkki Oy is a 19-seat private child welfare institution for children aged 13-17 in need of substitute care. Tunkki Oy provides institutional care on special level in accordance with the requirements of the Regional State Administrative Agency and the contracting municipalities. Tunkki Oy was founded in 2018 and there are plans to further expand operations. The purpose of the thesis is to develop a management guide for the use of the units. The guide is intended to support the practical management of both existing and future units. Due to the rapid growth of the company and the current development, transformative leadership was chosen as the theoretical reference of the thesis. In addition, previous research results on transformative leadership and management in the social field forms the basis of the thesis. The aim of the product is to clarify and unify the management in the units. Clarifying and unifying management increases staff motivation, a sense of inclusion and the opportunity to develop operations. An evaluation of the company's current management work and management strategy reveals the development needs of the leadership on Tunkki. The management guide is a commissioned work that is done using the production development method. The guide is developed based on transformative leadership theory and research results, substitute care programs and requirements, and interviews with the staff concerning the leadership in Tunkki. The result of the thesis is a management guide for Tunkki Oy. The guide clarifies the company's internal roles and the division of assignments between the roles, the main structure of data transfer and meeting practices, and the division of responsibilities in relation to these. Finally, the key elements of team management to support well-being at work in a growing company are discussed.</p>	
Keywords:	Transformative leadership, management, child welfare, child welfare institution, management roles, team management, Tunkki Oy
Number of pages:	87
Language:	Swedish
Date of acceptance:	11.6.2020

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	YAMK sosiaaliala
Tunnistenumero:	7785, 7786
Tekijä:	Linda Engblom ja Gabriella Mäkinen
Työn nimi:	Tunkki Oy:n johtamisen opas
Työn ohjaaja (Arcada):	Åsa Rosengren
Toimeksiantaja:	Tunkki Oy
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tunkki Oy on 19 paikkainen yksityinen lastensuojelulaitos 13-17 vuotiaille sijaishuollon tarpeessa oleville lapsille. Tunkki Oy tuottaa erityistason laitoshoidon aluehallintoviraston ja sopimuskuntien vaatimusten mukaisesti. Tunkki Oy perustettiin vuonna 2018 ja suunnitelmissa on toiminnan laajentaminen edelleen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda johtamisen opas yksiköiden käyttöön. Oppaan on määrä toimia sekä olemassa olevien että perustettavien yksiköiden käytännön johtamistyön tukena. Yrityksen nopean kasvun ja nykyisen kehityksen vuoksi opinnäytetyön teoreettisena viitekehitykseksi toimii muutosjohtaminen. Lisäksi aiemmat tutkimustulokset muutosjohtamisesta sekä johtamisesta sosiaalialalla muodostavat tietopohjan opinnäytetyölle. Produktion tavoitteena on selkeyttää ja yhtenäistää yksiköiden johtamista. Johtamisen selkeyttäminen ja yhtenäistäminen lisää henkilökunnan motivaatiota, osallisuuden tunnetta sekä toiminnan kehittämisen mahdollisuutta. Yrityksen nykyisen johtamistyön ja johtamisen strategian arviointi tuo johtamisen kehittämistarpeet näkyviksi. Johtamisen opas on tilaustyö joka toteutetaan produktion kehittämisen menetelmän avulla. Produktio luodaan muutosjohtamisen teoriaan ja tutkimustuloksiin, sijaishuollon ohjelmiin ja vaatimukseen, sekä johtamiseen liittyviin henkilökunnan haastatteluihin perustuen. Opinnäytetyön tuloksena on johtamisen opas Tunkki Oy:lle. Oppaassa yrityksen sisäiset roolit sekä työnjako roolien välillä, keskeiset tiedonsiirron ja palaverikäytäntöjen struktuuri sekä vastuunjaot näihin liittyen selkeytetään. Lopuksi kerrotaan tiiminkäsittelyn keskeisistä tekijöistä työhyvinvoinnin tukemiseksi kasvavassa yrityksessä.</p>	
Avainsanat:	Muutosjohtaminen, johtaminen, lastensuojelu, lastensuojelulaitos, johdon roolit, tiiminkäsittely, Tunkki Oy.
Sivumäärä:	87
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	11.6.2020

INNEHÅLL

1	Inledning	8
2	Utvecklingsarbetets utgångspunkter.....	9
2.1	Grunderna för barnskyddsarbete i Finland.....	10
2.2	Barnskyddsprocessen.....	12
2.3	Krav på privata barnskyddsanstalter på specialnivå.....	14
2.4	Strategi för ledarskap på Tunkki Oy.....	15
2.5	Utvecklingsbehov av ledarskap på Tunkki Oy enligt Nylands kommuner.....	16
3	Utvecklingsarbetets syfte och målsättning	17
4	Utvecklingsarbetets kunskapsbas	18
4.1	Ledarskap på den sociala branschen	18
4.1.1	<i>Utmaningar med ledarskap på den sociala branschen</i>	<i>20</i>
4.2	Den tidigare forskningens syn på förändringsledarskap	21
4.3	Förändringsprocessen	26
4.4	Ledarstilar inom förändringsledarskap	30
5	Utvecklingsarbetets förverkligande	33
5.1	Produktutveckling som metod.....	34
5.2	Insamling av material	39
5.3	Etiska överväganden.....	41
5.4	Sammanfattning av intervjuerna	42
5.4.1	<i>Nuläget av ledarskapet på Tunkki Oy</i>	<i>42</i>
5.4.2	<i>Roller och arbetsuppgifter.....</i>	<i>42</i>
5.4.3	<i>Fungerande och utmanande aspekter inom ledarskapet.....</i>	<i>43</i>
5.4.4	<i>Strategin för ledarskap på Tunkki Oy.....</i>	<i>45</i>
5.4.5	<i>Idealtillstånd för ledarskap på Tunkki Oy.....</i>	<i>46</i>
6	Processbeskrivning	47
6.1	Skapandet av guiden	48
6.2	Guidens teman	49
7	Guide för ledarskap på Tunkki Oy.....	50
7.1	Roller inom organisationen.....	50
7.2	Informationsöverföringsstrukturer	51
7.3	Teamhantering.....	53
7.4	Ledarstil "O".....	54
8	Diskussion	55

8.1	Metoddiskussion	56
8.2	Resultatdiskussion	57
8.3	Etiska aspekter	60
8.4	Förslag på fortsatt forskning	61
Källor		62
Bilagor		65
	Följebrev	66
	Intervjuguide.....	67
	Forskningslov	68
	Guide för ledarskap på Tunkki Oy.....	69

Figurer

Figur 1. Guide för ledarskap på Tunkki Oy	39
Figur 2. Fungerande aspekter och utmaningar med ledarskapet	44
Figur 3. Idealtillstånd för ledarskapet	47
Figur 4. Processbeskrivning	47

1 INLEDNING

Barnskyddet och speciellt missförhållanden i vården utom hemmen, har fått en hel del uppmärksamhet i medier på sistone i.o.m. ökad övervakning av barnskyddsanstalter, samt offentliga rapporter gällande övervakningsbesök på anstalter. Våld, vanvård och missförhållanden inom barnskyddet har varit på tapeten de senaste åren även tack vare social- och hälsovårdsministeriets utredning om missförhållanden inom barnskyddets vård utom hemmen åren 1937-1983. Utredningen resulterade i en offentlig ursäkt till alla som har blivit utsatt för våld och vanvård inom barnskyddet. (Hytönen et. al. 2016)

Aktuella nyheter visar dock att vanvård och t.o.m. misshandel på barnskyddsanstalter inte har blivit i historien, även om den stora utredningen av social- och hälsovårdsministeriet torde ha fungerat som något de professionella inom barnskyddet lär sig av och använder som grund för utvecklande av verksamheten mot ett bättre håll. 20.9.2018 rapporterade Yle om stora missförhållanden på ett skolhem i norra Finland. Marjatta Rautio (2018) nämner att riksdagens ombudsman Maija Sakslins överrasknings övervakningsbesök till skolhemet Pohjolakoti avslöjade ett antal olagligheter samt osaklig behandling av barnen. Vanvård och olagligheter redogörs för också i Petteri Tuohinens artikel 3.10.2019 i Helsingin Sanomat, gällande södra Finlands regionförvaltningsverks beslut om att stänga Pro Manors OY:s ägda anstalt Loikalan Kartano. Regionförvaltningsverket gjorde ett överraskningsbesök på anstalten under sommaren 2019 och utredningen påvisar stora missförhållanden som ledde till att anstalten tvingades stängas.

Övervakningen av barnskyddsanstalter har ökats och nya resurser har satts in både i kommunerna och på regionförvaltningsverket för att övervakningen skall bli tillräcklig och effektiv. Detta mastersarbete är ett beställningsarbete till en privat barnskyddsanstalt som skall utvidga sin verksamhet. Inom ramen för detta mastersarbete kommer vi att utveckla en guide för ledarskap utgående från bl.a. företagets strategi för ledarskap. Guiden kommer att tas i bruk på de redan fungerande enheterna, samt de nya barnskyddsenheten. Enligt Heinonen och Sinko (2014) är ett gott ledarskap inom barnskyddet i en avgörande roll för en fungerande och laglig verksamhet där barnens och familjernas bästa uppfylls. Med ett fungerande ledarskap kan verksamheten på barnskyddsanstalten bättre

svara på de krav som kommunerna samt regionförvaltningsverket ställer på anstalten. Vi jobbar båda som förmän på barnskyddsanstalter, vilket ökar vårt intresse för att utveckla en fungerande guide för ledarskap på en anstalt.

2 UTVECKLINGSARBETETS UTGÅNGSPUNKTER

Tunkki Oy har startat sin verksamhet i juni 2018, för tillfället har anstalten tre enheter med sammanlagt 19 platser för ungdomar i åldern 13-17 år och 25st. anställda. Tunkki Oy producerar anstaltvård på specialnivå och fungerar som hem främst för långtidsplacerade ungdomar. Tunkki tar emot både brådskanade placeringar, ungdomar placerade som öppenvårdens stödåtgärd samt omhändertagna ungdomar. Tunkki nuorisokodit är profilerade främst för ungdomar med betändestörningar och olika former av missbruksproblem.

Tunkki Oy planerar att utvidga sin verksamhet och skall öppna sin fjärde enhet under hösten 2020. På de tre fungerande enheterna används en form av socialpedagogisk människouppfattning som redskap för ledarskapet, där hela personalen inkluderas och motiveras till att ta ansvar för ungdomarnas välmående på anstalten. Tunkki nuorisokodit är under stark utveckling och stora förändringar i.o.m. den snabba tillväxten och utvecklande av verksamheten. Dessutom har Nylands kommuners representanter för övervakning av privat producerad anstaltvård, tagit ställning till vissa delområden i ledningen på Tunkki, vilka de anser är i behov av utveckling. Således är företaget i behov av kritisk granskning samt utveckling gällande ledarskapet på enheterna. Uppdragsgivaren vill genom detta mastersarbete få en bild av utvecklingsbehoven i ledarskapet med tyngdpunkt på företagets strategi för ledarskap. Kunskapsgrunden för guiden för ledarskap vilar på insamlat material via intervjuer, tidigare forskningsresultat samt teori om förändringsledarskap, vilken vi anser vara en form av ledarskap som svarar på Tunkki Oy:s behov med tanke på utvidgandet och utvecklandet av verksamheten. Examensarbetet är en produktutveckling och kommer att resultera i en guide för ledarskap, vilken kommer att tas i bruk på organisationen.

I kapitlet för utvecklingsarbetets utgångspunkter kommer vi att redogöra för barnskyddsarbetet i Finland utgående från lagar och styrdokument. Vidare fördjupar vi oss i barnskyddsprocessen och de krav som ställs på barnskyddsarbetet, speciellt på vården utom hemmet. Slutligen presenteras uppdragsgivaren Tunkki Oy:s strategi för ledarskap, samt de krav som regionförvaltningsverket och kommunerna ställer på verksamheten och ledningen.

2.1 Grunderna för barnskyddsarbete i Finland

Barnets föräldrar eller andra vårdnadshavare, har i första hand ansvar för barnets omsorg och fostran, dock har de rätt att få stöd av samhället i den utmanande uppgiften, vilket även säkerställs i Finlands grundlag (11.6.1999/731). I grundlagen säkerställs vidare vars och ens rätt till ett privatliv och hemfrid. Omsorgen och fostran av barnet, ses som både en rättighet och en skyldighet för vårdnadshavarna. Eftersom vårdnadshavarna har rätt till att fostra sitt barn, ses det också som deras rättighet att förverkliga sina individuella fostringsmetoder, dock ska all fostran utgå ifrån att främja barnets uppväxt och utveckling. Utomstående har inte rätt att ingripa i familjens vardag och fostringsprinciper, ifall det inte finns välgrundade orsaker för ingripandet. Grunder för ingripande kan handla om vårdnadshavarnas psykiska sjukdomar, missbrukarproblem eller utövning av våld som en fostringsmetod. Ifall man kan konstatera att föräldrarna eller vårdnadshavarna inte har tillräckliga resurser för att ta hand om och fostra barnet, att uppväxtmiljön är direkt skadlig för barnet eller att barnets eget beteende äventyrar dess hälsa och uppväxt, är det samhällets plikt att ingripa. Då överförs ansvaret för att trygga barnets uppväxt samt utveckling till samhället, där barnskyddet spelar en stor roll. Samhället ansvarar även för att barnets grundrättigheter samt de mänskliga rättigheterna uppfylls. (Liikonen & Martiskainen 2010; Taskinen 2008:14)

Syftet med barnskyddet i Finland, som tryggas av flera olika lagar, är att försäkra barnet om en trygg uppväxtmiljö, säkerställa en balanserad och mångsidig utveckling samt ge barn specifikt skydd. Barns rättigheter beskrivs i Finlands grundlag (11.6.1999/731) i kapitel två. Dessa rättigheter specificeras i FN:s konvention om barns rättigheter (60/1991). I konventionen ingår följande fyra grundprinciper, alla barn har samma rättigheter,

barnets bästa bör beaktas vid varje beslut, varje barn har rätt till liv och utveckling, dessutom har alla barn rätt till att uttrycka sin egen åsikt och känna att de är respekterade. Målet med barnskyddsarbetet är att trygga dessa fyra grundprinciper genom att främja barnets välmående, utveckla service för att stöda uppväxten samt utövande av barn- och familjespecifikt barnskyddsarbete. I alla lagar och bestämmelser vilka berör barnens rättigheter, poängteras vikten av att alltid ta barnens bästa i beaktande. Detta betyder i praktiken att de professionella är skyldiga att bedöma vad som är bäst för just det här barnet i den specifika livssituationen, utgående från barnets, familjens och lagens synpunkter. Barnens rättigheter går inte att trygga endast med hjälp av barnskyddslagen och därför finns förordningar om barns rättigheter fortfarande, även i andra lagar. (Taskinen 2008:10; Lastensuojelun käsikirja 2019)

Barnskyddet kan ur ett bredare perspektiv betraktas som beskyddande av barnet, där ansvaret för att skydda barnet inte endast ligger på myndigheterna, utan det kan ses som hela samhällets och alla invånares uppgift. Samhällets framtid är beroende av nutidens barn, därför ses beskyddandet av barnen som ett stort intresse för hela samhället. Taskinen (2008:10) menar att endast barnskyddsliga åtgärder inte är tillräckliga för att trygga barnens uppväxt, utan det krävs mer omfattande samhällsliga åtgärder.

Bestämmelsen om människans rättigheter bildar två ytterst centrala principer ur barnskyddsarbetets synvinkel. Det handlar om barnets fördel men också om skyddande av privat- och familjeliv. Dessa aspekter råkar ofta i konflikt med varandra då det gäller barnskyddsarbetet. Utgångspunkten är alltid att handla enligt barnets bästa och då sätts familje- och privatlivets skydd i andra hand. Ingripande i familjens vardag, kan uppfattas som en kränkning av familjens integritet, samtidigt handlar det om att ingripa för barnets bästa. Barnskyddarbetet präglas ofta av motstridiga uppfattningar gällande dessa aspekter. (Taskinen 2008:14-15)

Främjande av barnets välmående, genom att stöda barnet och vårdnadshavarna med basservice, ses som en förebyggande form av barnskyddsarbete. Genom det förebyggande arbetet vill man trygga barnets uppväxt, utveckling samt välmående. Taskinen (2008:10-11) nämner vikten av tidigt ingripande ifall man märker att ett barn har någon form av svårigheter. Hon menar att vid tidigt ingripande finns större möjligheter att hjälpa barnet,

än om problemet har funnits länge. Då basservicen inte är tillräcklig för att trygga barnets uppväxt och utveckling, måste det barn- och familjespecifika barnskyddsarbetet aktiveras och en barnskyddsprocess inledas.

I Finland använder sig barnskyddet i första hand av öppenvårdens stödåtgärder, som kan erbjudas familjerna i hemmen. Ifall barnskyddsmyndigheterna märker att öppenvårdens stödåtgärder inte är tillräckliga, måste barnet placeras för vård utanför sitt eget hem. Då det finns behov av vård utom hemmet för att trygga barnets bästa, ska det ordnas omgående. Fastän barnet placeras utanför sitt eget hem, har hon rätt att upprätthålla kontakten till sin egen familj och närstående, de professionella inom barnskyddet är skyldiga att stöda barnet i upprätthållandet av kontakten. Vid ordnande av vård utom hemmet, är det ytterst centralt att barnets språkliga, kulturella och religiösa bakgrund, samt att upprätthållandet av den, tas i beaktandet. Målet med vården utom hemmet, är att komma åt problemen i familjen och i bästa fall kunna återförening familjen. Ifall grunderna för en placering utom hemmet försvinner, ska placeringen upphöra, dock får en placering inte avbrytas ifall det uppenbarligen strider mot barnets bästa. (Taskinen 2008:16-17)

2.2 Barnskyddsprocessen

Det barn- och familjespecifika barnskyddsarbetets uppgift är att försäkra barnet om ett värdigt liv och trygga människorelationer. Barnet ska få vara barn, utan att behöva bära det ansvar som egentligen tillhör de vuxna. En process inom det barn- och familjespecifika barnskyddsarbetet får sin början i och med en utredning av behovet av barnskyddsåtgärder. (Taskinen 2008:12)

Barnskyddsprocessen inleds i och med att det kommer till en socialarbetares kännedom att barnet är i behov av specifikt skydd. När socialarbetaren får en barnskyddsanmälan, inleds i allmänhet en utredning av behovet av barnskyddsåtgärder. (Taskinen 2008:30-31; Liikonen&Martiskainen 2010; Lastensuojelun käsikirja 2019)

Ifall barnet är i direkt fara eller annars i behov av akut skydd, görs en brådskande placering. Grunder för en brådskande placering kan vara t.ex. vårdnadshavarnas tillfälliga

oförmåga att ta hand om barnet, en akut kris i familjen, familjevåld och självdestruktivt beteende hos barnet. I första hand försöker man placera barnet hos en släkting eller annan närstående, men i de fall då det inte är möjligt placeras barnet i en mottagningsfamilj eller på en barnskyddsanstalt. En brådskande placering görs i första hand för 30 dagar. Ifall grunderna för den brådskande placeringen upphör, kan den avbrytas tidigare med ett särskilt beslut av socialarbetaren. Målet med den brådskande placeringen är att grundligare utreda barnets och familjens problem, svårigheter och resurser samt behov av barnskyddets stödåtgärder. En brådskande placering kan med socialarbetarens beslut förlängas med ytterligare 30 dagar, en orsak kan t.ex. vara att man under de första 30 dagarna inte har hunnit bilda ett tillräckligt brett perspektiv av barnets situation, eller att grunderna för den brådskande placeringen fortfarande är giltiga. (Taskinen 2008:41-43; Liikonen & Martiskainen 2010; Lastensuojelun käsikirja 2019)

Taskinen (2008:49-52) beskriver en omhändertagning som ytterst känslig för både barnet och dess vårdnadshavare, en omhändertagning är ett kraftigt ingripande i familjens självbestämmanderätt. Konflikter föds lätt vid diskussioner kring omhändertagningens tidpunkt, det kan röra sig om åsikter kring ”för tidigt” eller ”för sent” ingripande i barnets situation. En omhändertagning är ändamålsenlig ifall bristerna i barnets omsorg eller uppväxtmiljö, allvarligt äventyrar barnets hälsa eller utveckling, eller om barnet själv allvarligt äventyrar sin egen hälsa eller utveckling, genom att använda rusmedel, utöva brottslig verksamhet eller annan form av beteende som kunde jämföras med dem. En omhändertagning är i kraft tillsvidare men den kan upphöra ifall det inte mera finns grunder för den. För att en omhändertagning ska upphöra, förutsätts stora förändringar i uppväxtförhållandena, dessutom ska uppväxtförhållandena vara tillräckligt goda under en tillräckligt lång tid för att omhändertagningen kan upphöra och barnet kan återvända hem. Senast då barnet fyller 18 år upphör omhändertagningen och klientskapet förflyttas till eftervården inom barnskyddet. (Lastensuojelun käsikirja 2019)

Vård utom hemmet kan ordnas på olika sätt. Tunkki Nuorisokodit klassas som anstaltsvård. Till barnskyddsanstalter räknas barnhem, ungdomshem, mottagningshem och skolhem. Barnskyddsanstalterna upprätthålls av staten, kommunen eller privata företag. Barn som p.g.a. sitt beteende och sina behov kan klassas som svårskötta, placeras oftast i barnskyddsanstalter. På en barnskyddsanstalt finns det möjlighet att utöva de

begränsningsåtgärder som finns stipulerade i barnskyddslagen (13.4.2007/417) i kapitel 11 om begränsningar i vård utom hemmet. Personalen på en barnskyddsanstalt är utbildade inom social- och hälsovården. En barnskyddsanstalt ses ofta som det bästa alternativet för placering, då det handlar om kortsiktiga eller tillfälliga placeringar. Vid långsiktiga placeringar ses familjevård i de flesta fall som den bästa vårdformen, dock är det inte alltid möjligt att placera barnet i en familj, t.ex. p.g.a. barnets svårskötthet. Den bästa placeringsformen för en tonåring är ofta en barnskyddsanstalt. (Saastamoinen 2010:10-11)

2.3 Krav på privata barnskyddsanstalter på specialnivå

Kommunerna samt regionförvaltningsverket ställer vissa krav på de privata tjänsteproducenterna. Kraven redogörs för under konkurrensutsättningen i vilken tjänsteproducenterna deltar vart fjärde år. Tunkki Oy har inlett kontrakt fr.o.m. år 2018 med Helsingfors och Nylands kommuner. Dessutom köper vissa kommuner tjänster av Tunkki Oy utan att ha deltagit i konkurrensutsättning, d.v.s. godtyckligt uppköp av tjänster. Både kommunernas representanter för övervakning av privat producerad anstaltvård samt regionförvaltningsverkets tjänstemän övervakar och granskar att Tunkki Oy uppfyller de krav som ingår i kontraktet.

