

## **Betydelsen av en god introduktion på barnskyddsenheter i Österbotten**

En kvalitativ studie om handledarens och ledarens synpunkter på introduktionens, ledarskapets och mentorskapets betydelse i introduktionsprocessen

Linn Braskén och Minna Eriksson

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och hälsovård

Socionom / Sjukskötare (högre YH)

Vasa 2022

## EXAMENSARBETE

Författare: Linn Braskén och Minna Eriksson

Utbildning och ort: Socionom (högre YH) och Sjukskötare (högre YH), Vasa

Inriktning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Ralf Lillbacka och Marlene Gädda

Titel: Betydelsen av en god introduktion på barnskyddsenheter i Österbotten. En kvalitativ studie om handledarens och ledarens synpunkter på introduktionens, ledarskapets och mentorskapets betydelse i introduktionsprocessen.

---

Datum: 1.12.2022 Sidantal: 74

Bilagor: 4

---

### Abstrakt

Allt eftersom barnskyddsanmälningar fortsätter att nå nya höjder i Finland så ökar behovet av att erbjuda tjänster inom barnskyddet, allt från öppenvården till placeringar utanför hemmet. Att hitta behörig och kompetent personal är ofta en utmaning för enheterna. Att arbeta på en barnskydds-enhet är väldigt givande men samtidigt väldigt utmanande och man behöver ständigt som handledare utvecklas för den allt mera komplexa och mångsidiga problematik som dagens barnskyddsklienter besitter. För att den nyanställda bättre ska kunna anpassa sig till arbetsplatsen och bli långvarig i organisationen så är det viktigt med en välplanerad introduktion.

Syftet med detta examensarbete är att se på introduktionens betydelse för nyanställda på barnskydds-enheter runt om i Österbotten, samt vilka faktorer som man behöver beakta för att göra den så komplex och heltäckande som möjligt. Eftersom vår profilering är utveckling och ledarskap vill vi också undersöka ledarens roll och betydelse i introduktionen. Vi kommer också att undersöka mentorskap. Vi kommer lyfta fram detta begrepp och kolla på fördelar och nackdelar med att tillämpa en mentor i introduktionen.

Studien består av en kvalitativ metod. I undersökningen deltog respondenter från tre barnskydds-enheter runt om i Österbotten. Som datainsamlingsmetod användes semistrukturerade intervjuer. 13 intervjuer genomfördes. Resultatet tolkas genom innehållsanalysen. I resultatet framkom det att man genom arbetsplatsintroduktionen snabbare får en fullvärdig medarbetare. Ledarens uppgift enligt respondenterna spelar också en avgörande roll. Ju starkare den nyanställda upplever stödet av ledaren desto bättre trivs man och desto bättre känner man tillhörighet i arbetsgemenskapen. Att ha en mentor vid sidan av introduktionsprocessen visade sig också ha många fördelar för den nyanställda.

---

Språk: svenska

Nyckelord: introduktion, mentorskap, barnskydd, ledarskap

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Linn Braskén ja Minna Eriksson

Koulutus ja paikkakunta: Sosionomi (ylempi AMK) ja Sairaanhoitaja (ylempi AMK), Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja(t): Ralf Lillbacka ja Marlene Gädda

Nimike: Perehdytyksen merkitys uudelle työntekijälle lastensuojelu yksikössä Pohjanmaalla.  
Kvalitatiivinen tutkimus sosiaaliohjaajien ja yksikönjohtajien näkemyksistä perehdytyksessä sekä johtajuuden ja mentoroinnin merkityksestä perehdytysprosessissa.