Barnskyddets anstaltvård innebär vård av det placerade barnet på anstalten dygnet runt. Med kvalitativ och målinriktad service som vård utom hemmet, anses sådan service som svarar på klienternas behov, är flexibel och uppskattar klienterna. Servicens genomskinlighet samt ett arbetssätt som utgår från klienternas behov ses som viktiga värderingar. Servicen skall produceras enligt barnets klientplan och barnets önskemål samt åsikter skall beaktas på ett åldersenligt sätt.

På specialnivå vårdas barnen av utbildad personal i skiftesarbete. På anstalter av specialnivå finns det mer personal per barn än på barnskyddsanstalter av normalnivå. Dessutom skall anstalter på specialnivå inrikta sig på verksamhet som kräver specialkunskande. Tunkki Oy har inriktat sig på betändestörningar och missbruk.

Klientgruppen inom servicen på specialnivå utgörs ofta av allvarligt samt farligt utagerande barn och barn som sätter sig själv eller andra i fara genom sitt beteende. Barnen kan t.ex. bete sig aggressivt, ha starka psykiska störningar, användning av rusmedel, asocialt beteende eller allvarligt brottsligt beteende. Barnen kan komma från olika kulturella bakgrunder. Oftast är det utmanande för barnen att anpassa sig till vården och de behöver stark gränssättning i sin vardag. Målet för servicen är att den övergripande rehabiliteringen förbättrar barnets hälsa, självförtroende, självständighet, skolgång, relationer till sitt nätverk och psykiska hälsa under placeringen.

2.4 Strategi för ledarskap på Tunkki Oy

Tunkki Oy:s ägare har år 2017 då företags verksamhetsstrategi byggdes upp, skapat en strategi eller riktlinjer för ledarskap inom företaget. Strategin för ledarskapet på Tunkki Oy innehåller fyra delmoment.

1. Enhetens basuppgift (Yksikön perustehtävä)
 - Enhetens basuppgift är klar för varje arbetstagare inom företaget. (Yksikön perustehtävä on jokaiselle yrityksen työntekijälle selkeä.)
2. Arbetsbilderna inom företaget (Tehtävänkuvat)
 - Varje arbetstagares arbetsbild är klar för alla som jobbar inom företaget. (Jokaisen työntekijän tehtävänkuku on kaikille yrityksen työntekijöille selkeä)
3. Informationsöverföring och mötespraxis (Tiedonsiirto ja palaverikäytänteet)
 - Informationsöverföringen är smidig och mötespraxisen är etablerad. (Tiedonsiirto on sujuvaa ja palaverikäytänteet vakiintuneet)
4. Utvärdering av kunskap och vidareutbildningsbehov (Osaamisen ja koulutustarpeen arviointi)
 - Varje arbetstagares kunskap samt behov av vidareutbildning är under ständig utvärdering. (Jokaisen työntekijän osaamista ja koulutustarvetta arvioidaan jatkuvasti).

Enligt strategin för ledarskapet på Tunkki Oy bör de ovan nämnda elementen betraktas ur tre olika synvinklar, vilka är

1. Ekonomi (Talous)
2. Utveckling (Kehittäminen)
3. Personalförvaltning (Henkilöstöhallinto)

Både barnskyddslagen (417/2007) och socialvårdslagen (1301/2014) ställer krav på en barnskyddsanstalts ledares utbildning. Ledaren som ansvarar för vård- och fostringsuppgifterna på anstalten skall enligt socialvårdslagen (1301/2014 §46 3mom. och 417/2007 §60) erhålla för uppgiften lämplig högskoleexamen, kännedom om branschen och tillräcklig ledarförmåga. Av ledaren krävs minst tre års erfarenhet av barnskyddsarbete. Helsingfors och Nylands kommuner har dessutom i kontraktet för privat producerad anstaltvård ställt ytterligare krav på personen som fungerar som ledare för anstalten. Enligt kontraktet krävs en högre högskoleexamen av ledaren och Tunkki Oy:s ledare är således till utbildningen samhällspedagog med högre yrkeshögskoleutbildning.

2.5 Utvecklingsbehov av ledarskap på Tunkki Oy enligt Nylands kommuner

I november 2019 utförde Nylands kommuners representanter för övervakning av privat producerad anstaltvård ett omfattande övervaknings- samt handledningsbesök på Tunkki Oy. Utgående från besöket ombads Tunkki Oy ta i beaktande följande aspekter gällande utvecklande av ledarskapet på anstalten.

1. Ledarens roll i organisationen samt arbetsbilden för de ansvarande handledarna kräver specificering.
2. Ledarens andel i klientarbetet samt enheternas verksamhet minskas så, att ledarens preliminära uppgift skulle vara att stöda de ansvarande handledarna samt utveckla verksamheten.
3. Arbetsbilden samt arbetsfördelningen mellan de ansvarande handledarna kräver ytterligare utveckling.

Utvecklingsbehoven handlar ur denna synvinkel alltså främst om att tydliggöra rollerna inom ledningen. Speciellt ledarens roll samt arbetsbild behöver kristalliseras och

utvecklas så att ansvaret för det operativa ledarskapet överförs mera på de ansvarande handledarna. Det praktiska klientarbetet på enheterna behöver minskas på så att det strategiska ledarskapet får större utrymme.

3 UTVECKLINGSARBETETS SYFTE OCH MÅLSÄTTNING

Syfte med detta mastersarbete är att utveckla en guide för ledarskap på Tunkki Oy för att enhetliggöra ledarskapet samt etablera strategin för ledarskapet på organisationen i det praktiska ledningsarbetet på enheterna. För att skapa guiden kommer vi att utreda hur ledarskapet fungerar på enheterna i nuläget, hur företagets strategi för ledarskap syns i ledarskapsarbetet samt vilka framtidsvisioner det finns för ledarskapet på Tunkki Oy. Målet är att redogöra för vad som gör ledarskapet på Tunkki Oy fungerande och vilka delområden som kräver utveckling. Utgående från dessa aspekter, tidigare forskning samt teori och krav på ledarskap på privata barnskyddsanstalter kommer vi att utarbeta en guide för ledarskap på Tunkki Oy. Uppdragsgivarens önskemål är, att produkten ur detta mastersarbete skall bidra till att etablera företagets strategi för ledarskap i det praktiska ledningsarbetet som görs på enheterna dagligen. Målet är att produkten skall bidra till att tydliggöra samt likrikta ledningen på enheterna, detta i sin tur stöder verksamheten, ger personalen en högre motivation för arbetet, utvecklar känslan av delaktighet och känslan av att få påverka verksamheten. I.o.m. intervjuerna om ledarskapet i nuläget synliggörs den nuvarande ledarskapsstilen samt strategin för ledarskap på enheterna och utvecklingsbehoven gällande dessa områden.

Tunkki Oy är ett relativt nytt företag som för tillfället består av tre fungerande enheter. Den nya enheten öppnas inom ett år. För att kunna stöda nya ledare och handleda samt introducera ny personal och förmän till Tunkkis strategi för ledarskap samt praktiska delmoment av ledarskapsarbetet inom organisationen, behövs en guide som allmänt används på enheterna. För att kunna utveckla en fungerande guide måste man först ta reda på vad som anses vara ett gott ledarskap, hurudant ledarskap som värdesätts på Tunkki, hur Tunkki Oy fungerar, hurdana lagar och dokument som styr verksamheten och som ledaren måste beakta, vad man måste begripa som förman, vad som behövs för att kunna leda en privat barnskyddsanstalt och vad man bör sträva till som ledare.

Detta mastersarbete avgränsas så att den färdiga produkten svarar på Tunkki Oy:s unika behov för en guide för förändringsledarskap. Mastersarbetet tar inte i beaktandet ledarskap inom barnskyddsfältet på en allmän nivå och den färdiga produkten kommer inte att fungera som en generisk handbok för ledarskap på privata barnskyddsanstalter. Målet med utvecklingsarbetet är att utveckla en guide för ledarskap som tar i beaktande företags strategi och ger riktlinjer för ett fungerande ledarskap i praktiken på Tunkki Oy utgående från delområden i strategin.

4 UTVECKLINGSARBETETS KUNSKAPSBAS

Utvecklingsarbetets kunskapsbas vilar på teori gällande ledarskap på den sociala branschen. Vidare fördjupar vi oss i teori och forskning gällande förändringsledarskap. Som teoretisk referensram för mastersarbetet fungerar förändringsledarskap. Vi har valt att ta med teori och tidigare forskning gällande förändringsledarskap som ledarskapsstil, eftersom vi anser att den stora förändringen inom organisationen i.o.m. utvidgandet behöver en ledarskapsstil som svarar på dessa behov. Vidare står hela barnskyddsbranschen inför fortgående förändringar samt utveckling och större kvalitetskrav där verksamhetens effektivitet mäts. Den tidigare forskningen handlar främst om förändringsledarskap som tillämpats inom social- och hälsovården och den tar fasta på de olika kompetenserna som en ledare behöver i förändringsarbetet. Vi har valt att i vår teoridel om förändringsledarskap presentera djupare själva förändringsprocessen och olika ledarstilar inom förändringsledarskap, för att åstadkomma en bred helhetsbild om vad förändringen kräver av organisationen samt ledaren. Dessutom har vi fokuserat på att presentera avgörande element och viktiga aspekter för ledaren att ta i beaktande gällande förändringar för att lyckas. Vi anser att denna fokusering bidrar till att utforma en fungerande guide för ledare inom Tunkki Oy.

4.1 Ledarskap på den sociala branschen

Ledarskap på den sociala branschen är ytterst mångfacetterat och kräver brett kunnande. Ledarskap innefattar såväl bemästrande av helheter och det sociala områdets basuppgift,

strategiskt ledarskap samt ledande av personal och arbetsgemenskaper. Kännetecknande för ledarskap specifikt på det sociala området är att det innefattar ledande av sociala branschens basuppgift samt personalen (Niiranen et. al. 2010:14).

Ur det strategiska ledarskapets synvinkel kan ledarskap på den sociala branschen enligt Niiranen et. al. (2010:14) delas in i olika ledarskapsområden och -färdigheter. Dessa områden och färdigheter är:

1. Färdighet att sammankoppla politiskt och funktionellt ledarskap
2. Kännedom om det egna fältets helhet, organisationer och funktionsmekanismer
3. Ledande av kunskap, samt färdighet att leda med insikt och att använda kunskapen som underlag för beslut
4. Växelverkan- samt problemlösningsförmåga.

Lundin och Sandström (2015:18) listar utgående från Yukl (1994) följande krav på en ledare inom den sociala branschen:

1. Ledaren måste vara professionellt kompetent, handlingskraftig och resultatinriktad
2. Ledaren måste vara ett föredöme, visa vägen och ställa minst samma krav på sig själv som på sina medarbetare
3. Ledaren måste vara öppen, ärlig, orädd och kunna kommunicera rakt och tydligt såväl uppåt som nedåt
4. Ledaren måste kunna lyssna, ta intryck, ha empati och vara prestigefri
5. Ledaren måste kunna inspirera och entusiasmera medarbetarna och få dem att växa

Ledaren förväntas följa godtagbara värderingar samt befrämja organisationens basuppgift. Ledarskap på den sociala branschen förutsätter förmåga att göra val, eftersom alla mål för arbetet inte är möjliga att uppnå. Karakteristiska element inom ledarskap på den sociala branschen är 1. politiskt resultatansvar, 2. I viss mån begränsad klientorientering, 3. Lagstadga samt rättvisa, 4. Verksamhetens öppenhet och genomskinlighet. Den sociala branschen präglas starkt av professionalitet och producerande av information och kunskap samt ledande baserat på dessa. Vidare utmaningar för det mångfacetterade ledarskapet ger de mångprofessionella teamen med olika teoretiska utgångspunkter som grund för sitt arbete. (Niiranen et. al. 2010:15-16)

Referensramen för ledarskapet på den sociala branschen innehåller enligt Niiranen et. al. (2010:16) till och med sex olika synvinklar. För det mesta handlar det om referensramen för det strategiska ledarskapet, samt verksamhet enligt målsättningar för basuppgiften. Följande synvinkeln på ledarskap i en organisation som producerar tjänster är ofta referensramen för kunskapsledande, vilken oftast tangerar ledande av mänskliga resurser och betonar arbetsgemenskapens samt arbetstagarnas lärande. Vidare nämns ledande med vetenskap, då ledarens producerande av vetenskap gällande verksamheten, etablerande av vetenskapen samt beslut baserade på denna vetenskap understryks. Dessutom förutsätter ledarskapet på den sociala branschen att ledarens referensram innehåller en klientcentrerad strategi, i.o.m. vilken information om klienterna samt klientskapen blir centrala, så att verksamheten grundar sig på information om klientprocesserna och klienternas behov. Beroende på organisationens storlek och ledarens substansutbildning kan referensramen även vara professionell eller administrativt ekonomisk.

Lundin och Sandström (2015:21) delar in ledarskapet i två dimensioner; det operativa ledarskapet och det strategiska ledarskapet. Den operativa dimensionen innehåller hantlande av den löpande verksamheten och basuppgiften, bl.a. att handleda och hjälpa medarbetarna i den dagliga verksamheten för att uppnå målsättningarna för verksamheten. Den strategiska dimensionen är mer långsiktig och innehåller framtidsvisionering samt skapande av lärande inom organisationen.

4.1.1 Utmaningar med ledarskap på den sociala branschen

Den sociala branschen präglas av samma förväntningar som andra allmänna och privata organisationer. Internationalisering, nya former av klientkap, klienternas förväntningar, ökande konkurrens samt de växande effektivitetsförväntningarna är gemensamma krav för både affärsverksamhetsorganisationer och offentliga organisationer. Ledaren inom den sociala branschen tvingas arbeta i en miljö där både snabba och långsamma förändringar hela tiden är närvarande. Thylefors (2007:21) beskriver välfärdssektorn som ett område för konflikter, vilket medför utmaningar gällande ledandet på branschen. Samtidigt präglas ledarskapet inom branschen av en allt starkare mångfacetterade samt

ökande specialisering. I.o.m. detta kan ledande inom den sociala branschen se väldigt olika ut beroende på verksamhetsområdet. (Niiranen et. al. 2010:20)

Enligt Niiranen et. al. (2010:20) har de största förändringarna på branschen, och därmed också de största utmaningar sedan 2000-talets början varit; de växande organisationerna, försvagning av gränsen mellan de offentliga och privata organisationerna samt de växande kraven på effektivitet. Organisationernas tillväxt medför sammanförningar av olika organisationer vilket i sin tur medför mångfacettering och mångprofessionella och -kulturella arbetsgemenskaper. Dessa förändringars ursprungliga strävan var att minska på hierarkier inom organisationerna, forskning visar dock att samanslutningar och förnyelser av organisationer tvärtom har ökat på hierarkier. Dessutom har denna förändring medfört olika stadier av ledaruppgifter och delning av verksamhetsmodeller och uppgifter. Försvagande av gränserna mellan de offentliga och privata organisationerna har medfört behov av förnyelse och utveckling av ledningssätten, eftersom ledningen har blivit tvungen att kunna kombinera de samhällseliga basuppgifterna samt kostnadseffektiva verksamhetsmodeller.

Vidare poängterar Niiranen et. al. (2010:22) att internationaliteten både bland klientskapet och handledningsmekanismerna medför utmaningar för ledarskapet på den sociala branschen. Hela Europa står inför samma förändringar gällande befolkningens åldersfördelning. Denna förändring förutsätter förnyelse av riktningen av tjänster samt nya frågor kring personalrekrytering.

4.2 Den tidigare forskningens syn på förändringsledarskap

Förändringsledarskap som ledarskapsstil är högst modern idag och den sociala branschen vilken präglas av ständiga förändringar är i stort behov av kunniga förändringsledare. I tidigare forskning gällande förändringsledarskap kunde tydligt urskiljas fyra viktiga teman som var genomgående och kunde definieras i alla 15 artiklar som inkluderades. Vi har valt att redogöra för forskningsresultaten under dessa fyra teman, som är följande: den transformativa ledarens roll i organisationen, medarbetarskap, teamhantering och arbetsplatsklimats hantering.

Artikel sökning gjordes både i databaser och manuellt genom avhandlingar inom ämnesområdet. Som sökord i databasen ARTO användes muutosjohtaminen och sote. Sökningen gav inte många träffar och bara en artikel valdes. I google scholar var sökspråket finska och där användes sökorden muutosjohtaminen och sote- ala. Sökningen gav många resultat och tre artiklar valdes. Den manuella sökning gjordes via google sökmotorn med sökorden muutosjohtaminen och sote. Sökningen visade ett mastersarbete med rubriken Muutosjohtaminen Sote alalla. Källförteckningen lästes igenom och en artikel plockades ut. Resten av artiklarna hittades med de engelska sökorden transformative leadership.

Ledarens roll i den förändrande organisationen:

Den forskning som finns om verkligheten gällande ledarskap idag påvisar att många ledare inte vet vad som förväntas av dem gällande uppgifter associerade till effektiv förvaltning i förändringsprocesser. Förändringsledarskap som ledarskapsstil lyfter fram ledarskapets förhållande till dess motsvarande etiska uppgifter på ett bredare plan, som de flesta ledare inte känner igen och som få ledare uppskattar. Forskning gällande förändringsledare argumenterar för att ledare måste omvärdera sina etiska antaganden, bli mer autentiska i formande av förhållanden samt förvärva dygder som är sammanhängande med den etiska standarden för förändringsledarskap. Förändringsledarskap erbjuder en insikt som kan hjälpa ledare att förtjäna den respekt, engagemang och förtroende som efterfrågas bland ledare. Forskning hävdar att ett gott ledarskap kan tackla förändringsmotstånd i organisationer. Förändringsmotstånd grundar sig i människans behov att försvara det uppnådda och säkra. Förändringar i organisationer skapar oro och rädsla och kan upplevas som smärtsamma processer. Vidare betonar forskningen att en större utmaning än att lära sig nytt, är att lösgöra sig från det gamla och poängterar vikten av ett ledarskap som skapar framtidstro. Ledarens viktigaste uppgifter blir att fokusera resurserna och energin på det som blir kvar, att skapa en vision för framtiden samt att fokusera på möjligheter, det positiva. Ledarens roll i att skapa en atmosfär för kreativitet och innovation är av stor vikt. Ledningens ansvar blir att se till att förnyelser och innovationer inte ökar arbetsbördan för de anställda. Ledningen måste se till att något av det gamla försvinner och ger utrymme för nytänkande. Förändringsledarskapsstilens möjligheter till att skapa engagemang och förtroende är ett svar på utmaningarna i stora

organisationsförändringar. (Cleavenger 2013, Takala 2001, Noso 2017, Hermans & Liou 2017, Xu 2015, Wilhelmsson 2006, Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012, Sundell 2017)

En form av förändringsledarskap är delat ledarskap (co-operation) där ledarskapet utvecklas inom processen då man arbetar tillsammans. Förändringsledaren skall stå som förebild och kan ses som mentor. Förändringsledarskapet innefattar etiska obligationer och utveckling av arbetarnas engagemang och tillit. Centralt för ledare under förnyelser är kompetensen att sammanfoga olika professioners kunnande, flexibelt på ett sätt som gynnar både aktörer på fältet samt brukare av organisationens tjänster. Förändringsledaren kan använda sig av fyra komponenter som påverkar ledarskapsstilen; skönmålad inverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell hänsyn. En förändringsledare använder sig av ord, handlingar och symboler för att stärka arbetets mening samt vikt och behövs för att planera, lösa konflikter, leda, och koordinera verksamheten inom organisationen. (Cleavenger 2013, Takala 2001, Noso 2017, Hermans & Liou 2017, Xu 2015, Wilhelmsson 2006, Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012, Sundell 2017)

Medarbetarskap:

En förändringsledare skall behandla alla medarbetare lika och därmed hålla rättvisa och jämställdhet som viktiga faktorer. Medarbetarens tillit förväntas uppehållas gentemot ledaren, eftersom förändringsledarskap har en effekt på till exempel innovativt beteende när tilliten är på hög nivå. Förändringsledarskap är framförallt en relationsprocess mellan medarbetare och ledare; Att utöva sitt förändringsledarskap i till exempel möten leder till positiv utveckling av verksamheten eftersom lösningsorienterad kommunikation ökas samtidigt som kontraproduktiv kommunikation minskas. Förändringsledaren skall locka individer att se positivt på förändringsprocessen. Förändringsledaren drivs av en personlig önskan att lyckas och en hög ambitionsnivå. Vid delat ledarskap utvecklas förändringsledarskapet inom själva processen då man arbetar tillsammans. Viktigt är att ledarna vill dela sitt ledarskap samt lära sig av denna process. Det kräver av ledare och medarbetare, att de är sociala och samarbetsvilliga. Förändringar är alltid svåra, med hjälp av delat ledarskap är det lättare att göra förändringar genom att dela processen av

lärande och ledarskap. (Hermanns & Liou 2017, Afsaar & Masood 2018, Lehmann-Willenbrock 2015, Giddens 2018, Sundell 2017, Wilhelmsson 2006)

Teamhantering:

Med hjälp av förändringsledarskap är målet att man får den enskilda medarbetaren att bli "en i teamet", vilket leder till positiva slutresultat. Satsning på kompetensutvecklingen inom förändringsledarskap och team-working kunskaper för teamet och en öppen kommunikation har direkt förbättrande inverkan på teamets prestationsnivå och stärker teamets strategiska kunskaper och målsättningar. Speciellt vid grundande av nya grupperingar eller fasta arbetsteam påvisar forskning att satsning på gemensam kompetensutveckling om organisationens ledningskultur, samt arbetsformer och team samarbete har effekt för fortsatt teamhantering. Teamen kan ses som hierarkiska eller självstyrda där medlemmarna styr teamets arbete samt resultatbildning tillsammans. Då det gäller teamformer eller sammansättningar är det sällan så här klart eller "rent" hierarkiska team eller helt självstyrda team som man arbetar i. De flesta teamsammansättningar är hybridformer av dessa. Teamet använder sig av olika former under arbetsprocessen som teamet arbetar. Det är viktigt att förändringsledaren kan använda sig av de kompetenser som finns hos de olika medverkande personer och agera som en mentor. En förändringsledare visar engagemang mot arbetsteamet och får respekt genom att visa en hög moralisk standard, rättvisa och jämställdhet. Ledaren bygger upp optimism och självförtroende hos kollegium och personalen genom att tydligt kommunicera om organisationens gemensamma syfte och vision samt historieanknytning till dagsläget. Detta nås genom en regelbunden, konsekvent och autentisk kommunikation, på många platser och format, så att budskapet blir en del i arbetsplatskulturen. Ledaren skall ge individuell hänsyn och uppmärksamhet åt arbetarna så att de känner sig värdefulla för det arbete de gör. (Cleavenger et al, 2013, Cheng m.fl. 2015, Tuomo 2001, Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012, Liou & Hermanns 2017 Giddens, 2018, Noso 2017)

Vid organisationsförändringar sätts vikt på utarbetande av strategier i växelverkan mellan ledningen och aktörerna på fältet, teamet. Strategier som kan uppfyllas i praktiken startar genom diskussion utgående från synvinklar i teamet. Genom att inrama arbetarens arbetserfarenhet och genom att skapa en ny referens för att förstå arbetets mening kan förändringsledaren stimulera den inre motivationen och tillfredställelsen som arbetet kan erbjuda och skapar en cirkel av meningsfullt arbete samt belöning. Förändringsledaren gör det genom att påverka arbetarens synpunkter om arbetets meningsfullhet, kontroll över arbetets resultat och feedbackens kvalitet. (Cleavenger et al, 2013, Cheng m.fl. 2015, Tuomo 2001, Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012, Liou & Hermanns 2017 Giddens, 2018, Noso 2017)

Arbetsplatsklimats hantering

En god förändringsledare måste ha bakgrund i den kontext vi befinner oss i. För att få tillstånd utveckling, måste en förändringsledare åstadkomma en god sinnesstämning för att få igång processen av förändringsarbetet. Under förändringsmotstånd bland arbetstagare blir förändringsledarens viktigaste uppgift att fokusera resurserna och energin på det som blir kvar, att skapa en vision för framtiden och en atmosfär för kreativitet samt innovation. Stor vikt inom förändringsledarskapet sätts på att fokusera på nya möjligheter och det positiva i förändringsprocessen. Det handlar inte endast om ledarens förmåga att utveckla tjänster, utan om en förnyelse i ledarskapssystem, tjänsteproduktionen samt arbetssätten bland aktörerna på fältet. Förändringsledarskap definieras i form av att bygga relationer bland människorna som är knutna till organisationen samt att genomföra signifikanta ändringar genom att utveckla en gemensam vision och värdering som samarbetet baserar sig på. (Akbari et al.2017, Niiranen et. Al. 2014, Liou & Hermanns 2017)

Forskning visar alltså att en framgångsrik ledarstil har klara inverknings på förbättrandet av arbetets tillfredställelse och uppfattning om en sammanstående känsla för att nå de utsatta målen. Dessa är delar av grundstenarna till en framgångsrik organisering av arbetet och arbetarna, som är beroende av hur stark kvalitet samt kompetens gällande ledarskap som finns inom organisationen eller i ett team. Studier och forskning identifierar dimensioner så som utbildning och utveckling, rekrytering, kommunikation, motivation, empowerment och belöning som huvudfaktorer för organisationer för att nå positiv effekt av ett förändringsledarskap. Förändringsledarskap har även visat sig vara en viktig och

fungerande dimension i service orienterade organisationer och en ledarskapsstil som genererar effektiv kommunikation, beviljar ansvar, empowerment samt motivation till de anställda i företagen. (Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012.)

4.3 Förändringsprocessen

Att driva förändringsprocesser är främst en fråga om ledarskap. Det gäller att påverka människor, bygga gemensamma mentala plattformar, få de centrala aktörerna i förändringen att dra åt samma håll och skapa synenergieffekter i processen. Det räcker dock inte med att bara vara en karismatisk ledare utan processledarskapet måste kombineras med det operativa, vardagliga ledandet av organisationen som innebär att man bland annat sätter upp mål, budgeterar, organiserar verksamheten, styr och genomför saker samt följer upp resultatet. Processledarskap innebär att leda en förändring som är ofta långsiktigt visionärt, där det handlar om en proaktiv strategisk verksamhet som syftar till att man når bästa möjliga resultat i framtiden. (Sandström, 2000:148)

Förändringar innebär ofta ett utbrott där stabila, förutsägbara rutiner och processer luckras upp, där gamla uppfattningar utmanas och maktförhållanden hotas. I sådana situationer ökar betydelsen av en ledare, personer som kan befatta icke- rutinerade beslut, som kan måla upp visioner, för framtiden samt skapa ordning i det som framstår som kaos. (Jacobsen 2019:189-190) Ledarskap handlar om att förändra det bestående. Förändringsledarskap är knutet till de aktiviteter som individer och grupper utövar i förändringsprocessen. Därför är förändringsledarskap personorienterat. Förändringsledarskap avser alltså de handlingar som förändringsaktörer utför i syftet att öka sannolikheten för ett lyckat genomförande av förändringen.

Planerad förändring är en teori som utvecklats av Kurt Lewin som baserar sig på tanken att individer och sociala system söker sig mot stabilitet, trygghet och förutsägbarhet. Lewins teori presenteras både av Jacobsen (2019) och av Sandström (2000) i deras böcker om förändringsledarskap. Sociala kraftfält är Lewins teori om att alla sociala sammanhang står inför mot och drivkrafter. Här måste ledaren som försöker åstadkomma förändringen göra drivkraften starkare än motkraften. Endera genom att dämpa de krafter

som står emot förändringen eller genom att stärka de krafter som drar riktning mot förändringen. Lewin beskriver förändringen med tre steg: upptining, rörelse/genomförande och nedfrysning. Upptining handlar om att skapa förändringsvilja i personalen, varefter den själva förändringen sker och rörelsen går framåt. Nedfrysning kan betecknas som en institutionaliserings fas eller framtids tillstånd. (Jacobsen 2019:190-191, Sandström 2000:32-40)

Ledaren måste fokusera främst på de två första skeden i förändringsprocessen. Hur skapa ett förändringsklimat där aktörerna är motiverade för förändringen och upplever det som viktigt. Hur bör ledaren agera för att genomföra övergången från det nuvarande till det framtida önskvärda tillståndet? Ledaren har alltså en viktig roll redan innan förändringsprocessen börjar genom att bereda vägen, för att förändringen skulle kunna komma till stånd. Enligt Jacobsen (2019) lägger de flesta teorierna lägger en stor vikt på upptiningsfasen för att det krävs att medlemmarna som skalla förändra sitt beteende är redo för förändringen. Detta kräver att alla eller största delen har en gemensam uppfattning om att förändringen är nödvändig och att organisationen har kapacitet att genomföra förändringen på ett bra sätt. En avgörande uppgift för ledaren är att ge förändringsprocessen ett ryck framåt eller sätta igång en initial rörelse. Det måste alltså skapas en känsla om att detta är viktigt att förändras och att förändringen utgör en förbättring jämfört med dagens situation. Detta kräver att arbetarna i organisationen upplever att de är kapabla att genomföra förändringen, förändringen är riktigt, att ledningen har förpliktat sig till förändringen och att förändringen är positiv för medlemmarna. Arbetarna måste därför ha en uppfattning om att förändringen är viktig, riktig och bra. (Jacobsen 2019:192-193, Sandström 2000:32-40)

Upplevelsen av vikten med förändringen är knuten till upplevelsen om hur bra den nuvarande situationen är och vad som sker ifall inget förändras. Detta innebär en förståelse om det förflutna, hur organisationen har utvecklats över tid. Det handlar också om nutiden, hur organisationen står sig i förhållande till andra jämförbara organisationer likväl som det är knutet till framtiden. Uppfattning om vikten av förändring kan variera från onödig till ”livsviktig” om organisationen hotas med till exempel konkurs. I sådana kriser brukar organisationer gå med på även radikala förändringsprocesser och då är det inte särskilt svårt att motivera arbetarna till förändringen. (Jacobsen 2019:193)

Riktig innebär att upplevelsen om förändringen faktiskt utgör en lösning på de problem som finns. Det handlar alltså om hur övertygande sambandet är mellan åtgärd och resultatet. Vissa lösningar är självklara som till exempel ny teknologi som används redan av konkurrenter medan sambandet mellan förändring och resultat i många andra fall är mycket osäkert, oklart och något som gäller ännu långt efter att förändringen har definierats avslutet. Med riktig menas också organisationens och den individuella resurser och tid att genomföra förändringen. (Jacobsen 2019:194)

Då man talar om vad som är bra i förändringen hänvisar man till uppfattningen om vad som är bra för organisationen och vad som är bra för den enskilde. Det går inte att dra paralleller mellan dessa. Ledarens utmaning blir därför att skapa en upplevelse av en förändring som är bra för organisationen samt bra för den enskilde. Ledaren måste därför skapa en vision om det framtida tillståndet som de enskilda kan tro på och som blir bra för dem. Viktigt att skapa en upplevelse om att individen kan bemästra förändringen. Rädsla, ångest om att inte räcka till kan utgöra en orsak till motstånd. Därför blir det viktigt för ledningen att skapa största möjliga trygghet kring framtiden, om vart man är på väg och hur man skall komma dit. (Jacobsen 2019:195)

Dessa tre element handlar om att skapa en gemensam uppfattning. Det handlar om att formulera en förståelse för verkligheten, eller meningsskapande och att kommunicera denna förståelse det vill säga meningsgivande enligt Karl Weick (1995). (Jacobsen 2019:195)

Förändringsledarens första uppgift är att skapa mening för sig själv i den situation hen är i. Därefter förmedlas förståelsen, kommuniceras så att andra i organisationen kan börja sina meningsskapande processer. Ledarens roll är alltså att styra meningsbildningen i organisationen. Meningsbildning handlar om tre förhållanden. Tolkning om historien, berättelser om framtiden samt kontextualisering av nutiden. (Jacobsen 2019:196)

I vårt arbete innebär dessa tre element att vi måste först utreda vad är det önskvärda skedet eller själva förändringen som är eftersträvat är på Tunkki Oy för att kunna skapa en gemensam uppfattning om situationen. För att få arbetarna inom Tunkki Oy motiverade

till förändringen som eftersträvas har vi valt att lyssna på arbetarnas synvinklar om ledarskap och intervjua också arbetare för att få veta vad som de önskar att ändras i det nuvarande skedet gällande ledarskap. Genom att intervjua arbetare blir arbetarna delaktiga och genuint motiverade för förändringen då de kan uppleva att förändringen är förutom viktigt och bra också riktig då ledningen är förpliktad till förändringen.

När budskapet är formulerat måste det förmedlas. Ett centralt moment i budskapets formulering är om det görs på ett programmatiskt eller deltagande sätt. Programmatisk kommunikation kommer från den formella ledningen till exempel genom stora gemensamma möten. Deltagande kommunikation sker oftare genom diskussioner om förändring i mindre grupper. Budskapet kan kommuniceras endera genom språk eller handling. Budskapet måste repeteras kontinuerligt under en lång period för att vara effektivt, helst av flera centrala personer och genom många olika kanaler. Överkommunikation är bättre och ett tryggare val är underkommunikation som ofta ses som en orsak till att kommunikationen om förändringen inte lyckats. (Jacobsen 2019:203-205)

Den språkliga kommunikationen bör backas upp av ledarens handlingssätt och exempel. ”Om du vill att andra ska ändra sitt beteende, måste du först ändra ditt eget beteende”. Ledaren måste därför vara mycket medveten om vilket slags beteende hen vill förändra om det skall lyckas. Då ledaren ändrar sitt beteende och fungerar själv som ett exempel för de andra är det viktigt att detta beteende blir sett av de andra som sprider ordet vidare om ledarens beteende. Då blir ledarens roll och handlingar återberättade i historien. Det sägs Walk the talk and talk the walk. Kommunikation genom språk och handling är flätade in i varandra och bör inte ses som separata former av kommunikation. Rovlls (2007) tänker att en bra förändringsledare är mångkontextuell, modig, kreativ, tålmodig och stark. (Jacobsen 2019:204-207)

Att tolka det förflutna, att kontextualisera nutiden, att teckna en bild av framtiden och vägen dit kommunicera genom språk och handling är de fyra grundelement i upptinings skedet som måste ske före förändringsprocessen kan sättas igång och därmed är dessa också fyra avgörande element hos ledaren. (Jacobsen 2019:207)

4.4 Ledarstilar inom förändringsledarskap

Genomförandet av en förändring kräver att man får människorna att ändra sitt beteende och sitt sätt att agera inom organisationen. Från ledaren kräver förändringen makt, men det finns dock olika sätt att använda makten beroende på hur förändringen tas emot av arbetarna, det vill säga av de centrala aktörerna i förändringen. Det kan vara att dessa centrala aktörer sluter upp kring förändringsinitiativet eller att de centrala aktörerna motsätter sig förändringsinitiativet helt och hållet. Dessa två situationer leder ofta till att man måste välja en ledarstil hur man genomför förändringen och i detta fall talas det om två olika ledarstilar E och O. (Jacobsen 2019:209)

I ledarstilen E blir det viktigt att kartlägga motstånd och stöd inom organisationen, kartlägga maktbaser, bilda allianser, identifiera centrala ”slagfält”, definiera ”brofästen och strider, övervaka processen och att inte tveka att använda sig av hot och tvång. Ledarstilens logik ligger på att utnyttja maktbaser knutna till kontroll av materiella och fysiska resurser. Ledarstilen E utnyttjar inflytelsetekniker knutna till hot och press, antingen från ledaren själv eller genom allianser. Ledarstilen syftar på att tvinga fram beteendeförändring även om de centrala aktörerna inte önskar det. Förhållandet mellan ledare och anställda baserar sig långt på förnuft och på inslag av rationella kalkyler. Förändringen sker genom att ledaren ändrar på dessa rationella relationer till exempel genom att locka med belöningar. Ledaren vet att förändringen kommer att stöta på motstånd men ledaren använder sig av skapade allianser, skaffar sig kontroll över olika maktbaser som senare kan användas för att bryta motståndet. Denna ledarstil kopplas ofta till negativa tankar och anses som en mycket hård ledarstil som icke fungerar. Man kan dock inte dra en sådan slutsats, för att det inte finns en rätt ledarstil eller en rätt väg att gå utan de olika ledarstilarna kompletterar varandra. Dessutom är det viktigt att komma ihåg att ledarna är personer och det finns ledare som använder sig av ledarstil E men som ändå delegerar och fungerar som coach även om det är mera likt ledarstilen O. Dessutom varierar förändringarna mycket från situation till situation. Vissa ändringar domineras av enighet och gemensamma värderingar medan andra ändringar är igen mycket konfliktfyllda. (Jacobsen 2019:223 - 226)

I ledarstilen O lägger ledaren vikt på den symboliska sidan av ledarskapet, att skapa gemensamma värden i organisationen. Denna ledarstil anses vara mjukare av dessa ledarstilar, där ledarstilen bygger på att arbetarna dras mot ett nytt tillstånd, där arbetarna vill förändras för att de känner sig inspirerade och dragna till möjligheten av ett nytt och bättre tillstånd. Ledarstilen O baserar sig på att ledaren utnyttjar maktbaser knutna till social identitet, personlig utstrålning, och gemensam värdegrund. Ledaren utnyttjar inflytelse-tekniker knutna till inspiration, delegering, stöd och personlig omtanke. Ledarstilen syftar på att hjälpa människor att genomföra beteendeförändringar som de själv önskar. Ledaren får enligt Sandström och Jacobsen organisationen med sig genom att föregå ett gott exempel och genom att vara en inspiratör. (Jacobsen, 2019:223 – 226, Sandström 2000:152-155)

Enligt Jacobsen (2019:218-223) blir det i ledarstil "O" viktigt för ledaren att se den enskilde, tillföra resurser och energi, motivera den enskilde, använda sig av delegering och ett stödjande beteende. Dessutom är det viktigt att fungera som förbindelselänk och fungera som en så kallad lärare. Nedan är dessa olika aspekter för ledarstilen "O" presenterat mera ingående.

1. Se den enskilde. Då man talar omförändringsprocesser är det viktigt att den enskilda arbetaren känner sig viktig och känner att hon blir sedd. Ifall den enskilde inte upplever detta kan det leda till att arbetaren börjar känna ångest och osäkerhet och blir därmed passiv. Ledaren kan på flera sätt se den enskilde men ett sätt är att ledaren är fysiskt närvarande i organisationen, pratar med medlemmarna och lär känna dem samt deras arbetsuppgift. Genom detta beteendevisar ledaren personlig omtanke vilket fungerar ofta som inspirerande och lugnande.

2. Tillföra resurser och energi. Det är vanligt att när man talar om förändringar att arbetarna hamnar en tid göra dubbelarbete när man måste ta på sig ny kunskap, upparbeta nya sociala relationer samt utveckla nya rutiner. Allt detta tar tid och kräver krafter. Därför blir det viktigt att ledaren tillför resurser och energi i processen. Det kan till exempel innebära att hyra in extra folk på arbetet. Detta kan ha en stor betydelse på individens belastning och underlätta förändringsprocessen.

3. Motiverande ledarskap. Det blir också viktigt i en förändringsprocess för ledaren att formulera inspirerande mål som är knutna till organisationens egenart. Det blir alltså viktigt att för ledaren att sätta upp utmanande, realistiska och mätbara mål för den enskilde. Med utmanande mål menas att målet skall få arbetarna att tänka på ett nytt sätt och det skall fungera som intellektuell stimulans. Ledaren kan till exempel åstadkomma detta genom att be arbetarna kritiskt granska det de håller på med och sedan be dem komma med förslag om hur saken kan göras på ett annorlunda sätt. Med realistiska mål menas att målen är möjliga att uppnå. Därför måste därför utformas så att man tar i hänsyn den enskildes resurser och förmågor. Dessutom är det också skäl att sätta upp mål som kan mätas ens delvis.

4. Delegerande och stödjande beteende. Med detta menas att ledaren delegerar myndigheter till personer på lägre nivåer och tanken bakom detta är förändringen berör och inkluderar alla och inte bara ledningen. Ansvar för förändringen förläggstill den operativa nivån av organisationen och därför blir det viktigt för ledaren att ge stöd för åt den operativa kärnan i processen som i detta fall är arbetarna. Det är viktigt för ledaren att ge stöd för de arbetare som tar mera ansvar så att arbetaren känner att hen klarar av ansvaret. Detta kräver igen kunskap om individens kapacitet och önskemål och en förmåga att anpassa stödet till just individens situation. Ledaren fungerar alltså som en tränare eller coach.

5. Förändringsaktören som förbindelselänk. Tanken bakom detta är att allt lärande sker hos enskilda individer. För att detta skall nås krävs det en viss grad av autonomi i jobbet vilket förutsätter delegering. Delegering och stöd räcker dock inte endast till. Det är viktigt att lärandet stannar inte bara hos den enskilda individen utan att också andra får del av den. Tysta kunskapen måste spridas vilket kräver en arena där man kan utbyta åsikter och tankar, som till exempel mötespraxis. Det måste alltså skapas fasta mötesplatser där man kan antingen mötas direkt eller mera indirekt genom elektroniska kommunikationskanaler. För att mötet skall vara så öppet som möjligt kräver det en viss tillit inom gruppen. Ledaren måste därför fungera som en tillrättaläggare så att informationsutbytet kan flöda samt ta reda på vad som egentligen händer, vilka erfarenheter den enskilde individen har och systematisera den information som kommer fram i gruppen. Ledarens uppgift blir också att uppmuntra gruppen att lära av sina

erfarenheter, och se till att informationen sprids bland gruppmedlemmarna. Det blir också viktigt att informationen sprid i hela organisationen och inte bara i enskilda grupper.

6. Ledaren som ”lärare”. Ledaren måste fungera som en lärare för gruppen, inte som en förmedlare av expertkunskap utan som en person som kan ställa centrala frågor till medlemmarna i gruppen. Det blir viktigt att kunna skilja antaganden från fakta, för att vi har som tendens att göra generaliseringar utifrån enskilda händelser. Dessa antaganden bör konfronteras med fakta så att antagandet inte förvandlas till sanning. Ledaren måste uppmuntra till öppna diskussioner, det vill säga klargöra hur man kommit fram till en viss slutsats, uppmuntrar andra att försöka upptäcka luckor i ens eget resonemang och ställa kritiska frågor. Ledarens roll blir också att peka på bristande överrensstämmelser till exempel då människor säger en sak men gör något annat. Ledningen måste också taakta på olika försvarsmekanismer som ofta förekommer då människor vill undvika obehagliga situationer.

Som redan tidigare konstaterats är det en stor utmaning att få igenom en förändring i en organisation. Hur man lyckas är fast på flera saker, som till exempel på motivationen hos personalen, makt, resurser, ledarstilen och så vidare. Sandström (2000:21-23) har listat upp följande sju orsaker till att förändringar misslyckas i organisationer. 1. Visionen (det önskade målet) saknas eller når inte ut till berörda, 2. För låg angelägenhetsnivå hos berörda medarbetare, 3. Processen är inte förankrad i ett tillräckligt starkt förändringsteam, 4. Hinder och motstånd blockerar förändringsprocessen, 5. Insatsbehovet underskattas, 6. Tidiga framgångar uteblir, 7. Segern tas ut i förskott. Dessa sju orsaker tydliggör och sammanfattar bra hur utmanande en förändringsprocess kan vara och hur viktigt det är att man tar ovannämnda element och faktorer i beaktan i en förändringsprocess redan i planeringsskedet, för att verkligen lyckas i det man strävar till att förändra.

5 UTVECKLINGSARBETETS FÖRVERKLIGANDE

Som metod för detta mastersarbete har vi valt att använda oss av produktutveckling. Produktutveckling som metod passar bäst för detta arbete, eftersom dess mål är att utveckla en produkt, en guide för ledarskap på Tunkki Oy för att enhetliggöra ledarskapet

samt etablera strategin för ledarskapet på organisationen i det praktiska ledningsarbetet på enheterna.

5.1 Produktutveckling som metod

Studiens process började på hösten 2019 med en diskussion med uppdragsgivaren Tunkki Oy:s representant. Själva produktutvecklingen startade småningom från att vi klagjorde för oss själva var vår produkt kommer att bestå av, vilka delar åtminstone måste vara med, vad uppdragsgivaren önskade att guiden skulle innehålla och varför. Dessutom måste vi klargöra vilka olika byggstenar produkten kommer att bestå av. Produktbestämningen gjordes i samarbete med uppdragsgivaren eftersom behovet för en guide för förändringsledarskap hade väckts inom organisationen.