---

Päivämäärä 1.12.2022 Sivumäärä 74

Liitteet 4

---

### Tiivistelmä

Kun lastensuojeluilmoitukset lisääntyvät Suomessa, kasvaa myös tarve tarjota lastensuojelun palveluita avohuollosta kodin ulkopuolelle sijoitettuihin lapsiin. Pätevän henkilöstön löytyminen on usein haaste. Lastensuojelu yksikössä työskentely on erittäin palkitsevaa mutta samalla haastavaa. Työntekijän tulee jatkuvasti kehittyä ja perehtyä lastensuojeluasiakkaiden monimuotoisiin ongelmiin. Hyvin suunniteltu perehdytys on tärkeää uuden työntekijän sopeutumiseksi ja pysymiseksi organisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella uusien työntekijöiden perehdyttämisen tärkeyttä ja kattavuutta lastensuojeluyksiköissä Pohjanmaalla. Koska opiskelemme kehittämistä ja johtamista, halusimme tutkia myös johtajan roolin tärkeyttä sekä mentoroinnin etuja ja haittoja perehdytyksessä.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Kyselyyn osallistui vastaajia kolmesta eri lastensuojeluyksiköstä Pohjanmaalla. Tieto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastatteluja tehtiin yhteensä 13 kappaletta. Tulos tulkittiin sisältöanalyysin avulla. Tulokset osoittivat, että hyvästä perehdytyksestä on paljon apua uudelle työntekijälle. Vastaajien mukaan myös esimiehellä on vahva ja tärkeä rooli perehdytyksessä. Mitä vahvemmin uusi työntekijä kokee esimiehen tuen, sitä paremmin hän viihtyy ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Myös mentoroinnin toteutuksesta perehdytyksen rinnalla osoittautui olevan paljon hyötyä uudelle työntekijälle.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: Perehdytys, mentorointi, lastensuojelu, johtajuus

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Linn Braskén and Minna Eriksson

Degree Programme: Social and health care (Master degree) and Nursing (Master degree), Vaasa

Specialisation: Development and leadership

Supervisor(s): Ralf Lillbacka and Marlene Gädda

Title: The importance of induction for new employees working at child welfare units across Ostrobothnia. A qualitative study of new employees and managers point of view on the induction, leadership and mentorship importance in the induction process.

---

Date 1.12.2022 Number of pages 74

Appendices 4

---

### **Abstract**

As child welfare notifications continue to reach new heights in Finland, there is also an increasing need for different child welfare services, ranging from outpatient care to out-of-home placements. Finding qualified and competent personnel is often a challenge for the child welfare units. Working at a child welfare unit is rewarding but also very challenging. As a child welfare instructor you need to constantly develop to be able to face the increasingly complex and multifaceted problems that today's child welfare clients are dealing with. To make sure that new employees acclimatize to the workplace and remain long-term employees, a well-planned induction is essential.

The purpose of the thesis is to examine the importance of induction for new employees working at child welfare units across Ostrobothnia and examine which factors need to be taken into consideration to make induction as comprehensive as possible. Since our study orientation is development and leadership, we will also explore the manager's role and importance as a part of the induction. We will also examine mentorship. We will bring this concept forward and look at the advantages and disadvantages of including a mentor in the induction.

The study is of qualitative nature. Respondents from three different child welfare units across Ostrobothnia took part in the study. We collected data for the study using semi structured interviews. 13 interviews were conducted. The results are interpreted using content analysis. The results show that workplace induction has a positive effect on new employees' competence and adaptation to the new working environment. According to the respondents, the manager's role in induction is significant and good support from the manager decreases retention and increases the employees well-being and sense of belonging in the work community. To have a mentor beside the induction process also show to have many benefits.