För att kunna åstadkomma en produkt måste man först bestämma dess egenskaper. Egenskapsbestämningen görs inte direkt på produkten utan på en modell av denna. Design är att hantera problem gällande produktens utformning, tillverkning, och användning. Dessa så kallade problemklasser är produktionsmålen d.v.s. produktens olika egenskaper, medel eller metoder, aktiviteter, resurser samt planering av bruk, drift, service, underhåll och förnyelse av den färdiga produkten. Produktprocessen bör delas in i produktbestämning, produktframställning och produktanvändning. Alla skeden i processen bör samordnas. Egenskapsbestämning omfattar alla de faktorer som har med produktbestämmnings-, tillverknings- och bruksskedena att göra. Designarbetet syftar således på att utforma en produkt men också på att planera för produktens tillverkning och användning. (Lundequist, 1995: 59-60) Designtänkandet omfattar alltså både processen och objektet och i dessa skeden inkluderades uppdragsgivarens representant starkt.

Design står vidare för konstruktion, formgivning, projektering, utformning, system- och organisationsutveckling. Design står för den bestämning som man gör för produktens egenskaper som görs för att hjälpa framtida användare att hantera vissa problem. Designern väljer mellan de alternativ som ges, och försöker hitta det som passar dess ändamål och dess sammanhang. Designen för denna produktutveckling tog sin form naturligt i samband med att informationen samlades in. De tydliga temana för förändringsledarskap

synliggjordes även i temaintervjuerna, vilket gjorde designtänkande logiskt. Typiskt för design och produktutveckling är att man egentligen inte löser ett problem, annat än i vissa delmoment, utan problemen hanteras. Frågan om hur denna problemhantering skall gå till är centralt för designteorin. Design skedet delas in i tre faser. I konceptuella fasen uppkommer, testas, och förankras bärande idéer. I system- eller huvudfasen utvecklas och fastställs designobjektets huvuddrag och systemlösningar. I den avslutande detaljeringsfasen specificeras produkten slutgiltigt. Resultatet av dessa moment kallas program- och förslagshandlingar, huvud- eller systemhandlingar samt detaljhandlingar. (Lundequist, 1995: 61-62)

Produktutveckling innebär följande sammanflätade moment: konstnärliga processer, informationsbearbetande processer, förhandlings- och beslutsprocesser, moment av lösning eller hantering av utformningsproblem. I den konstnärliga processen försöker man förstå en begränsad men meningsfull helhet. I detta skede lägger designern fram ett förslag, som uttrycker ståndpunkter som diskuteras och bedöms inom en projektgrupp, som har som uppgift att göra ett val av något av förslagen och ta ett beslut om hur arbetet skall föras vidare. Den mest omfattande delen i en produktutveckling är informationsbearbetningsprocessen där man söker, lagrar, bearbetar, och distribuerar den information som är relevant för projektet. Informationen som söks består av val, kriterier samt fakta. Verksamheternas gemensamma informationssystem binder ihop produktbestämningen, produktframställningen, och produktanvändningen till en produktionsprocess. Man skiljer mellan två olika slag av information. Systeminformation som samband och helheter och detalj- eller forminformation som till exempel dimensioner och material. Produktutvecklingen innehåller också moment av förhandlingar och beslut där man formulerar och väger skäl och motstånd för att kunna göra beslut om projektet, dessa skäl utgör projektets bestämningar. Under dessa förhandlingar fastställs också de bestämningar av produkten som avgör dess egenskaper. Det är viktigt att processen dokumenteras så att underlaget för fattande beslut framgår tydligt. (Lundequist, 1995: 63- 64) I detta utvecklingsarbete belystes de viktigaste temana för guiden under informationsbearbetningsprocessen då förståelsen för de allra viktigaste fenomenen inom förändringsledarskap föddes. Produktbestämningen tog sig i uttryck i samarbete med uppdragsgivaren och betraktades som logisk utgående från temaintervjuerna.

Lundeqvist (1995:82) beskriver problemlösning som går ut på att välja rätt medel för att uppnå de definierade målen. Det är vanligt att målen ibland är otydliga för att målformuleringen är en del av problemformuleringen. Uppdragsgivaren Tunkki Oy har beställt en guide för ledarskap till den relativt nya organisationen. Tunkki Oy har en färdig strategi för ledarskapet vilken fungerar som en grund för målet man strävar efter i ledarskapsarbetet. Målet som skall nås styrs också av regionförvaltningsverkets och kommunernas krav på verksamheten på en privat barnskyddsanstalt. För att få reda på vad som är själva problemet som skall hanteras har vi under produktutvecklingens gång använt oss av temaintervjuer som datainsamling. Via intervjuerna har vi fått fram vad de anställda på Tunkki Oy anser att borde hanteras i organisationen. Designern löser inte problem utan hanterar dem genom att skaffa sig kunskap om olika alternativ genom att simulera deras utfall i en modell av situationen. Problemhantering är att hantera problemsituationer som innebär obestämthet och värdekonflikter genom att skapa problem och uppgifter ur en komplex verklighet. Detta omfattar även utvärdering, erfarenhetsåterföring samt att överskrida etablerade rutiner genom att hitta nya lösningar på nya problem. Problemhantering är alltså att skapa en modellvärld där handlingsalternativ kan testas samt hitta rätt medel och fastställa rimliga mål via små experiment i en modellvärld där man utvärderar varje åtgärd. (Lundequist, 1995: 82-83)

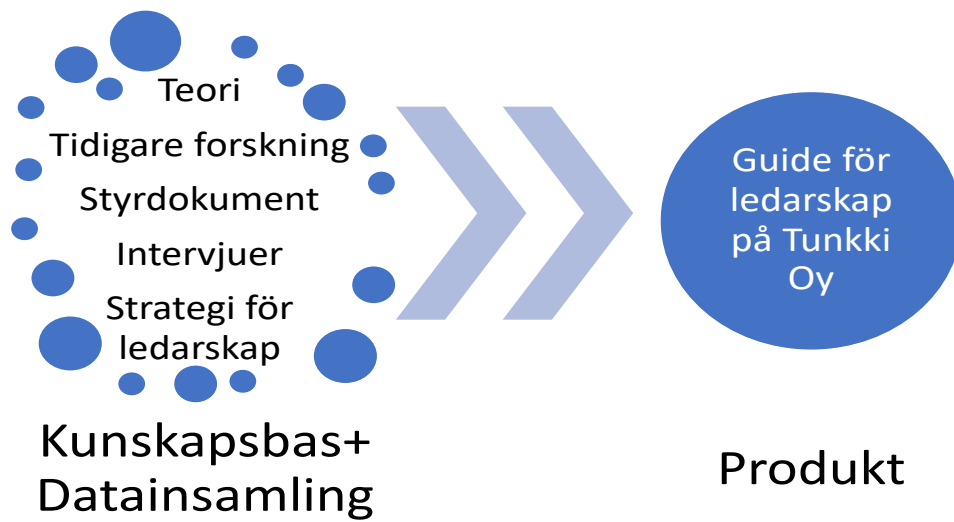
Enligt Lundeqvist (1995:83) ses erfarenhetsåterföring som centralt för problemformuleringen. De beslut som fattas och de experiment som görs baseras delvis på en tränad förmåga hos designern att se den aktuella problemsituationen som andra redan kända problemsituationer. Som professionella med lång arbetserfarenhet inom barnskyddet har vi båda kunskap om barnskyddsarbete, ledarskap, privata barnskyddsanstalter, en tydlig förhandsuppfattning om aspekter som påverkar en ny organisation och vilka utmaningar det kan föra med sig. Kunskapsbasen för arbetet, samt intervjuerna och vår egen erfarenhet kan då ses som den konstnärliga processen i vår produktutveckling där vi samlat kunskap och försökt förstå Tunkki Oy som helhet. Designern bör också ha ett tränat öga till att se likheter och skillnader mellan det aktuella uppdraget och tidigare upplevda fall och att kunna handla utifrån det han sett. Erfarenheter av tidigare fall förs vidare och ger underlag för kriterier och regler i nya problemsituationer. (Lundequist, 1995: 83)

Design är därför en fråga om att hantera värdekonflikter. Designproblem saknar definierade mål och kriterier för utvärdering av om målen har uppnåtts, vilket gör problemets definition till en del av designarbetet. Dessutom måste man kunna kontexten för att kunna förstå designproblemet. Förståelsen för problemet växer fram ur försöken att lösa problemet. Design är som en slags förhandlingsprocess där skäl och argument vägs mot varandra så att en gemensam uppfattning om problemet växer fram bland deltagarna. Värderingar spelar därför en viktig roll i designprocessen. Designprocessen bör därför organiseras kring det så kallade rationella samtalet där helheten av de förhandlingar där aktörerna möts för att väga skäl och motskäl inför beslut om utformning och genomförande av ett projekt. (Lundequist, 1995: 84) Via vår temaintervju med båda grupperna kom det tydligt fram att de två olika grupperna hade mycket olika synpunkter på det som skall hanteras i organisationen, om ledarskapet och om nuläget i organisationen. Det kunde tydligt åtskiljas värdekonflikter och det var en utmaning att kunna avgöra vilket var den gemensamma uppfattningen om problemet. Samtalets syfte bör vara att uppnå argumentation, ett meningsutbyte enligt bestämda regler med syftet att undersöka om de skäl som framkommer är giltiga och att väga skälen mot varandra. Ett skäl kan formuleras som ett påstående som är fakta. I denna typ av förhandlingar handlar det mer om vad som anses vara bra eller dåligt än om vad som är sant eller falskt och detta resulterar i värdeomdömen som inte går att testa empiriskt. (Lundequist, 1995: 84)

Lundequist (1995:85) skriver: "Målet för design är att successivt öka graden av bestämning av produkten. Man tilldelar successivt produkten de egenskaper (attribut och inre och yttre relationer), som är önskvärda." Problemlösning har inte en lika stor del i designprocessen som informationsarbete men den har en betydande och viktig roll för slutresultatet. Problemlösning är en målinriktad process som sker i flera olika steg, i en sekvenstankeoperation. Stegen avgörs av heuristiska sökreglerna som man följer. Medan arbetet fortskrider preciseras mål och medel. Problemlösning är att förändra nuläge till ett önskvärt slutläge, ett mål. För att lösa dessa problem bör man ta i beaktan följande saker: En beskrivning eller allmän bild av utgångsläget, en allmän bild av slutläget/målet och en beskrivning av de medel som kan leda från utgångsläge till slutläge. Med medel menas bland annat resurser, redskap, tid, personal, tillgänglig information och metoder.

Desto svårare problemet är desto oklarare är också beskrivningarna. I enklare problem kan man definiera utgångs-och slutläget redan i början, vilket gör problemlösningen till bara en fråga om lämpliga medel. Designproblem har inte bara en bästa lösning utan man väljer lösningen av flera möjliga ur en problemrymd som innehåller flera antal jämförbara lösningar. Det är typiskt att målen i början är diffusa och det gör det svårare för designerna att välja sin metod. Efter temaintervjuerna med båda grupperna måste vi göra en uppdelning om olika teman som stiger fram i intervjuerna samt läsa om teorin och den tidigare forskningen för att klargöra målen för guiden. Den metodik som tillämpas i designarbetet är därför baserad på heuristiska sökregler det vill säga erfarenhetsgrundade tumregler för informationssökning och problemlösning på grundval av framtagen information. Med de erfarenhetsgrundade tumreglerna kan man beskriva och avgränsa en problemrymd samt bestämma de medel som behövs för att uppnå vissa mål. (Lundequist, 1995: 86-88)

Den mest omfattande delen i en produktutveckling är informationsbearbetningsprocessen där man söker, lagrar, bearbetar, och distribuerar den information som är relevant för projektet. Förutom kunskapsbasen kommer vi att samla in information genom att intervjua personalen på Tunkki. För att kunna utveckla produkten måste vi synliggöra personalens, ledningens och ägarnas synvinklar på det önskvärda ledarskapet samt koppla det till teori och tidigare forskning om ledarskap samt till styrdokument samt Tunkkis strategi för ledarskap som redan finns i organisationen. Lundequist (1995:84) skriver bl.a. "Resultatet av en produktutvecklingsprocess är en produkt vars egenskaper har bestämts av de personer som medverkar i projektet. Dessa bestämmningar utgörs av de beslut som fattats av projektets aktörer, utifrån de skäl som framkommit." I vårt arbete kommer vår färdiga produkt att fungera som en guide för ledare på Tunkki Oy. Via guiden kommer ledarna att kunna arbeta och leda de olika avdelningarna på ett gemensamt sätt och fungera som goda förmän inom organisationen. Figur 1 kommer att visualisera de olika delarna som produkten består av.



Figur 1. Guide för ledarskap på Tunkki Oy

5.2 Insamling av material

I vår produktutveckling kommer vi att använda oss av kvalitativ forskning med ostrukturerade temaintervjuer för att samla in material för den färdiga produkten. Vi har valt ostrukturerade temaintervjuer för att bäst få förståelse för hur det nuvarande ledarskapet upplevs på Tunkki, samt dess fördelar och nackdelar för att kunna utveckla guiden för ledarskapet där. De ostrukturerade temaintervjuerna ger utrymme för en öppen diskussion, och nya synpunkter. Forskning med kvalitativ ansats fokuserar på att tolka och skapa mening och där betonas förståelse och erfarenheter för människans upplevelser av ett fenomen i sitt sammanhang (Forsberg & Wengström 2013:54). Vi har båda jobbat flera år inom barnskyddet och fungerar båda som förmän på barnskyddsanstalter. Det vill säga vi har båda kunskap och kännedom om ledarskap, verksamheten, barnskyddet och om Tunkki Oy som företag, vilket är en delorsak till att vi anser att just denna metod fungera bäst för insamling av materialet. Den kvalitativa metodens resultat kan sägas gå mera in på djupet av ett fenomen i en specifik miljö och därför brukar undersökningsgruppen också vara mindre (Forsberg & Wengström 2013:129-130) Teman som används för intervjuerna grundar sig på ledarskapet på Tunkki Oy i nuläget och framtiden samt företagets strategi för ledarskap. I intervjuerna deltar både ägare, förmän och enhetens handledare.

Då man talar om intervjuer och kartläggning av nuläge på en arbetsplats är det skäl att ta i beaktan arbetarnas olika roller på arbetsplatsen. Det är viktigt att intervjuade känner sig

bekväma och att de kan lita på att det som berättas inte påverkas deras arbete eller roll på arbetsplatsen. Därför blir det viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter samt använda materialet försiktigt och konfidentiellt. Informanterna får ta del av syftet för datainsamlingen och har med den ena skribenten gått igenom att innehållet av intervjumaterialet kommer att sammanställas och synas i det färdiga arbetet. Vid kvalitativa intervjuer är det viktigt att forskaren har tydligt klarlagt sitt syfte och studiens problemområde för att uppnå bra resultat. (Forsberg & Wengström 2013:131) Intervjuerna görs med en ostrukturerad intervju där man uppmanar intervjuade personerna att tala fritt om ett visst tema, där man under intervjun kan ställa följdfrågor. Intervjuaren bör komma ihåg att bland annat ens egna kroppsspråk har en betydelse på intervjusituationen. Det är också viktigt att se till att intervjuerna hålls i en ostörd miljö så att det inte förekommer sådana felkällor. (Forsberg & Wengström 2013:132)

Förutom materialet från intervjuerna, kommer vi att fördjupa oss i teori samt tidigare forskning gällande förändringsledarskap. Teorin och de tidigare forskningsresultaten tillsammans med informationen vi får genom intervjuerna bildar vår produkt, d.v.s guiden för ledarskap på Tunkki Oy.

För utförandet av intervjuerna har skribenterna anhängit om forskningslov av företaget. Forskningslovet utfärdades 20.4.2020 och därefter skickades följbrevet till informanterna 26.4.2020. För att få en så bred syn på ledarskapet på Tunkki Oy som möjligt, har vi valt att intervjua representanter ur tre olika kategorier, d.v.s. företagets ägare, ledare, ansvarande handledare och handledare. Informanterna deltar i intervjuerna med informerat samtycke, d.v.s. frivilligt. Representanterna från de tre olika kategorierna intervjuas i två grupper, för att varje intervju skall ge en tydlig synvinkel ur respektive kategori. Företagets ledare samt ägaren som deltar i intervjuerna har gett sitt samtycke till att deras svar från intervjun går att återkopplas till dem. Som kriterie för valet av handledare vilka deltar i intervjun, har vi valt att använda anställningstiden på företaget. Vi valde att välja bort handledare som jobbat under ett år inom företaget. Genom att intervjua de handledare som har jobbat över ett år inom företaget, hoppas vi kunna få den bredaste möjliga synen på ledarskapet på enheterna. Dessutom kan vi i.o.m. detta urvalskriterie få information om hur den förändring som skett hittills, i.o.m. företagets snabba tillväxt, har tagits i beaktande av ledningen.

Målet med urvalet av data/informanter är att det skall ge en ökad förståelse för variationer i det som studeras. Det finns inga regler för hur stort urvalet för en kvalitativ studie skall vara. Frågeställningen och dess avgränsning påverkar mängden informanter man behöver för en kvalitativ intervju. Destu bredare frågeställningens avgränsning är, destu flera informanter behövs. Vidare påverkar informanternas förmåga att reflektera över sina erfarenheter, mängden av informanter som behövs för att datan skall vara tillräckligt bred för forskningen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Urvalet för deltagare i vår studie berör både ägare av organisationen, förmän samt handledare.

5.3 Etiska överväganden

Etiska överväganden kommer att ha en stor roll i denna studie när det är frågan om en kvalitativ studie och intervjuer. Då man talar om etiska överväganden menar man att vissa riktlinjer måste följas när man gör en studie. Det får inte förekomma fusk eller ohederlighet i en forskning. Därför måste man vara noga om att inte exkludera någon data eller förvränga forskningsprocessen på andra sätt heller. Detta betyder bland annat att presentera alla resultat som stöder respektive inte stöder hypotesen. (Forsberg & Wengström 2013:69-70) I denna studie presenteras intervjuernas innehåll i form av en sammanfattning senare i detta kapitel.

Etiska ståndpunkter kan inte testas annat än genom diskussion, i en kommunikation om värdefrågor mellan de berörda parterna (Lundequist, 1995: 63). Lundequist (1995) skriver vidare att "Etiska värden innebär att projektet bör respektera givna historiska, ekologiska, sociala och kulturella värden, att produkten bör vara infogad i sitt sammanhang (sin kontext), att den uppvisar variation och komplexitet, att projektet lösgör och stimulerar mänsklig kreativitet, och att den blivande användaren haft möjlighet att påverka utfallet." (Lundequist, 1995: 81)

5.4 Sammanfattning av intervjuerna

Som en del av materialinsamling för produktutvecklingen använde vi oss av temaintervjuer. Vi valde att intervjua representanter för olika roller inom Tunkki Oy. Intervjuerna förverkligades i två omgångar 7.5. och 11.5.2020. Intervjuerna bandades in och skribenterna gjorde anteckningar under intervjuerna. Vi valde att dela upp representanterna så, att ägaren och ledaren intervjuades vid det första intervjutillfället och ansvarande handledaren samt handledaren vid det andra intervjutillfället. Båda grupperna hade fått ta del av samma intervjuguide före intervjun och temana för intervjun var samma för båda grupperna.

5.4.1 Nuläget av ledarskapet på Tunkki Oy

I tema 1 bad vi respondenterna diskutera kring nuläget av förmansarbete och ledarskap på Tunkki. Diskussionen kring tema 1 var mycket olika mellan grupperna. Båda grupperna lyfte fram strukturen på ledarskapet i Tunkki. Till personlaen hörs 22 handledare, tre ansvarande handledare, en ledare och tre ägare, varav två fungerar i dubbelroll som ägare och handledare och en av dessa fungerar vidare som företagets verkställande direktör. Den tredje ägaren ansvarar för ekonomin och deltar inte i det praktiska jobbet. En av de ansvarande handledarna fungerar i dubbelroll som vice ledare. Ägarnas dubbelroll diskuterades mycket i intervjuerna. I båda intervjuerna kom det fram att de tre ägarna styr ledaren ganska starkt i beslutsfattning bl.a. nämnde ägaren att de styr och påminner ledaren om saker som skall göras och motiverade detta med att ledaren inte har lång chefserfarenhet. Ledaren lyfte fram organisationens förändringar och tillväxt som en stor aspekt i utvecklingen av hans roll som ledare. Vidare nämndes personalens oerfarenhet inom barnskyddet som en aspekt vilken påverkar ledarskapet i ledarens dagliga arbete.

5.4.2 Roller och arbetsuppgifter

Sedan diskuterades ledningens roller och arbetsuppgifter. Grupperna hade olika synvinklar på hur tydliga ledningens roller är samt hur fungerande dessa roller och arbetsfördelningen är. Ledaren och ägaren ansåg i sin intervju, att rollerna inom organisationen är tydliga. Ledarens roll beskrevs som en som har huvudansvaret för ungdomarna och deras

processer inom anstalten. Ledarens arbetsbild är bred och arbetsdagarna varierande. Ledarens arbetsuppgifter beskrivs inte tydligt, utan mer som en person med helhetsansvar över anstaltens verksamhet. Ledaren själv lyfte upp att hans arbetstid till största delen går åt att svara på telefonsamtal samt delta i det vardagliga arbetet på avdelningarna och diskuterar med de anställda. Ledaren fungerar ofta som en kunskapsberikare för personalen med kort erfarenhet. Ledaren har en helhetsbild av placeringsprocesserna, vilka är direkt kopplade till företagets ekonomi. Ägaren beskrev sin roll som helhetsansvarig för hela organisationen och allt som händer inom företagets väggar. Han nämnde bl.a. att han bör vara medveten om ekonomiska aspekter, personalförvaltningsfrågor, arbetshälsa, personaldimensionering, vidareutbildning samt informationsöverföring och mötespraxis mm. Ägaren fungerar som handledare på en av avdelningarna, men inte som egenvårdare för ungdomarna. Ägaren nämner vidare att framtidsvisionering är en central del av hans arbetsuppgifter och att han som företagare jobbar också utanför de förutbestämda arbetsrutinerna på avdelningen.

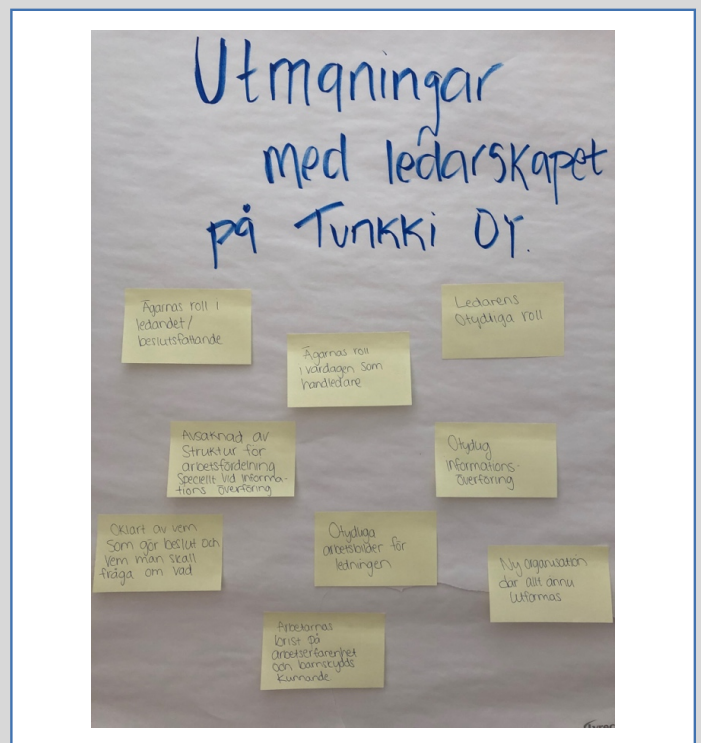
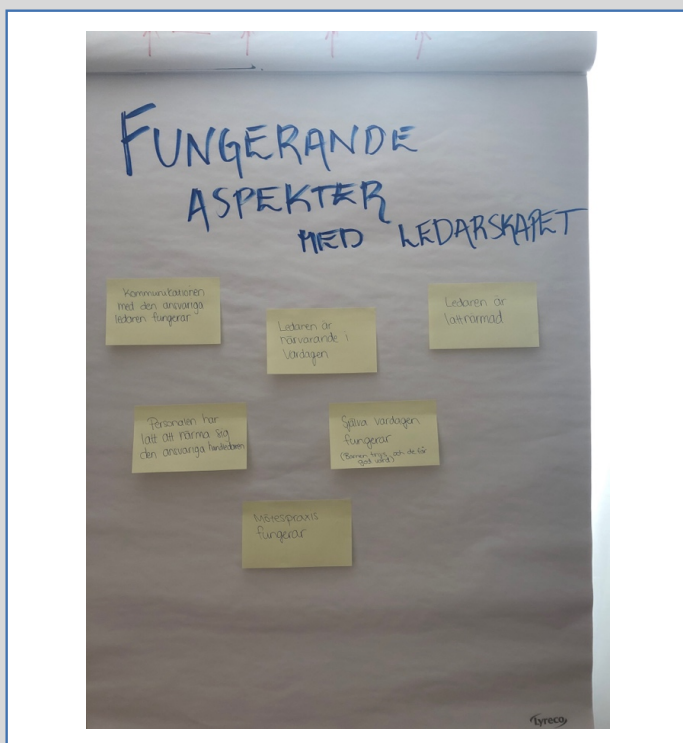
Ansvarande handledarens roll beskrevs som en som har ansvar för repstektive avdelnings verksamhet. Fungerar som närmaste förman för handledarna samt ansvarar för att möjliggöra och tillföra handledarnas arbete i vardagen. Den ansvarande handledaren svarar för avdelningens budget och arbetstursplanering.

5.4.3 Fungerande och utmanande aspekter inom ledarskapet

I intervjun med ledaren och ägaren beskrevs Tunkkis ledarskap som ytterst fungerande och endast små utmaningar kunde synliggöras. Ägaren diskuterade sin och de andra ägarnas roll i bemärkelsen att ta avstånd från det dagliga arbetet inom organisationen. Enligt ägaren är företagarnas vision att de kommer att ta fullt avstånd från att leda företaget, då de anser att ledaren är tillräckligt stark. Som fungerande lyftes upp att ledaren är närvarande i det dagliga arbetet och deltar i det. Enligt handledaren är ledningens deltagande i det dagliga arbetet en positiv aspekt, eftersom hen anser att ledningen då är medvetna om vad som händer på fältet och således kan fatta beslut bättre.

Den andra intervjugruppen beskrev ledarrollerna som otydliga och lyfte fram ägarnas deltagande i både handledarjobbet samt ledning av anstalten som en utmaning. Organisationen utvecklas hela tiden och ett tydligare ledarskap skulle behövas för att verksamheten kan utvecklas åt professionellt håll. Samarbetet med ledaren uppskattas och beskrivs som fungerande, men en mer strikt ledningsstil efterlyses.

Ägarnas interventioner anses vara utmanande, eftersom samarbetet och dialogen med de ansvarande handledarna inte alltid fungerar. Ägarnas starka deltagande i beslut gällande avdelningarnas verksamhet anses vara till en viss mån problematiskt. Den ansvarande handledaren upplever förtroendet mellan de andra ansvarande handledarna och ledaren som fungerande, dock upplevs ägarnas kontroll och kritik gällande detta samarbete som utmanande. Vidare nämns ägarens roll i personalförvaltningen som en utmaning.



Figur 2. Fungerande aspekter och utmaningar med ledarskapet

5.4.4 Strategin för ledarskap på Tunkki Oy

Tunkki Oy:s basuppgift beskrevs som att svara på barnskyddslagens krav för dygnet runt vård utom hemmet för 13-17 åringar. Vidare utformas basuppgiften utgående från vad kontrakten mellan kommunerna och serviceproducenten, d.v.s. vad kommunerna kräver av Tunkki. Tunkki Oy är ett relativt nytt företag och basuppgiften utvecklas hela tiden. Verksamhets idén är ändå att möjliggöra en trygg vardag för de placerade ungdomarna.

Ledaren och ägaren anser att deras arbetsbild är klar. Ägaren poängterar att företagarens roll i organisationen aldrig kommer att bli helt passiv. Handledaren dock anser att hens egen arbetsbild är klar och beskriver vad det dagliga arbetet som handledare innehåller, medan hens uppfattning om de andras arbetsbilder inte är tydlig. Den ansvariga handledarens arbetsbild är klar och hen vet vad det förväntas av hen. Det kommer dock fram att den ansvariga handledaren inte helt har klart för sig vad ledaren och ägarens arbetsbilder är. Ägarnas arbetsbild som handledare anses otydlig, eftersom det upplevs att de inte fullt kan lämna sin ägarroll då de fungerar i handledarrollen. Ägarnas andel av handledningsjobbet upplevs inte jämligt med andra handledaren.

Överföring av information inom Tunkki anses i båda intervjugrupperna vara fungerande. Båda grupperna beskriver samma kanaler för överföring av information, d.v.s. "Nappula viestivihko", e-mail, whatsapp, kalender och muntlig rapport. Dock anses det vara otydligt vem som ansvarar över informationsöverföringen i visa situationer. Mötespraxisen på Tunkki beskrivs som tillräcklig. Vid båda intervjutillfällena nämns avdelningsmöten, gemenskapsmöten för ungdomarna, möte mellan de ansvariga handledarna och ledaren som fungerande. Vidare nämns att möten mellan de ansvariga handledarna, ledaren och ägarna inte är tillräckligt regelbundna och syftet med dessa möten var otydligt. Den ansvariga handledaren lyfte fram avdelningsmöten en gång per månad som otillräckliga och funderar kring möjligheter att oftare kunna träffa alla i avdelningens personal samtidigt.

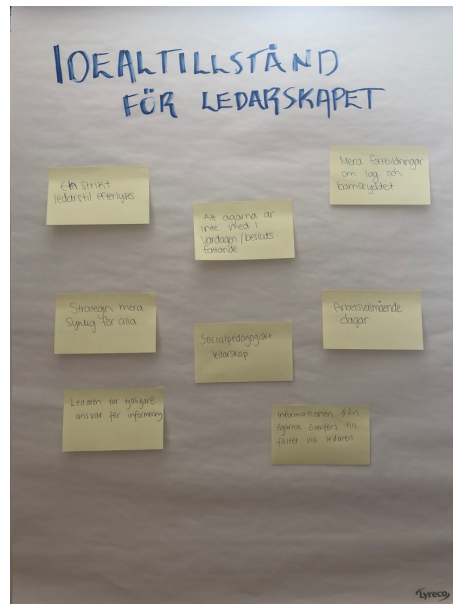
I intervjuerna kom det fram att de flesta inom personalen på Tunkki är oerfarna inom barnskyddet och behovet för fortbildning inom branschen är stort. Det nämndes bl.a. att utbildning gällande utmanande situationer på avdelning och t.e.x. holding situationer

behövs. På båda intervjuerna diskuterades behovet av fortbildning gällande barnskyddslagen och bemötande av ungdomar med beténdestörning.

5.4.5 Idealtillstånd för ledarskap på Tunkki Oy

Gruppen diskuterade kring ledarskap i egenskap av att motivera hela arbetsgruppen och få hela gruppen att lysa. Som mål för hur ledarskapet på Tunkki kunde utvecklas, diskuterades ledarens ansvar i förhållande till de ansvariga handledarnas ansvar. Som exempel diskuterades dejoureringssystem, för att tydliggöra vem man kan kontakta i olika frågor gällande verksamheten på enheten. Som mål för ledaren nämns utvecklingsarbete som en central del. Grupperna diskuterade ledarens roll som berikande av handledarnas substans-kunnande, samt att ledaren så småningom kunde ta avstånd från denna roll. Vidare nämndes som mål att ägarna kunde avstå från verksamheten helt och hållet, för att detta mål kunde uppnås diskuterades att alla i sina egna roller sköter sin basuppgift tillräckligt bra och enligt uppgiftsbeskrivningen.

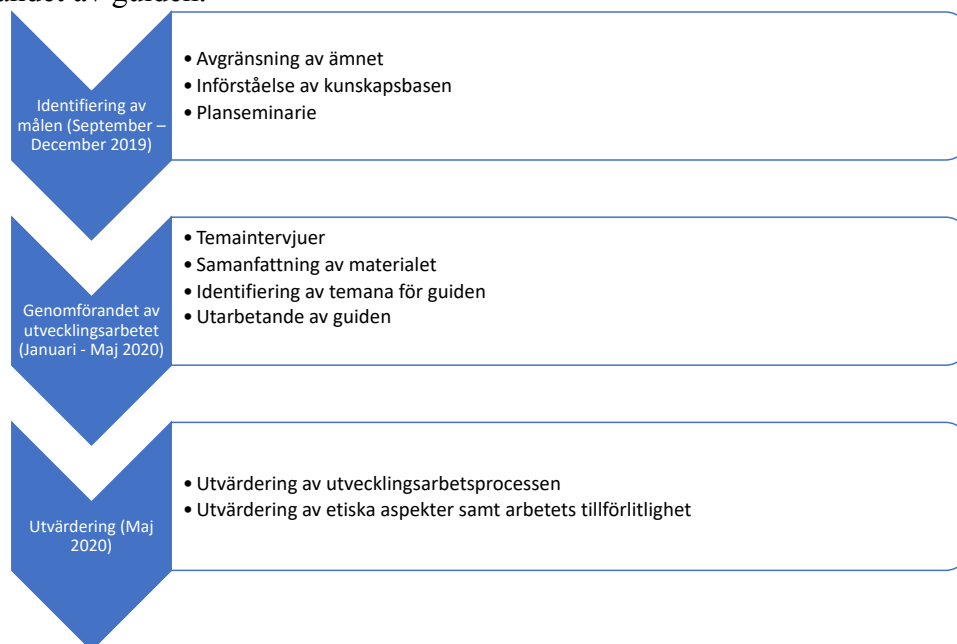
I den andra intervjugruppen lyfts följande aspekter fram som viktiga element inom ledarskapet: logiskt, klart, tydliga arbetsbilder, konsekvent, genomskinligt, rättvist och tydligt. Med gott ledarskap anser handledaren att ledaren är förtroendeingivande och att arbetaren upplever ha fullt stöd av sin förman. Vidare diskuteras feedback, både i gott och ont. Framtidsvisionen för ledarskapet på Tunkki är att anstalten leds fullständigt av en ledare samt en ansvarig handledare per avdelning. Ägarnas roller i ledarskapet och som handledare anses i framtiden vara onödiga. Som förväntningar på ledningen nämns tydliggörning i rollerna samt hur informationen överförs mellan ägarna och ledaren till ansvariga handledarna och handledarna. Som förslag nämns att ägarna och ledaren skulle träffas och tillsammans diskutera vad som bör föras vidare till de ansvariga handledarna och önskan är att ledaren skulle ta tydligare ansvar för informering.



Figur 3. Idealtillstånd för ledarskapet

6 PROCESSBESKRIVNING

Guiden för ledarskap har skapats under en process vilkens slutmål inte var förutbestämt. Processen bestod av identifiering av målen, genomförandet av utvecklingsarbetet och slutligen utvärdering av projektet. Utvecklandet av produkten hade två tydliga steg, d.v.s. att ta fram vilka delområden som skulle inkluderas i guiden, samt själva skrivandet och designandet av guiden.



Figur 4. Processbeskrivning

6.1 Skapandet av guiden

Efter diskussioner med uppdragsgivarens representant gällande syftet med guiden fastställdes den teoretiska referensramen för arbetet, d.v.s. förändringsledarskap. Under hösten 2019 läste vi oss in på teorin samt tidigare forskningsresultat inom ämnet och fick en uppfattning om vilka teman som kom att bli viktiga för guiden.

Temaintervjuerna genomfördes under maj 2020. Informanterna valdes ut utgående från de olika rollerna inom företaget, d.v.s. ägare, ledare, ansvarande handledare och handledare. Informanterna blev informerade om temaintervjun och fick ta del av intervjuguiden med syfte och mål för arbetet. Materialet från intervjuerna gick igenom och sammanställdes utgående från de förutbestämda temana för intervjuerna. Idén för hur produktutvecklingen fortsätter efter intervjuerna presenterades för informanterna.

Ett av temana för intervjuerna var att visualisera framtidens ledarskap på Tunkki Oy. Informationen gällande detta tema stödde oss i fastställningen av teman för guiden. Produktutveckling innebär förutom konstnärliga processer också informationsbearbetande processer, förhandlings- och beslutsprocesser samt moment av lösning eller hantering av utformningsproblem. Informationsbearbetande processer är ofta den mest omfattande delen. Vi arbetade på informationsbearbetandet en hel dag 17.5.2020. Vi gick noggrant igenom resultaten från intervjuerna, kopplade till tidigare forskning, den teoretiska referensramen, regionförvaltningsverkets och kommunernas krav på verksamheten, samt Tunkki Oy: s strategi för ledarskap för att bestämma vad som faktiskt är relevant för produkten. Vi fortsatte den 21.5.2020 med beslutsprocessen och med hanteringen av utformningsproblemet. Vi valde att fokusera på tre övergripande teman som vi ansåg vara de mest centrala och relevanta. Rollerna inom organisationen, informationsöverföringsstrukturer samt teamhantering. Jacobsens förändringsledarskapsstil "O" svarar starkt på en hel del moment inom ledarskapet på Tunkki Oy och därför avslutas guiden med att synliggöra denna ledningsstil med konkreta exempel på hur den kunde synliggöras i det dagliga ledarskapet inom organisationen.

6.2 Guidens teman

Då produktens delområden utarbetades har guidens mål och syfte starkt kopplats till dess referensram, d.v.s. styrdokumentet och teori samt tidigare forskning gällande förändringsledarskap. Det allra viktigaste var att synliggöra vad som är viktigt för ett gott ledarskap ur kunskapsbasens synvinkel. Det visade sig att det som lyftes fram som utmaningar gällande ledarskapet i nuläget på Tunkki Oy, samt det eftersträvade ledarskapet i framtiden, svarade direkt på de viktiga delmomenten inom förändringsledarskap som kunde härledas till i kunskapsbasen. En av skribenterna jobbar inom organisationen och har således en hel del tyst kunskap om hur organisationen fungerar och vad som är viktigt i det praktiska ledarskapsarbetet på enheterna. Denna tysta kunskap har använts som stöd för utarbetande av guidens innehåll och t.ex. modellerna för informationsöverföringen vilka presenteras i guiden, är en del av den ena skribentens tysta kunskap.

Eftersom uppdragsgivarens önskan var att guiden skall synliggöra organisationens strategi för ledarskap i det praktiska ledarskapsarbetet på enheterna, har kunskapsbasen kopplats till strategin. Det gick tydligt att urskilja liknande teman inom referensramen och strategin. Dessutom användes strategin samt frågor kring den som en del av temainterjuerna, vilket medförde även informanternas synpunkter på strategins delområden till guiden. Strategin i sig tas med i guiden.

Både teorin samt de tidigare forskningsresultaten poängterar ledarens roll i ledandet av en förändrande organisation som central. Även strategin för ledarskap på Tunkki Oy behandlar roller och arbetsbilder inom organisationen, samt poängterar vikten av att alla inom organisationen bör vara medvetna inte bara om sin egen uppgiftsbeskrivning, utan också om andra roller inom organisationen. Vidare lyftes detta tema fram även vid övervakningsbesöket för Nylands kommuner.

Utvecklingsarbetets kunskapsgrund lyfter fram tydlig kommunikation samt strukturer för informationsöverföring som förutsättningar för ett framgångsrikt ledande av en organisation under förändring. I strategin för ledarskap på Tunkki Oy är informationsöverföring och mötespraxis ett delmoment. För att kunna leda en organisation genom förändring

behöver informationsöverföringen vara smidig samt ge utrymme även för de anställdas utvecklingsbehov.

Tidigare forskningsresultat gällande förändringsledarskap lyfter genomgående fram teamhantering som en viktig kompetens för en förändringsledare. Eftersom Tunkki Oy är en ung organisation och en stor del av personalen saknar erfarenhet inom barnskyddsarbetet blir teamhanterings aspekterna centrala vid ledningen inom företaget.

7 GUIDE FÖR LEDARSKAP PÅ TUNKKI OY

I detta kapitel förankras guidens utvalda teman i teori och tidigare forskning gällande förändringsledarskap samt regionförvaltningsverkets och kontraktkommunernas krav. Strategin för ledarskapet på Tunkki Oy och den information som samlades in genom temaintervjuerna belyses i respektive tema för guiden.

7.1 Roller inom organisationen

I temaintervjuerna fick ledarrollerna mycket uppmärksamhet och oklarheterna i dem nämndes som en märkbar utmaning inom företaget. Den forskning som finns om verkligheten gällande förändringsledarskap idag påvisar att många ledare inte vet vad som förväntas av dem gällande uppgifter associerade till effektiv förvaltning i förändringsprocesser.

Kännetecknande för ledarskap specifikt på det sociala området är att det innefattar ledande av sociala branschens basuppgift samt personalen. Ledaren förväntas följa godtagbara värderingar för att befrämja organisationens basuppgift. (Niiranen et. al. 2010:14) Lundin och Sandström (2015:21) delar upp ledarskapet i två huvudsakliga dimensioner; det operativa ledarskapet och det strategiska ledarskapet. Den operativa dimensionen innehåller hanterande av den dagliga verksamheten och basuppgiften, bl.a. att handleda och hjälpa medarbetarna i det dagliga arbetet för att uppnå de olika målsättningarna för verksamheten. Den strategiska dimensionen ses som mer långsiktig och innehåller framtidsvisionering samt skapande av lärande inom organisationen. Även inom Tunkki Oy:s

ledarskap går det tydligt att urskilja dessa två dimensioner. För tillfället visade sig ändå utgående från intervjuerna att det finns en viss konflikt gällande hur mycket av ledarens arbetstid går till ledningen av den operativa verksamheten och t.o.m. klientarbete, i jämförelse med den strategiska biten. Både intervjuerna och kontraktkommunernas förslag på utveckling gällande ledarskapet på Tunkki lyfter upp det strategiska ledarskapet och utveckling av verksamheten som en framtidsvision för ledarens roll inom organisationen. Samtidigt minskar ledarens roll inom den operativa verksamheten.

Strategin för ledarskap på Tunkki Oy lyfter fram både företagets basuppgift samt arbetsbilderna och rollerna inom företaget som en del av strategin för ett lyckat ledande av företaget. Eftersom intervjuerna påvisade att speciellt ledarens roll och arbetsuppgifter inte är helt klara, kommer guiden att redogöra för dessa. Kontraktkommunernas förslag på utveckling av ledarskapet på Tunkki utgick ifrån att tydliggöra och stärka ledarens arbetsbild samt utveckla samarbetet och därmed uppgiftsfördelningen mellan ledaren och de ansvarande handledarna. En form av förändringsledarskap enligt Cleavenger (2013) är delat ledarskap (co-operation) där ledarskapet utvecklas inom processen då man arbetar tillsammans. Detta kan härledas till samarbetet mellan ledaren och de ansvarande handledarna, vilket fungerar som en form av delat ledarskap där det operativa ansvaret faller på de ansvarande handledarna medan ledaren ansvarar över det strategiska ledarskapet.

7.2 Informationsöverföringsstrukturer

Fungerande kommunikation och överföring av information är grundläggande för ett framgångsrikt ledande av en organisation. Sandström (2000:21-23) nämner bristfällig kommunikation, att målet inte når de berörda, som en av de sju orsaker till en misslyckad förändringsprocess. Även strategin för ledarskap på Tunkki Oy nämner den fungerande informationsöverföringen och mötespraxis som en del av ledarskapet för att nå goda resultat.

Ledaren måste vara öppen, ärlig, orädd och kunna kommunicera rakt och tydligt såväl uppåt som nedåt (Lundin och Sandström 2015:18). Enligt tidigare forskning (Hermanns & Liou 2017, Afsaar & Masood 2018, Lehmann-Willenbrock 2015, Giddens 2018, Sundell 2017, Wilhelmsson 2006) använder sig en förändringsledare av ord, handlingar och

symboler för att stärka arbetets mening samt vikt och behövs för att planera, lösa konflikter, leda, och koordinera verksamheten inom organisationen. Ledaren bygger upp optimism och självförtroende hos personalen genom att tydligt kommunicera om organisationens gemensamma syfte och vision. Förändringsledarskap är framförallt en relationsprocess mellan medarbetare och ledare; Att utöva sitt förändringsledarskap i till exempel möten leder till positiv utveckling av verksamheten eftersom lösningsorienterad kommunikation får rum. Detta nås genom en regelbunden, konsekvent och autentisk kommunikation, på många platser och format, så att budskapet blir en del i arbetsplatskulturen. Dessa antaganden inom de tidigare forskningsresultaten gällande förändringsledarskap stöder såväl som resultatet av temaintervjuerna, att strukturerna och kanalerna för kommunikation och informationsöverföring samt mötespraxis är av stor vikt i det praktiska ledarskapet på Tunkki Oy.

Jacobsen (2019:203) talar om förmedling av budskap. Kommunikation kommer ofta från den formella ledningen till exempel genom stora gemensamma möten. Deltagande kommunikation sker oftare genom diskussioner om förändring i mindre grupper. Budskapet kan kommuniceras endera genom språk eller handling. Budskapet måste repeteras kontinuerligt under en lång period för att vara effektivt, helst av flera centrala personer och genom många olika kanaler. Med stöd i Jacobsens teori om effektivt förmedlande av budskap genom flera kanaler utformas och klargörs det i guiden för de olika formerna för vad som kommuniceras, i vilka kanaler och av vem.

Dessutom förutsätter ledarskapet på den sociala branschen enligt Niiranen et. al. (2010) att ledarens referensram innehåller en klientcentrerad strategi, i.o.m. vilken information om klienterna samt klientskapen blir centrala, så att verksamheten grundar sig på information om klientprocesserna och klienternas behov. Även regionförvaltningsverkets och kommunernas krav på vården på enheterna förutsätter tydliga strukturer med utrymme för diskussion samt utvärdering av barnens fostran och rehabiliteringsprocesser för att möjliggöra ett målinriktat och ändamålsenligt arbete med barnen och därför tas dessa i beaktande i guiden.

7.3 Teamhantering

Tidigare forskning påvisar att kompetensutveckling inom en förändrande organisation är oundvikligt. Satsning på kompetensutvecklingen inom förändringsledarskap och teamworking kunskaper för teamet och en öppen kommunikation har direkt förbättrande inverkan på teamets prestationsnivå och stärker teamets strategiska kunskaper och målsättningar. Ledaren måste kunna inspirera och entusiasmera medarbetarna och få dem att växa. (Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012.) Detta lyfte ledaren för Tunkki Oy fram som sin främsta målsättning i framtida ledarskapet för Tunkki Oy, att få hela personalen att lysa.

I temaintervjuerna diskuterades kompetensutvecklingen inom organisationen som en del av strategin för ledarskap på Tunkki Oy. Det konstaterades att företaget är nytt, teamen är nybildade och många saknar erfarenhet inom branschen. Tydliga fortbildningsbehov hos personalen lyftes upp. Framtidsvisioner för ledarskapet inom Tunkki Oy tangerade de enskilda arbetarnas tillväxt, att få hela teamet att lysa samt tillräckligt bra och säker skötning av basuppgiften nämndes. För att dessa mål skall nås i den växande organisationen behövs tydliga strukturer för teamhanterings verktyg.

Speciellt vid grundande av nya grupperingar eller fasta arbetsteam påvisar forskning att satsning på gemensam kompetensutveckling om organisationens ledningskultur, samt arbetsformer och teamsamarbete har effekt för fortsatt teamhantering. (Dionne et al.2004, Akbari et al.2017, Vincent-Höper et al. 2012) Förändringsledarskapsstilens möjligheter till att skapa engagemang och förtroende är enligt Lundin och Sandström (2015:18) ett svar på utmaningarna i stora organisationsförändringar. Även regionförvaltningsverket samt kontraktkommunerna kräver en viss nivå av specialkompetens gällande anstaltvård på specialnivå och i Tunkkis fall med tyngdpunkt på betändestörningar. Kompetensutveckling lyftes fram även i temaintervjuerna vid frågor gällande utvärdering av fortbildningsbehov som en del av strategin för ledarskapet på Tunkki Oy.

Jacobsens (2019), Lundin och Sandströms (2015) samt Niiranens (2010) synpunkter gällande förändringsledarens roll i att stärka arbetarnas känsla av att arbetet och utvecklingen av organisationen är viktigt också för den enskilda anställda och för teamet

blir av vikt vid stärkande av nya team inom organisationen. Forskning (Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012) visar att en framgångsrik ledarstil har klara inverknings på förbättrandet av arbetets tillfredställelse och uppfattning om en sammanstående känsla för att nå de utsatta målen. Dessa är delar av grundstenarna till en framgångsrik organisering av arbetet och arbetarna, som är beroende av hur stark kvalitet samt kompetens gällande ledarskap som finns inom organisationen eller i ett team. Studier och forskning identifierar dimensioner så som utbildning och utveckling, rekrytering, kommunikation, motivation, empowerment och belöning som huvudfaktorer för organisationer för att nå positiv effekt av ett förändringsledarskap och därför identifieras dessa aspekter i guiden för ledarskap.

7.4 Ledarstil "O"

I intervjuerna kom det fram att många egenskaper i ledarskapsstilen på Tunkki Oy i nuläget är uppskattade och önskas hållas kvar även i framtiden. Ledarens närvaro i vardagen, medvetenhet om det dagliga arbetet på fältet samt tillförlitlighet är aspekter som värdesätts av informanterna. Dessa aspekter svarar på ledarstil "O" av Jacobsen (2019) vilken presenterades i kunskapsbasen. I ledarstilen O blir det enligt Jacobsen (2019) viktigt för ledaren att se den enskilde, tillföra resurser och energi, motivera den enskilde, använda sig av delegering och ett stödjande beteende. Dessutom är det viktigt att fungera som förbindelselänk och fungera som en så kallad lärare. I intervjuerna lyfte både ledaren och den ansvarande handledaren fram sin roll som att möjliggöra handledarnas arbete, att få både den enskilde arbetaren samt hela teamet att lysa och i att fungera som berikare av substanskunskandet på enheterna.

I ledarstilen O lägger ledaren vikt på den symboliska sidan av ledarskapet, att skapa gemensamma värden i organisationen. Tunkki Oy:s form av ledarskap bygger på att det i det praktiska arbetet på enheterna skall synas att företagets värdegrund är gemensam för alla, d.v.s. att alla jobbar för det gemensamma målet att barnen skall må bra. Ledarstilen O baserar sig på att ledaren utnyttjar maktbaser knutna till social identitet, personlig utstrålning, och gemensam värdegrund. Ledaren utnyttjar inflytelsetekniker knutna till inspiration, delegering, stöd och personlig omtanke. Ledarstilen syftar på att hjälpa människor att genomföra beteendeförändringar som de själv önskar. Ledaren får

organisationen med sig genom att föregå ett gott exempel och genom att vara en inspiratör. (Jacobsen, 2019:223 – 226, Sandström 2000:152-155)

Informanternas synpunkter på det som värderas inom ledarskapet (logiskt, klart, tydliga arbetsbilder, konsekvent, genomskinligt, rättvist och tydligt) stöd även av tidigare forskning (Cheng m.fl. 2015, Tuomo 2001, Dionne et al. 2004, Akbari et al.2017, Vincent-Höper et al. 2012) vilken lyfter fram att en förändringsledare skall behandla alla medarbetare lika och därmed se rättvisa och jämställdhet som viktiga faktorer. Medarbetarens tillit förväntas uppehållas gentemot ledaren, eftersom förändringsledarskap har en effekt på till exempel innovativt beteende när tilliten är på hög nivå. Detta stöds av Jacobsens (2019) ledarskapsstil ”O” där ledarens funktion som motiverare, stödare och uppmuntrare får stor vikt.

Förändringsledaren drivs av en personlig önskan att lyckas och en hög ambitionsnivå. Vid delat ledarskap utvecklas förändringsledarskapet inom själva processen då man arbetar tillsammans. Viktig är att ledarna vill dela sitt ledarskap samt lära sig av denna process. Det är viktigt att förändringsledaren kan använda sig av de kompetenser som finns hos de olika medverkande personer och agera som en mentor. En förändringsledare visar engagemang mot arbetsteamet och får respekt genom att visa en hög moralisk standard, rättvisa och jämställdhet. (Cheng m.fl. 2015, Tuomo 2001, Dionne et al.2004. Akbari et al.2017. Vincent-Höper et al. 2012) Jacobsens (2019) ledarskapsstil ”O” lyfter även fram delegerande och fungerande som en förbindelselänk där hela teamets kompetenser och styrkor blir synliga och utnyttjas i arbetet. Förändringsledarskapsstilen ”O” presenteras i guiden för ledarskap på Tunkki Oy med koppling till det som enligt intervjuerna synliggjordes som värderat och fungerande i ledarskapet i nuläget.

8 DISKUSSION

Syftet med utvecklingsarbetet var att utveckla en guide för ledarskap på Tunkki Oy, för att enhetliggöra ledarskapet samt etablera strategin för ledarskapet på organisationen i det praktiska ledningsarbetet på enheterna. Guiden utvecklades med teori samt tidigare forskning gällande förändringsledarskap, intervjuer gällande ledarskapet på Tunkki Oy, organisationens strategi för ledarskap, styrdokument samt övervaknings representanters

förslag på utvecklingsbehov gällande ledarskapet som grund. Guiden tar fram de mest centrala elementen för ett lyckat ledarskap utgående från de ovannämnda delarna. I diskussionskapitlet kommer vi att diskutera metoden och produkten, syftet samt målet för arbetet och hur dessa har uppfyllts. Vidare diskuteras etiska aspekter samt idéer för fortsatt forskning.

8.1 Metoddiskussion

Produktutveckling som metod för detta arbete var ett lyckat metodval. Det fanns ingen färdig modell att följa vid genomförandet av utvecklingsarbetet vilket tvingade skribenterna att bygga processbeskrivningen på litteratur gällande produktutveckling.

Eftersom Tunkki Oy är ett ungt företag som har utvecklats snabbt och fortfarande växer, väcktes ett behov av någon form av guide för ledarskap på enheterna. För att kunna synliggöra både tidigare forskning och teori kring ämnet samt lyfta fram arbetstagarnas utvecklingsförslag, valde skribenterna att utveckla en produkt utgående från dessa byggstenar. I intervjuerna deltog bara allt som allt fyra respondenter, vilket kanske ger en aningen snäv inblick i hur ledarskapet upplevs av personalen. Dessutom har skribenterna sett som en utmaning att de fyra som intervjuades blev intervjuade i par, vilket kan ha påverkat resultatet eftersom respondenterna förmodligen har tagit i beaktan också den andras roll i sina svar. Det kunde ha varit bättre att intervjua alla enskilt eller flera personer med samma roll. Dock anser skribenterna att urvalet av en representant för varje roll inom organisationen, var ett fungerande val eftersom de då fick en bred synvinkel på fenomenet ledarskap inom organisationen.

I och med att en av skribenterna jobbar inom Tunkki Oy fanns det mycket tyst kunskap om hur organisationen fungerar, vad som är värdefullt inom ledarskapet på enheterna och vilka utvecklingsbehov kunde finnas inom enhetens ledarskap. Således blev det lättare att identifiera de områden som togs med i produkten. Utarbetande av temana för produkten följde inte någon viss metod, vilket medförde en del utmaningar i processbeskrivningen. Temana för produkten föddes dock naturligt i.o.m. de utmaningar som synliggjordes i intervjuerna. Teorin samt tidigare forskningen vilken förutom intervjuerna låg som grund

för produkten lyfte fram samma teman som viktiga element för goda resultat med ledarskap, vilket gjorde urvalet av temana logiskt.

8.2 Resultatdiskussion

Guiden för ledarskap utformades under våren 2020 med hjälp av produktutveckling som metod. Guiden bidrar till att tydliggöra samt utveckla centrala element i ledarskapet som utnyttjas på Tunkki Oy. Guiden för ledarskap lyfter på en konkret nivå fram de viktigaste delarna att beakta för ett framgångsrikt ledarskap på Tunkki Oy. Den färdiga produkten svarar förutom på beställarens mål även på kommunernas förslag på utvecklingsbehov gällande ledarskapet på enheten, vilket skribenterna betraktar som lyckat. Detta resultat tyder på att utmaningarna med ledarskapet på enheterna samt det som värdesätts både ur övervakningsrepresentanternas samt de professionellas synvinkel var i linje med varandra och guiden svarar på dessa utvecklingsbehov.

I organisationens strategi för ledarskap ingår även enligt teorin samt tidigare forskning viktiga element för ledarskap. Dock visade intervjuerna att strategin inte syns i praktiken och att dess innehåll till en hög grad är otydligt för de anställda. Målet med utvecklingsarbetet var att synliggöra och enhetliggöra ledarskapsarbetet på enheterna och i guiden lyckades skribenterna lyfta fram konkreta lösningar för att tydliggöra bl.a. rollerna inom organisationen samt modeller för framgångsrik informationsöverföring vilket ansågs centralt för ett gott slutresultat, både ur teorins och den tidigare forskningens samt intervjuernas synvinkel.

En viss utmaning upplevdes enligt skribenterna gällande ägarnas roller i nuläget inom organisationen jämfört med framtidsvisionen. Skillnaderna mellan de olika intervjugruppernas upplevelser gällande ägarnas roll var stor. Målet i framtiden är dock att ägarnas roll blir passiv och de tar avstånd från det operativa ledarskapet samt vardagen, vilket redogörs för också i guiden. Skribenterna ansåg också som en utmaning, förutom ägarnas roll i framtiden, också den stora skillnaden mellan nuläget och framtidsvisionen för ledarskapet allmänt. Skribenterna diskuterade flera gånger under processen hur guiden kan stöda förändringen av nuläget till idealtillståndet på ett rätt sätt så att alla ledare inom

organisationen med de olika rollerna är förpliktade till förändringen och färdiga att fungera på ett gemensamt sätt, mot ett gemensamt mål då förändringen kommer att vara stor och kräva tid, samt nya arbetssätt. Guiden för ledarskap på Tunkki Oy presenterar enligt skribenterna tydliga lösningar till de utmaningar som nämnts i intervjuerna och stöder nuvarande samt kommande ledare i att lyckas med hjälp av teori om ledarstilar och olika aspekter att ta i beaktan som ledare i en förändringsprocess. Guiden ger alltså tydliga redskap för ledaren på Tunkki Oy. Det bör nämnas att guiden inte fungerar som en generisk guide för ledarskap på barnskyddsanstalter, vilket gör att mervärdet med utvecklingsarbetet på fältet förblir rätt snävt, fastän målet för utvecklingsarbetet uppnås. Skribenterna anser att deltagande av personalen i guidens uppbyggnad leder till en ökad motivation av användningen av guiden. Med hjälp av guiden önskas de ovannämnda elementen etableras på respektive enheter vilket enhetliggör ledarskapet inom organisationen.

Eftersom organisationen är ung och planerar ytterligare tillväxt i form av öppnande av nya enheter, lyftes teamhantering fram som en viktig del av produkten. Personalens utvecklings och utbildningsbehov samt formning av nya team är aktuellt i.o.m. utvidgningen och de mest centrala aspekterna med teamhantering ur ledningens synvinkel fick plats i guiden. Både tidigare forskning samt teori gällande förändringsledarskap lägger stor vikt på teamhantering i ledande av förändringar i organisationer. I intervjuguiden fanns inget specifikt tema gällande ämnet, men diskussionerna tangerade ämnet. För att tydligare få med informanternas syn på ämnet, kunde ett sådant tema ha funnits med i intervjuguiden då ämnet fick så stor vikt både i teorin och det tidigare forskningsresultatet. Skribenterna upplever dock att det gick att härleda tydliga utvecklingsbehov gällande teamhantering utgående från intervjuerna.

Utvecklingsarbetet bygger bland annat på tidigare forskning gällande förändringsledarskap på den sociala branschen. Barnskyddsarbetet och anstaltvård skiljer sig dock till en viss mån från andra områden på branschen, men tidigare forskning kring just denna nisch i branschen i Finland är närmast obefintlig. Internationell forskning kring området ansågs ur detta arbetes synvinkel vara irrelevant, eftersom barnskyddsarbetet och anstaltvård starkt styrs av finsk lagstiftning samt det lokala regionförvaltningsverket. Temana för produkten kunde dock ha varit mer tydliga att urskilja ifall kunskapsbasen hade innehållit tidigare forskningsresultat gällande ledarskap just inom barnskyddet. Skribenterna har

också funderat om resultatet skulle se annorlunda ut eller om guiden ännu bättre kunde ha svarat på de utmaningar som kom fram i intervjuerna ifall den teoretiska kunskapsbasen hade inkluderat någon annan teori än förändringsledarskap och allmänt om ledarskap inom sociala branschen. Skribenterna anser att den teoretiska kunskapsbasen om förändringsledarskap kunde ha backats upp av ännu flera källor än den gjorde. Teorikapitlet tog med en hel del aspekter som inte direkt syns i guiden, men anses vara av vikt för att fördjupa skribenternas kunnande om förändringsledarskap och valdes därför att få utrymme i arbetet. Bakgrundsinformation gällande barnskyddsarbetet i Finland samt kraven på specifikt anstaltsvård på specialnivå var ändå en viktig del av arbetet, eftersom den tydliggör områdets mångfacetterade utmaningar. Dessutom anser skribenterna att deras egen kunskap och arbetserfarenhet om området har varit till stor nytta under hela arbetets gång, speciellt vid avgränsningar och uppbyggnad av guiden.

Skribenterna har diskuterat och analyserat den ena skribentens objektivitet i arbetet, då hen arbetar inom organisationen. Skribenterna har diskuterat bland annat om den ena skribenten är för inne i organisationen för att se vissa utmaningar, om mastersarbetet och guiden kommer att påverka skribentens framtid inom organisationen samt hur respondenterna upplever skribentens närvaro i intervjusituationen. Skribentens objektivitet i tolkande av intervjuernas innehåll har fortgående diskuterats under processens gång. Skribenterna har därför ansett viktigt att göra vissa avgränsningar mellan de två skribenterna till exempel vid intervjutillfällena. Den andra skribenten som inte arbetar inom organisationen tog en större roll i intervjuerna och ställde tillägsfrågor under temaintervjun för att tillfället skulle vara så neutralt som möjligt för alla deltagare. Det diskuterades även ifall intervjuerna borde ha genomförts utan skribenten vilken jobbar inom organisationens närvaro, men båda skribenterna kom fram till att hennes närvaro ändå var av stor vikt för den fortsatta processen och utvecklande av guiden. Skribenterna anser båda att det har varit en stor nytta och rikedom för arbetet att den andra känner till organisationens nuvarande tillstånd, historia samt personal för att nå de bästa resultaten som möjligt i uppbyggnaden av guiden.

8.3 Etiska aspekter

Produktutvecklingen genomfördes för ett företag där ena av skribenterna jobbar och därmed är bekant med både verksamheten samt arbetsgemenskapen. Intervjuerna fungerade naturligt, eftersom personalen som deltog var bekant för ena av skribenterna och klimatet därmed var tryggt och ledigt. Dock bör beaktas, att denna aspekt också kan ha medfört att något blev osagt under intervjuerna. En anonym enkätinsamling som stöd för intervjuerna kunde ha gett en bredare inblick i ämnet, dock anser skribenterna att det kvalitativa angreppssättet stödde arbetets mål tillräckligt bra i sig.

Enligt den Forskningsetiska delegationens principer skall forskningen följa vissa krav, bl.a. skall respekt för den undersökta personens självbestämmande rätt, undvikande av skador och personligt integritet samt data skydd uppfyllas då forskningen genomförs. De som deltar i forskningen deltar av sin egen vilja och får tillräcklig information om forskningen. (Forskningsetiska delegationen 2009) Den ena skribenten har diskuterat om mastersarbetet på Tunkki Oy och de som visade intresse för att delta i intervjuerna fick ytterligare information om arbetets mål och syfte. Informanterna valdes enligt informerat samtycke utgående från urvalskriterierna vilka presenterades tidigare i arbetet. Alla som deltog i intervjuerna fick på förhand information om forskningen genom ett informationsbrev och dessutom fick de ta del av intervjuguiden på förhand. Skribenterna kunde tydligare ha redogjort för forskningens frivillighet och identifierbarhet i följbrevet, även om dessa aspekter diskuterades med informanterna personligen före de valde att ställa upp för intervjuerna. Dessutom kunde följbrevet ha innehållit mera bakgrundsinformation gällande t.ex. utbildningsprogrammet, arbetets handledare och etiska aspekter.

Forskningsetiska delegationen i Finland (2009) poängterar att informanterna bör bemötas med respekt och deras integritet bör tas hänsyn till då materialet behandlas. Forskarna bör ta hänsyn till att forskningsmaterialet skall sparas säkert samt förstöras på ett ändamålsenligt sätt senare. Viktigt är, att personer som deltagit i forskningen inte kan identifieras. I detta mastersarbetet går det att identifiera ledaren och möjligen företagets ägare i intervjuernas sammanfattningar. Både ledaren och ägaren har före de valde att ställa upp i intervjuerna, varit medvetna om att deras intervjusvar går att återkopplas till dem p.g.a. av deras specifika uppgift inom organisationen. Det finns bara en ansvarande ledare och en

ägare i verkställande direktörs roll, vilket leder till att de bli indentifierbara i arbetet. Skribenterna har sparat det inbandade materialet samt anteckningarna från intervjuerna elektroniskt med lösenordsskyddning. Den ansvarande handledaren samt handledaren som deltog i intervjun, går i enlighet med forskningsetiska delegationens råd, inte att identifiera i forskningens resultat.

8.4 Förslag på fortsatt forskning

Skribenternas intresse för att ta del av hur guiden för ledarskap tas i bruk på Tunkki ungdomshemmen väcktes. Det vore av intresse att utföra en liknande intervju eller enkätundersökning vid ett senare tillfälle, för att se hur t.e.x. rollerna och arbetsbilderna har implementerats i verksamheten. Dessutom påvisade detta utvecklingsarbete en kunskapslucka gällande ledarskap i allmän bemärkelse på barnskyddsanstalter.

Under skapandet av produkten väcktes många frågor hos skribenterna gällande skillnader i att leda på en privat ägd barnskyddsanstalt och en kommunal anstalt. Det väcktes ett intresse för att fortsätta forska i dessa skillnader och genom forskning lyfta fram och koppla ihop de fungerande aspekterna både på privata och kommunala anstalter.

KÄLLOR

- Afsar, B. & Masood, M. 2018, *Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses*, The Journal of Applied Behavioral Science, 54(1), s. 36-61. Tillgänglig: Sage Hämtad: 17.11.2019.
- Akbari. Morteza, Amiri. Nader Seyyed, Imani. Shaeb, Raezeei. Niloofar, Foroudi. Pantea. 2017, *Why Leaderships style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing*. The Bottom Line. Vol 30. No 4, pp. 258-278.
- Barnskyddslagen 13.4.2007/417
Tillgänglig: <<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=barnskyddslag>> Hämtad: 10.1.2020
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. & Leggat, S. 2015, *Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses*, *Personnel Review*, 45(6), s. 1200-1216. Tillgänglig: Emerald Hämtad: 17.11.2019.
- Cleavenger Dean J, Munyon Timothy P. 2013, *It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work*. Business Horizons, 56, 351-360, Tillgänglig: Elsevier, Hämtad 17.11.2019
- Dionne. Shelly D and Yammarino. Francis J., Atwater. Leanne E., Spangler. William D. 2004, *Transformational leadership and team performance*. Journal of Organizational Change Management. Vol 17 No 2, pp. 177-193.
- Finlands grundlag 11.6.1999/731 Tillgänglig: <[http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search\[type\]=pika&search\[pika\]=suomen%20perustuslaki](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search[type]=pika&search[pika]=suomen%20perustuslaki)> Hämtad: 10.1.2020
- FN:s konvention om barns rättigheter Tillgänglig: <<http://www.unicef.fi/helabarnkonventionen>> Hämtad: 10.1.2020
- Forsberg Cristina, Wengström Yvonne, 2013. Att göra systematiska litteraturstudier - värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning. Natur & Kultur
- Forsknings etiska delegationen. 2009, *Etiska principer för humanistisk, samhällsveenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning*. Helsingfors, 16s. Tillgänglig: <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/etiskaprinciper.pdf> Hämtas: 23.5.2020
- Giddens Jean. 2018, *Journals of professional nursing* 34, 117-121, Transformational leadership: What every nursing dean should know, Tillgänglig: Elsevier, Hämtad 17.11.2019
- Heinonen Hanna & Sinko Päivi, 2014. *Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen*, Lastensuojelun keskusliitto. Tillgänglig: https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf Hämtad: 17.11.2019
- Hytönen Kirsi-Maria, Malinen Antti, Salenius Paula, Haikari Janne, Markkola Pirjo, Kuronen Marjo & Koivisto Johanna. 2016, *Missförhållanden och vanvård av barn i barnskyddets vård utom hemmet 1937-1983*. Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2016:55. Tillgänglig: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75505/RAP_2016_5_5_Missforhallanden30092016.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hämtad: 17.11.2019
- Jacobsen Dag Ingvar, 2019. *Organisationers förändringar och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur, 320s.
- Lastensuojelun käsikirja, 2007. *Työprosessit*. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Tillgänglig: <https://thl.fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi> Hämtad: 10.1.2020
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A.L., Rowold, J. & Kauffeld, S. 2015, *How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis*, The

- Leadership Quarterly, 26(2015), s. 1017-1033. Tillgänglig: Science Direct Hämtad: 17.11.2019.
- Liou Daniel D. and Hermanns Carl, 2017. *Preparing transformative leaders for diversity, immigration, and equitable expectations for school-wide excellence*. International Journal of educational management. Vol 31, No. 5, pp. 661-678
- Liikonen Senja & Martiskainen Taina. 2010, *Milloin lapsi sijoitetaan oman kodin ulkopuolelle?* Lastensuojelun Keskusliitto. Tillgänglig: <<https://www.lastensuojelu.info/lapsiperheiden-palvelut/milloin-lapsi-sijoitetaan-oman-kodin-ulkopuolelle/>> Hämtad: 10.1.2020
- Lundequist Jerker, 1995, *Design och produktutveckling – Metoder och begrepp*, Studentlitteratur, 135s.
- Lundin Kerstin & Sandstöm Björn. 2015, *Ledarskap inom vård och omsorg*, Lund: Studentlitteratur. 240s.
- Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi et al. 2014, *Johtajana muutoksissa OSA2: Johtajat, kuntaorganisaatiot ja johtaminen myllerryksessä*. Helsingfors, Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat. Tillgänglig: <https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi5p6z0wLPgAhWy86YKHZEmCKwQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fshop.kuntaliitto.fi%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Ffacta253ebook.pdf&usq=AOvVaw3CeOytJcieCrb2U1cGHE7> Hämtad: 17.11.2019
- Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko. 2010, *Johtaminen sosiaalialalla*, Helsingfors: Gaudeamus.190s.
- Noso Marika.2017, *Johtaminen sote-uudistuksessa* S.32-37 i *Kansalainen keskiön! Näkökulmia soteuudistukseen*. Kunnallisan alan kehittämissätiön julkaisu 2 Tillgänglig: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/04/nakokulmia-sote-uudistukseen.pdf#page=38> Hämtad: 17.11.2019
- Rautio Marjatta. 2018, *Kohu-uutiset koulukodista järkyttivät – lasten kuulemisesta tulee pakollista, perheministeri Saarikko lupaa myös lisätä valvontaa*. Yle 29.8.2018. Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-10412809> Hämtad: 21.5.2020
- Sandström Björn. 2000, *Att lyckas som förändringsledare*. Katrineholm: Industrilitteratur, 159s.
- Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tammerfors: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tillgänglig: <http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/>. Hämtad: 17.11.2019
- Saastamoinen, Kati. 2008, *Lapsen asema sijaishuollossa – käsikirja arjen toimintaan*, Helsingfors: Edita Prima Oy, 349s.
- Saastamoinen, Kati. 2010, *Lapsen asema sijaishuollossa - käsikirja arjen toimintaan*, Helsingfors: Edita prima Oy, 370s.
- Sundell Björn. 2017, *Framtidens kommun kräver goda ledare*. S. 13-14 i *Kommuntorget*, 2343-3426. Helsingfors: Kommunförbundet service AB. Tillgänglig: <https://kommuntorget.fi/ledarskap/framtidens-kommun-kraver-goda-ledare/> Hämtad: 17.11.2019
- Takala Tuomo, 2001, *Muutosjohtaminen haaste ja mahdollisuus*, Tiedepolitiikka 4/01. Tillgänglig: <https://www.doria.fi/handle/10024/19332> Hämtad 17.11.2019
- Taskinen, Sirpa. 2008, *Lastensuojelulaki (417/2007) - soveltamisopas*, Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy, 126s.
- Thylefors Ingela. 2016, *Chef och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur och kultur, 296s.
- Tuohinen Petteri, 2019. *Lasten kaltoinkohtelusta epäillyn Loikalan kartanon toiminta keskeytetään*, Helsing

in Sanomat 3.10.2019.

Tillgänglig: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006260432.html> Hämtad: 17.11.2019

Vincent-Höper Sylvie, Muser Clara, Janneck Monique. 2012, *Transformational leadership, work engagement, and occupational success*. Career Development International. Vol 17. No. 7, . pp. 663-682

Wickström Sara, Lintamo Laura, Traneus Sofia & Werkö Sophie, 2011. *Värdering och syntes av studier utförda med kvalitativ analysmetodik*. Tillgänglig: https://www.sbu.se/globalassets/ebm/metodbok/sbushandbok_kapitel08.pdf Hämtad: 17.11.2019

Wilhelmson Lena. 2006. *Transformative learning in joint leadership*. Journal of workplace learning. Vol 18. no. 7/8, pp. 495-507.

Xu Feng. 2015, *Leadership roles and transformative duties- preliminary research*, School of business administration, Journal of management Development, vol. 34 no. 9, pp. 1061-1072

Hämtad: 17.11.2019

BILAGOR

Bilaga 1 Följebrev

Bilaga 2 Intervjuguide

Bilaga 3 Forskningslov

Bilaga 4 Guide för ledarskap på Tunkki Oy

Följebrev

Hei,

olemme tekemässä Tunkkiin YAMK opinnäytetyötä johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyössämme tulemme tuottamiseksi menetelmän avulla kehittämään Tunkkiin johtamisen oppaan. Osana opasta tulemme käyttämään laadullisia teemahaastatteluita. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyys ei paljastu oppaassa.

Teemahaastattelujen tarkoituksena on selvittää Teidän näkökulmasta tärkeitä johtamisen elementtejä, selvittää Tunkin johtamisen strategian roolia käytännön johtamisessa, sekä selkeyttää Tunkin johtamisen tavoitetilaa. Osallistuminen teemahaastatteluun tapahtuu työajalla.

Teemahaastattelun teemoihin voitte tutustua etukäteen liitteen haastattelupohjan avulla.

Yhteistyöterveisin

Linda Engblom ja Gabriella Mäkinen

Intervjuguide

Följande teman kommer att behandlas i samtliga intervjuer. Vi har valt att använda samma Teman för alla tre intervjugrupper. Ordningen och formuleringen av följdfrågorna kommer att variera utgående från hur intervjuerna framflyter. Även följdfrågornas mängd samt ordning kommer att variera utgående från hur intervjuerna fortgår.

Tema 1.

Tunkin johtamisen nykytila.

- Keskustelkaa Tunkin johtamisesta ja esimiestyöstä nykytilanteessa.
- Keskustelkaa johdon rooleista ja työtehtävistä
- Mikä toimii Tunkin nykytilanteen johtamisessa
- Mitkä ovat Tunkin nykytilanteen johtamisen haasteet

Tema 2.

Tunkin johtamisen strategia.

- Yksikön perustehtävä, kuvailkaa Tunkki Oy:n perustehtävää.
- Henkilökunnan tehtävänkuvat, mikä on sinun tehtävänkuva yrityksessä?
- Tiedonsiirto ja palaverikäytännöt, kuinka mielestäsi tiedon ja informaationkulku Tunkissa toimii? Kuvailkaa tiedonsiirto ja palaverikäytännöt Tunkissa.
- Osaamis ja koulutustarpeen arviointi, keskustelkaa Tunkki Oy:n henkilökunnan osaamisesta ja koulutustarpeesta.

Tema 3.

Tunkin johtamisen tavoitetila.

- Keskustelkaa teidän mielestä tärkeistä johtamisen elementeistä
- Mitä hyvä johtaminen tarkoittaa?
- Mitä odotuksia sinulla on johdolle?

Forskningslov



TUNKKI OY NUORISOKODIT

TUTKIMUSLUPA

Tutkimuksen nimi:

Tutkija (t):

Yhteyshenkilö:

Tutkimuksen luonne (pro gradu, opinnäyte, muu):

Tutkimuksen arvioitu toteutumisaika:

Tutkimusmenetelmän kuvaus:

Tutkimukseen liittyvä asiakastietojen käyttö (mahdollisesti muodostuvan henkilötietoja sisältävän tutkimus- rekisterin rekisteriselostekuvaus siitä, miten tiedot kryptataan, miten osarekisteri suojataan, kenelle tietoja luovutetaan):

Asiakkaita koskevat haastattelut kirjallinen lupakaavake, kuvaus tutkimuksesta (suomi,ruotsi)
Liitteeksi.

Tutkimuksen mahdollinen ulkopuolinen rahoitus:

Tutkimuksen ohjaajat (nimi ja ammatti/tiedekunta):

Tutkimussuunnitelman lyhyt kuvaus:

Tutkimuksen vastaava ohjaaja:

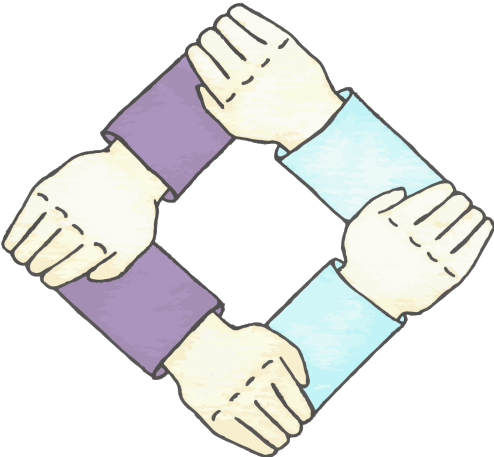
Tutkimuksen vastaavat tutkijat:

Tutkimuslupa myönnetty ____ / ____ 202 ____

Allekirjoitukset

Tunkki Oy nuorisokodit edellyttävät, että valmistunut lopputyö toimitetaan paperiversiona osoitteeseen: Tunkki Oy Rinnekodintie 17 02980 ESPOO

Guide för ledarskap på Tunkki Oy



TUNKKI OY

GUIDE FÖR LEDARSKAP TUNKKI OY

INNEHÅLL

1	Förord	72
2	Strategin för ledarskap på Tunkki Oy	72
3	Roller inom Tunkki Oy	74
3.1	Arbetsbilder för ledningen	75
4	Informationsöverföring, kommunikation och mötespraxis	76
4.1	Informationöverföring gällande klienterna, intern och extern kommunikation	77
4.2	Informationsöverföring gällande personalfrågor, intern kommunikation	79
4.3	Arbetsfördelning vid informationsöverföring	81
5	Teamhantering	82
6	Saker för ledaren att ta i beaktandet i ledandet av Tunkki Oy	83
6.1	Se den enskilde.	84
6.2	Tillföra resurser och energi.....	84
6.3	Motiverande ledarskap.	84
6.4	Delegerande och stödjande beteende.	85
6.5	Förändringsaktören som förbindelselänk.	85
6.6	Ledaren som "lärare"	85
	Källor	87

Figurer

Figur 1. Strategi för ledarskap på Tunkki Oy.....	73
Figur 2. Roller inom Tunkki Oy, nuläget	74
Figur 3. Roller inom Tunkki Oy, framtiden.....	76
Figur 4. Kommunikationsformer.....	77
Figur 5. Informationsöverföringsmodeller, klienter	79
Figur 6. Informationsöverföringsmodeller, personalärenden.....	81
Figur 7. Informeringsstruktur.....	82
Figur 8. Teamhantering som stöd för arbetsvälmående.....	83

1 FÖRORD

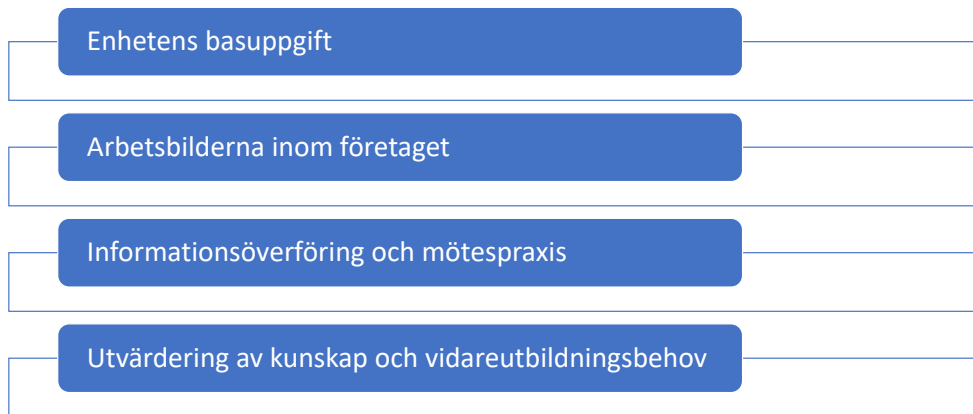
Denna guide för ledarskap att ta i bruk på Tunkki Oy har utarbetats som ett examensarbete för den högre yrkeshögskoleutbildningen på det sociala området. Guiden har utarbetats som ett beställningsarbete från Tunkki Oy.

Guiden är sammanställd med förändringsledarskap som teoretisk bakgrund och Tunkkis strategi för ledarskap som en viktig byggsten. För att få fram de områden inom ledarskapet och strategin vilka kräver tydliggöring och utveckling, intervjuades anställda på Tunkki Oy gällande ledarskapet på enheterna. Resultatet av intervjuerna har kopplats ihop med den teoretiska referensramen samt tidigare forskning gällande förändringsledarskap på den sociala branschen och regionsförvaltningsverkets samt kontraktkommunernas krav på Tunkki Oy.

Denna samankoppling resulterade i den här guiden som önskas kunna stöda det praktiska ledarskapet på enheterna inom Tunkki Oy. Målet med guiden är, att enhetliggöra ledarskapet samt etablera strategin för ledarskapet på organisationen i det praktiska ledningsarbetet på enheterna som redan finns, samt fungera som stöd för att "lära in" nya förmän till sina arbetsuppgifter som ledare på de nya Tunkki enheterna.

2 STRATEGIN FÖR LEDARSKAP PÅ TUNKKI OY

Tunkki Oy:s ägare har före företaget grundades utarbetat en strategi för ledarskap inom organisationen. Strategin innehåller fyra delmoment som presenteras nedan. Målet är, att denna strategi syns och tas i beaktandet i det operativa ledarskapet i Tunkki.



Figur 5. Strategi för ledarskap på Tunkki Oy

- Enhetens basuppgift (Yksikön perustehtävä)
 - Enhetens basuppgift är klar för varje arbetstagare inom företaget. (Yksikön perustehtävä on jokaiselle yrityksen työntekijälle selkeä.)
- Arbetsbilderna inom företaget (Tehtävänkuvat)
 - Varje arbetstagares arbetsbild är klar för alla som jobbar inom företaget. (Jokaisen työntekijän tehtävänkuva on kaikille yrityksen työntekijöille selkeä)
- Informationsöverföring och mötespraxis (Tiedonsiirto ja palaverikäytänteet)
 - Informationsöverföringen är smidig och mötespraxisen är etablerad. (Tiedonsiirto on sujuvaa ja palaverikäytänteet vakiintuneet)
- Utvärdering av kunskap och vidareutbildningsbehov (Osaamisen ja koulutustarpeen arviointi)
 - Varje arbetstagares kunskap samt behov av vidareutbildning är under ständig utvärdering. (Jokaisen työntekijän osaamista ja koulutustarvetta arvioidaan jatkuvasti).

Grundläggande utgångspunkter för att Tunkki Oy skall kunna nå goda resultat, är att alla anställda har klart för sig vad både organisationens samt dess egna basuppgift är.

Tunkki Oy:s basuppgift är att producera dygnetrunt vård utom hemmet på specialnivå för barn under 18 år enligt barnskyddslagen och regionförvaltningsverkets krav.

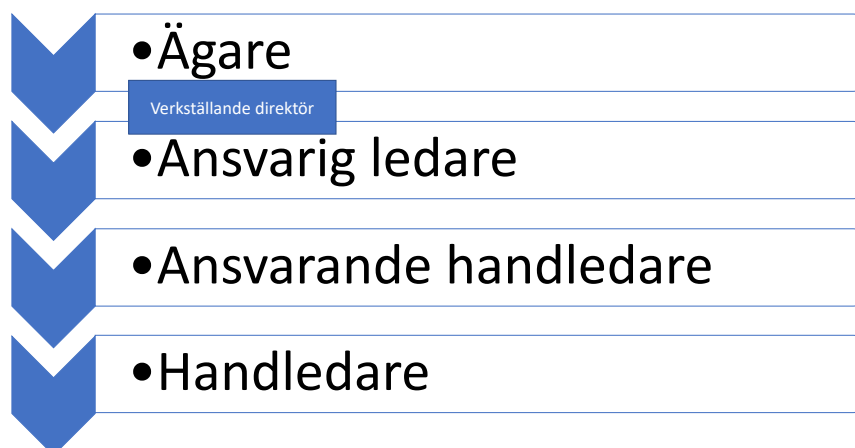
För att möjliggöra uppfyllande av organisationens basuppgift behöver varje anställd vara medveten om sin egen uppgiftsbeskrivning. Dessa uppgiftsbeskrivningar bör vara tillgängliga för alla anställda genom att utnyttja elektroniska portaler t.e.x. Microsoft Teams.

3 ROLLER INOM TUNKKI OY

Det mest centrala för ett framgångsrikt ledarskap är tydliga och klara roller inom organisationen. Inom Tunkki Oy finns följande professionella roller:

1. Ansvarig ledare
2. Ansvariga handledare (en per avdelning)
3. Handledare (1,3/1 ungdom)

Förutom dessa roller har organisationen tre ägare varav en fungerar som företagets verkställande direktör.



Figur 6. Roller inom Tunkki Oy, nuläget

3.1 Arbetsbilder för ledningen

Arbetsbilden för den **ansvarande ledaren (Vastuujohtaja)** på Tunkki Oy innehåller fyra huvudsakliga element.

1. Huvudsakligt ansvar för klienternas styrning till enheterna
 - Planering, genomförande samt utvärderade av klienternas ankomst till enheterna.
 - Ledning samt koordinering av det mångprofessionella nätverksarbetet på enheterna.
2. Huvudsakligt ansvar för utveckling av enheternas verksamhet
 - Enheternas verksamhets kvalitetsgranskning, utvärdering samt utveckling.
3. Ekonomi
 - Övergripande ansvar för Tunkki Oy:s ekonomi
 - Ansvar för uppföljning av enheternas inkomster samt utgifter.
4. Personalstyrning
 - Ansvariga ledaren fungerar som förman för varje enhets ansvariga handledare, samt övergripande personal ledande på samtliga enheter.

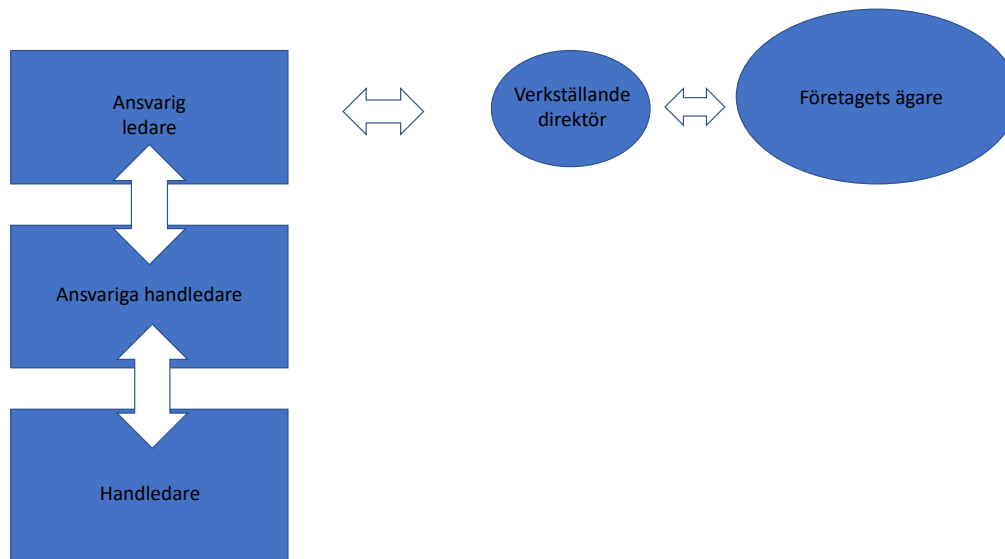
Ansvarig handledare

Varje enhet har en ansvarande handledare som fungerar som närmaste förmän för respektive enhets arbetsgrupp. Den ansvarande handledaren kartlägger och utvärderar sin arbetsgrupps fortbildningsbehov och ansvarar för nya anställdas inskolning i enhetens samt handledarens basuppgift. Ansvarande handledaren planerar, verkställer samt utvärderar enheternas arbetsturslistor och ansvarar för att personalresurserna är tillräckliga. Den ansvarande handledaren har tillsammans med ledaren ansvar för respektive enhets klientprocesser samt mångprofessionella nätverksarbete. Den ansvarande handledaren följer upp samt redogör för företagets ägare enhetens utgifter månatligen. På Tunkki Oy räknas den ansvarande handledaren till personalresurs på enheten och deltar i klientarbete.

Ägare

Företagets ägare och den verkställande direktören bör ha en helhetsbild av situationen och läget i organisationen. Den ansvariga ledaren rapporterar regelbundet på möten

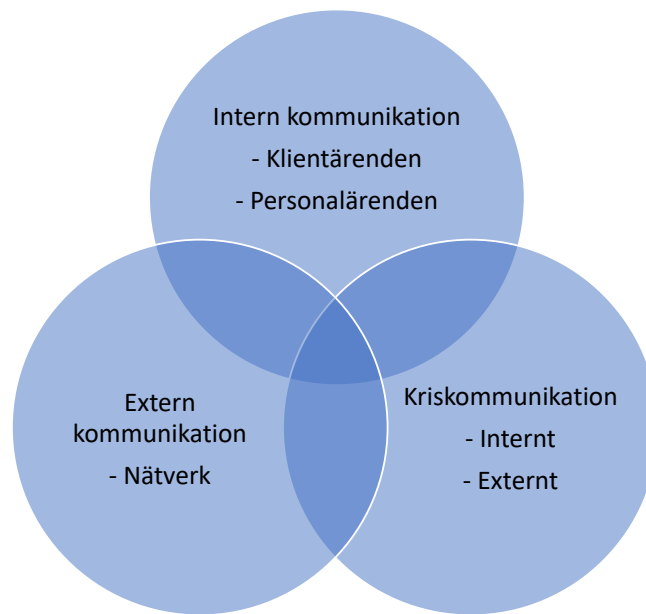
mellan ägaren och den ansvariga ledaren, om enheternas verksamhet, utvecklingsarbete, personalförvaltnings frågor och klientsituationen. Den ansvariga ledaren ger vidare månatligen skriftliga rapporter till den verkställande direktören om utvecklingsarbetet på enheterna. Målet är att i framtiden har ägarna en mer passiv roll, d.v.s. de tar avstånd från det operativa ledarskapet och vardagen på ungdomshemet, vilket dem i nuläget ännu tar del av.



Figur 7. Roller inom Tunkki Oy, framtiden

4 INFORMATIONSOVERFÖRING, KOMMUNIKATION OCH MÖTESPRAXIS

Förutom tydliga roller och klar arbetsfördelning krävs fungerande informationsöverföringsmodeller för ett lyckat slutresultat. Informationsöverföringen innefattar både intern informationsöverföring, extern informationsöverföring samt kris-kommunikation. Den interna kommunikationen berör både klient- och personalärenden. Den externa kommunikationen innefattar kommunikation med klienternas personliga samt professionella nätverk. Även kris-kommunikationen innefattar både klient- och personalärenden i krissituationer.



Figur 8. Kommunikationsformer

4.1 Informationöverföring gällande klienterna, intern och extern kommunikation

Nappula (Klientdataregister):

- Daglig dokumentation om vårdarbetet
- Plan för vård och fostring
- Månadsrapport – delges föräldrar och socialarbetare.
- Meddelandefunktionen för allmängiltig information gällande enheternas verksamhet, vilken berör alla anställda.
- ➔ Alla handledare och ansvarande handledare dokumenterar samt använder meddelandefunktionen i klientdataregistret.

Email, telefon, textmeddelanden:

- Specifik information gällande klienternas situationer till deras personliga samt professionella nätverk.
- Specifik överföring av information gällande klienternas situationer inom arbetsteamet.
- Telefonsamtal samt textmeddelanden används endast som kanal för överföring av “inofficiell” information, t.ex. gällande vardagliga aspekter.

- ➔ Alla handledare, speciellt klientens egenvårdare använder sig av email och telefon för att informera klientens nätverk gällande klientens situation.
- ➔ Den ansvarande handledaren informerar arbetsteamet per email gällande övergripande information om klienternas situationer.

Avdelningsmöten:

- Ingående diskussion kring varje klients situation.
- Utvärdering av målen för vården och fostran samt fastställande av nya målsättningar.
- ➔ Ansvarande handledaren kallar ihop mötet, gör upp en lista för ärenden samt skriver mötesprotokoll som delas till alla i teamet och ledaren.
- ➔ Varje klients egenvårdare leder diskussionen kring respektive klient.

Gemenskapsmöten:

- Allmängiltig diskussion kring enhetens verksamhet gällande klienterna.
- Genomgång av aktuella händelser, program och planering av gemensam verksamhet.
- ➔ Handledarna kallar ihop mötet och skriver mötesprotokoll som delas med alla i teamet och klienterna.
- ➔ Klienterna leder diskussionen och bestämmer vad som skall behandlas på mötet.

Kalender och dagsschema:

- Uppdaterad information om händelser gällande klienterna, t.e.x. klientplansmöten, besök inom hälsovården och skolmöten.
- Allmänna ärenden gällande enheten som bör skötas.
- ➔ Varje handledare ansvarar för att kalendern hålls uppdaterad.
- ➔ Nattskötaren ansvarar för uppdatering av följande dags dagsschema.

Muntliga rapporter:

- Rapportering om klienternas situation, ärenden samt överrenskommelser vid skiftesbyten.

- Rapport åtminstone kl. 8, kl. 10/14 och kl. 19.30.
- ➔ Den avslutande turen ansvarar för strukturen av rapporten och använder dagsschemat som stöd.
- ➔ Alla handledare och ansvarande handledare deltar.



Figur 9. Informationsöverföringsmodeller, klienter

4.2 Informationsöverföring gällande personalfrågor, intern kommunikation

E-mail och telefon:

- Officiell information gällande personalfrågor, specifik kontakt med anställda gällande praktiska ärenden.
- Information kring ärenden som berör alla anställda t.ex. förhållningsorder.
- Telefonsamtal vid akuta ärenden som behöver nå mottagaren omgående.
- ➔ Både förmän och personal använder e-mail som försthandig kanal för överföring av officiell information.
- ➔ Ledaren och de ansvarande handledarna ansvarar för informationsöverföring gällande information som berör hela organisationen eller enheternas team.

Avdelningsmöten:

- Allmän diskussion kring teamets personalfrågor, utvecklingsarbete och gemensamma riktlinjer.
- Diskussion kring arbetsturslistor samt semestrar o. dyl.
 - ➔ Ansvarande handledren kallar ihop mötet, gör upp en lista för ärenden samt skriver mötesprotokoll som delas till alla i teamet och ledaren.
 - ➔ Alla handledare deltar i mötet och har möjlighet att bidra med ärenden till listan.

Ledningsgruppsmöten, ansvarande handledare och ledare:

- Genomgående diskussion kring varje enhets klient- och personalsituation.
- Utvecklingsfrågor samt överrenskommelse av riktlinjer vilka berör alla enheter.
 - ➔ Ledaren kallar ihop mötet, gör upp en lista för ärenden samt skriver mötesprotokoll vilket delas till ansvarande handledare och ägare.
 - ➔ De ansvarande handledarna förbereder ärenden gällande sin egen enhet.

Ledningsgruppsmöten, ledaren och ägare:

- Allmängiltig diskussion kring enheternas helhetssituationer.
- Utvecklingsfrågor gällande hela organisationen, strategiskt upplägg och plan för genomföring.
 - ➔ Ledaren kallar ihop mötet, gör upp en lista för ärenden samt skriver mötesprotokoll vilket delas till mötets deltagare.
 - ➔ Ägarna förbereder ärenden gällande organisationens strategiska utvecklingsarbete.

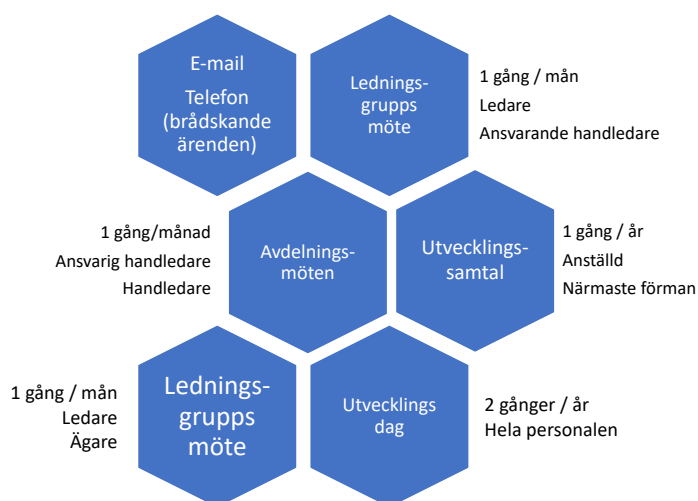
Utvecklingsdag:

- Utvecklande av verksamheten enligt förutbestämda aktuella teman.
- Kan innebära utomstående projektledare för utvecklande av specifika delområden.

- ➔ Ledaren och/eller ansvarande handledare ansvarar för planering, genomförande samt utvärdering av utvecklingsdagarna på den praktiska nivån.
- ➔ Ordnas enhetsvis eller för hela personalen samtidigt.

Utvecklingssamtal:

- Utvärdering av den enskilda anställdas arbetsinsats.
 - Definiering av mål för utveckling av det egna arbetet, samt konkret upplägg för hur målen nås.
 - Uppföljning av föregående utvecklingssamtals målsättningar.
 - Utrymme för konstruktiv diskussion och feedback mellan den anställda och närmaste förman.
- ➔ Närmaste förman ordnar, leder samt dokumenterar utvecklingssamtalet.



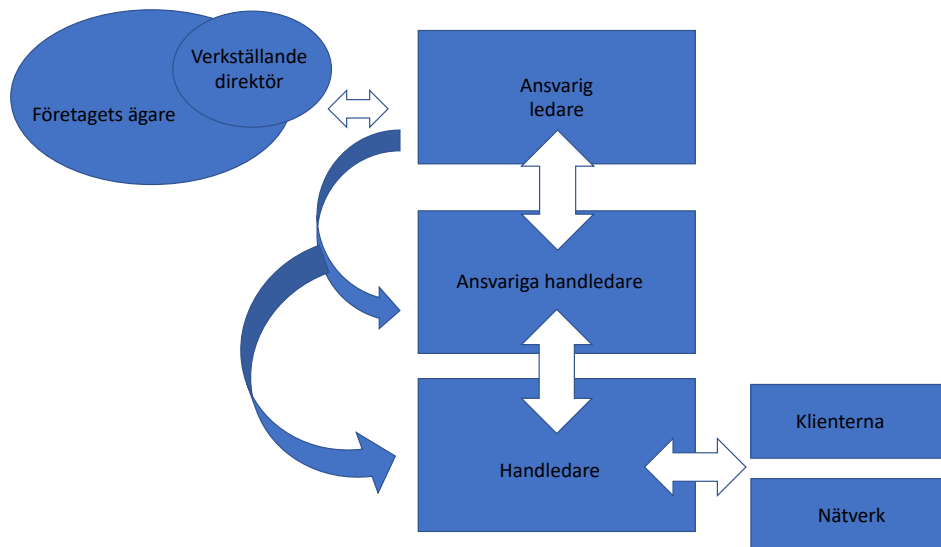
Figur 10. Informationsöverföringsmodeller, personalärenden

4.3 Arbetsfördelning vid informationsöverföring

För att informationsöverföringen skall vara möjligast tydlig och strukturerad är det viktigt att klargöra vem som informerar i vilka situationer. Enligt figuren är det den ansvariga ledarens uppgift att överföra information via företagets ägare till de ansvariga handledarna och personalen. Ägarna överför information till personalen endast via ledaren. Den

ansvariga handledaren fungerar som ett mellansteg mellan personalen och ledaren samt företagets ägare. Handledarna har huvudansvar för att förmedla information till klienterna samt deras personliga- och professionella nätverk.

Krisskommunikationen samt informerande i krissituationer är på ledarens ansvar, både på ett internt och externt plan.



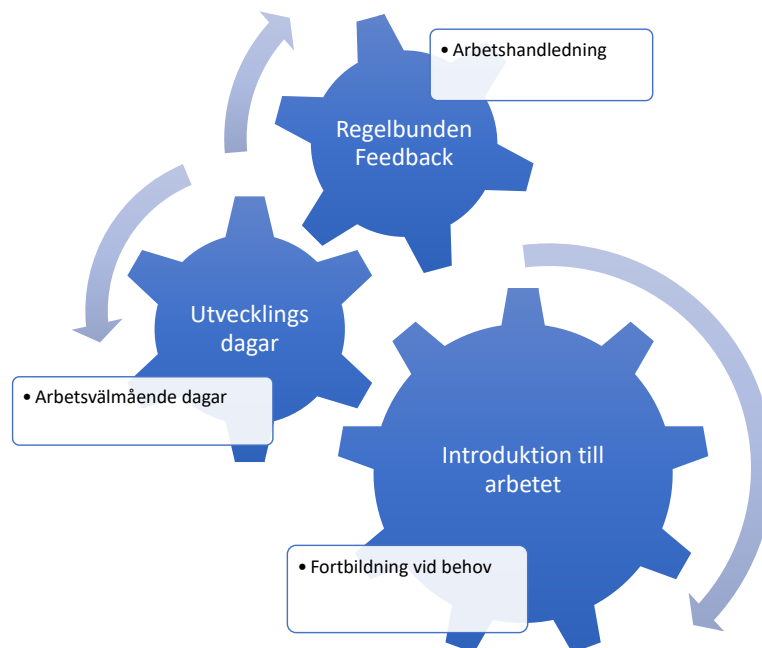
Figur 11. Informeringsstruktur

5 TEAMHANTERING

Förutom tydliga roller inom organisationen, strukturerade informations överförings modeller och tydliga arbetsuppgifter är det viktigt att ta i beaktande teamhantering för att stärka känslan av välmående på arbetsplatsen samt arbetshälsa.

För att en organisation skall fungera på det bästa möjliga sättet måste ledaren också ta i beaktande hela teamet och arbetsklimatet. I en ny organisation är det viktigt att få arbetarna att känna sig som en del av teamet. Ansvar för teamet faller på den ansvariga ledaren och den ansvariga handledaren. Också de ansvariga handledarna är ett team i sig.

För att nå goda resultat är det viktigt att hela arbetsteamet mår väl. Ledaren bör stärka välmåendet för de anställda på Tunkki Oy genom regelbunden feedback för arbetarna, arbetshandledning, arbetsvälmåendedagar samt med utvecklingsdagar. Då den enskilda arbetaren mår bra, då alla fungerar enligt samma regler och har ett gemensamt mål når organisationen och hela teamet också bättre resultat. Då arbetet känns hanterbart, viktigt och värdesatt mår de professionella bra, vilket speglar sig rakt till klienterna.



Figur 12. Teamhantering som stöd för arbetsvälmående

6 SAKER FÖR LEDAREN ATT TA I BEAKTANDET I LEDANDET AV TUNKKI OY

I det avslutande kapitlet kopplas Jacobsens förändringsledarskapsstil, ledarstilen ”O” till det praktiska ledararbetet på Tunkki Oy. I ledarskapsstilen ”O” finns sex viktiga delmoment som presenteras kort och sedan tillämpas med exempel på hur denna ledningsstil kan synliggöras på Tunkki Oy.

6.1 Se den enskilde.

Då man talar omförändringsprocesser är det viktigt att den enskilda arbetaren känner sig viktig och känner att hon blir sedd. Ledaren kan på flera sätt se den enskilde men ett sätt är att ledaren är fysiskt närvarande i organisationen, pratar med medlemmarna och lär känna dem samt deras arbetsuppgift.

På Tunkki Oy räknas de ansvariga handledarna med i avdelningens personalresurs vilket betyder att den ansvariga handledaren är på avdelningen varje dag och är medvetna om personalens situation, välmående samt deras arbetsuppgift. Den ansvariga ledaren går regelbundet på avdelningen och hälsar på personalen.

6.2 Tillföra resurser och energi.

Det är vanligt att när man talar om förändringar att arbetarna hamnar en tid göra dubbelarbete när man måste ta på sig ny kunskap, upparbeta nya sociala relationer samt utveckla nya rutiner. Därför blir det viktigt att ledaren tillför resurser och energi i processen. Den ansvariga handledaren är ansvarig för avdelningens personalresurser, och är ansvarig att hyra in extra folk vid behov. Den ansvariga ledaren är ansvarig för att sköta den ansvariga handledarens uppgifter eller delegera uppgifterna ifall den ansvariga handledaren är borta.

6.3 Motiverande ledarskap.

Det blir viktigt för ledaren att sätta upp utmanande, realistiska och mätbara mål för den enskilde. Ledaren måste utforma målen så att man tar i hänsyn den enskildes resurser och förmågor. På Tunkki Oy går den ansvariga handledaren igenom mål för det kommande året med varje arbetare på utvecklingssamtalen 2 gånger i året. Den ansvariga ledaren går utvecklingssamtal med de ansvariga handledarna 2 gånger i året.

6.4 Delegerande och stödjande beteende.

Med detta menas att ledaren delegerar myndigheter till personer på lägre nivåer och tanken bakom detta är att förändringen berör och inkluderar alla och inte bara ledningen. Det är viktigt för ledaren att ge stöd för de arbetare som tar mera ansvar. Detta kräver igen kunskap om individens kapacitet och önskemål. Ledaren fungerar alltså som en tränare eller coach. På Tunkki Oy delegerar den ansvariga ledaren uppgifter till de ansvariga handledarna som igen kan delegera uppgifter åt handledarna. Ägarna kan delegera uppgifter åt den ansvariga ledaren. Ledarna kontrollerar och stöder arbetarna via utvecklings-samtalen, regelbunden feedback samt via regelbundna personalsamtal och möten.

6.5 Förändringsaktören som förbindelselänk.

Det är viktigt att lärandet inte bara stannar hos den enskilda individen utan att också andra får del av den. Tysta kunskapen måste spridas vilket kräver en arena där man kan utbyta åsikter och tankar, som till exempel mötespraxis. Ledaren måste fungera som en tillrättaläggare så att informationsutbytet kan flöda samt ta reda på vad som egentligen händer, vilka erfarenheter den enskilde individen har och systematisera den information som kommer fram i gruppen. Det blir också viktigt att informationen sprid i hela organisationen och inte bara i enskilda grupper. Tunkki Oy har regelbundna möten för personalen där personalen kan med tillit berätta om sina tankar och diskutera åsikter med varandra. Den ansvariga handledaren drar diskussionen och stöder personalen till att tala också om svåra saker. Den ansvariga ledaren har regelbundna möten med de ansvariga handledarna där igen den ansvariga ledaren leder diskussionen och stöder de ansvariga handledarna till att dela med sig tankar och kunskap.

6.6 Ledaren som "lärare".

Ledaren måste fungera som en lärare för gruppen, inte som en förmedlare av expertkunskap utan som en person som kan ställa centrala frågor till medlemmarna i gruppen. Ledaren måste uppmuntra till öppna diskussioner, det vill säga klargöra hur man kommit

fram till en viss slutsats, uppmuntrar andra att försöka upptäcka luckor i ens eget resonemang och ställa kritiska frågor. Ledarens roll blir också att peka på bristande överensstämmelser till exempel då människor säger en sak men gör något annat. Ledningen måste också ta hänsyn till olika försvarsmekanismer som ofta förekommer då människor vill undvika obehagliga situationer. Tunkki Oy har som mål att få arbetshandledning till varje arbetsgrupp under år 2020. Arbetshandledningen fungerar som en arena där obehagliga situationer kan diskuteras med hjälp av en professionell arbetshandledare. Förutom arbetshandledning är Tunkkis olika med regelbundna mötespraxis arenor där den ansvariga handledarens uppgift är att fungera som denna lärare och ställa kritiska frågor, och klargöra hur man kommer fram till en viss slutsats tillsammans med det övriga teamet. Samma gäller den ansvariga ledaren som under de regelbundna mötena för ledarna inom Tunkki Oy skall ställa sig kritiskt till generaliseringar och vissa överensstämmelser för att detta uppmuntrar lärandet.

KÄLLOR

- Afsar, B. & Masood, M. 2018, *Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses*, The Journal of Applied Behavioral Science, 54(1), s. 36-61. Tillgänglig: Sage Hämtad: 17.11.2019.
- Akbari. Morteza, Amiri. Nader Seyyed, Imani. Shaeb, Raezei. Niloofar, Foroudi. Pantea. 2017, *Why Leaderships style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing*. The Bottom Line. Vol 30. No 4, pp. 258-278.
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. & Leggat, S. 2015, *Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses*, *Personnel Review*, 45(6), s. 1200-1216. Tillgänglig: Emerald Hämtad: 17.11.2019.
- Cleavenger Dean J, Munyon Timothy P. 2013, *It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work*. Business Horizons, 56, 351-360, Tillgänglig: Elsevier, Hämtad 17.11.2019
- Dionne. Shelly D and Yammarino. Francis J., Atwater. Leanne E., Spangler. William D. 2004, *Transformational leadership and team performance*. Journal of Organizational Change Management. Vol 17 No 2, pp. 177-193.
- Giddens Jean. 2018, *Journals of professional nursing* 34, 117-121, Transformational leadership: What every nursing dean should know, Tillgänglig: Elsevier, Hämtad 17.11.2019
- Jacobsen Dag Ingvar, 2019. *Organisationers förändringar och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur, 320s.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A.L., Rowold, J. & Kauffeld, S. 2015, *How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis*, The Leadership Quarterly, 26(2015), s. 1017-1033. Tillgänglig: Science Direct Hämtad: 17.11.2019.
- Liou Daniel D. and Hermanns Carl, 2017. *Preparing transformative leaders for diversity, immigration, and equitable expectations for school-wide excellence*. International Journal of educational management. Vol 31, No. 5, pp. 661-678
- Lundin Kerstin & Sandström Björn. 2015, *Ledarskap inom vård och omsorg*, Lund: Studentlitteratur. 240s.
- Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko. 2010, *Johtaminen sosiaalialalla*, Helsingfors: Gaudeamus. 190s.
- Sandström Björn. 2000, *Att lyckas som förändringsledare*. Katrineholm: Industrilitteratur, 159s.
- Sundell Björn. 2017, *Framtidens kommun kräver goda ledare*. S. 13-14 i *Kommuntorget*, 2343-3426. Helsingfors: Kommunförbundet service AB. Tillgänglig: <https://kommuntorget.fi/ledarskap/framtidens-kommun-kraver-goda-ledare/> Hämtad: 17.11.2019
- Thylefors Ingela. 2016, *Chef och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur och kultur, 296s.
- Vincent-Höper Sylvie, Muser Clara, Janneck Monique. 2012, *Transformational leadership, work engagement, and occupational success*. Career Development International. Vol 17. No. 7, . pp. 663-682
- Wilhelmson Lena. 2006. *Transformative learning in joint leadership*. Journal of workplace learning. Vol 18. no. 7/8, pp. 495-507.