---

Language: Swedish

Key words: induction, mentorship, child welfare, leadership

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Begrepp.....	2
2	Syfte och frågeställningar .....	3
3	Bakgrund och teoretiska utgångspunkter .....	4
3.1	Introduktion på arbetsplatsen åt den nyanställda.....	4
3.1.1	Vad försöker man uppnå med introduktionen .....	6
3.1.2	Organisationssocialisering är en del av introduktionen .....	8
3.1.3	Lagar och förordningar angående introduktion.....	9
3.1.4	Den nya arbetstagarens ansvar i introduktionen .....	11
3.1.5	Motivation ökar inläringen i introduktionsprocessen .....	13
4	Om mentorskap.....	14
4.1	Mentorskapets idé och användning.....	17
4.2	Att vara mentor .....	18
4.2.1	Mentorbaserat mentorskap.....	19
4.3	Att vara adept .....	19
4.3.1	Adeptbaserat mentorskap.....	20
4.4	Mentorskapsprogram .....	20
4.5	Situerat lärande.....	21
5	Barnskydd i Finland .....	23
5.1	Finlands lagstiftning angående barnskyddet .....	24
5.1.1	Social- och hälsovårdsministeriets rekommendationer .....	26
5.2	Beskrivning av barnskyddets olika processer .....	27
5.3	Vad bör man beakta då ett barn placeras .....	29
5.4	Arbetarens ansvar i barnskyddsarbetet.....	30
6	Ledarskapets betydelse i introduktionen .....	32
6.1	Ledarskap är paradoxalt.....	33
6.1.1	Att leda är att misslyckas.....	34
6.1.2	Att leda är att lyckas .....	34
6.1.3	Positiv inställning är en fördel i introduktionen .....	35
6.2	Ledaren använder alla sina sinnen.....	37
6.3	Vad är ledarskap egentligen.....	38
6.3.1	Gruppdynamik och ledning .....	40
6.4	Ledarfilosofi.....	41
6.5	Hur man som ledare väljer ut sina medarbetare .....	42

6.6	Ledaren bär ansvar .....	43
6.7	Ny medarbetare .....	44
6.8	Att leda i förändring .....	45
7	Metod .....	46
7.1	Datainsamlingsmetod .....	47
7.1.1	Urval .....	48
7.1.2	Pilotintervju .....	48
7.1.3	Under intervjun .....	49
7.1.4	Inspelning av intervjuer .....	50
7.1.5	Att transkribera .....	50
7.2	Data analysmetod .....	50
7.3	Etiska överväganden .....	51
7.4	Validitet och reliabilitet .....	52
8	Resultatredovisning .....	52
8.1	Betydelsen av en god introduktion .....	53
8.1.1	Introduktionens innehåll .....	53
8.1.2	Introduktionens längd .....	54
8.1.3	Introduktion genom praktik .....	54
8.1.4	Vad kunde göras bättre .....	55
8.2	Ledarens roll i introduktionen .....	56
8.2.1	Positiva egenskaper hos ledaren .....	57
8.2.2	Hur ska en bra ledare vara i introduktionen enligt handledaren .....	58
8.3	Mentorskap i introduktionsprocessen .....	58
8.3.1	Fördelar med en mentor .....	59
8.3.2	Nackdelar med en mentor .....	59
9	Diskussion .....	60
9.1.1	Introduktionens betydelse för den nyanställda på en barnskydds-enhet .....	60
9.1.2	Vad är ledarens roll i introduktionen .....	64
9.1.3	Mentorskap i introduktionsprocessen .....	65
9.2	Metoddiskussion och kritisk granskning .....	66
10	Slutledning .....	69
	Källförteckning .....	72
	Bilagor 1-4	

## 1 Inledning

Skribenterna bakom detta examensarbete är Linn Braskén och Minna Eriksson. Vi har gått högre YH socionom respektive sjukskötare med profilering utveckling och ledarskap. Vi som skriver detta examensarbete har lång erfarenhet inom barnskyddet och för närvarande arbetar vi på två olika barnskyddsenheter i Österbotten. Idén till arbetet föddes då vi tidigare båda arbetade på Ungdomspsykiatriska boendehemmet Puro Ab. Examensarbetet har genomgått förändringar längs vägens gång. Ursprungsidén var att examensarbetet skulle göras som en introduktionsguide åt vår tidigare gemensamma arbetsplats, men nu har arbetet omformats till att mera generellt se på betydelsen av en god introduktion på barnskyddsenheter i Österbotten. Vi kommer också att se på ledarens roll i introduktionen och ta med begreppet mentor i introduktionen.

Studien handlar om den nyanställdas introduktionsprocess på olika barnskyddsenheter. För att läsaren bättre och lättare ska förstå vad arbetet går ut på så kommer vi först att behandla introduktionen och lagstiftningen som gäller i introduktionen för den nyanställd. Efter det kommer vi att skriva om mentorskapet och betydelsen av den i introduktion och i inläringen av arbetet. Situerad lärande har en viktig roll i introduktionen och i mentorskapet, därför tar vi upp det som nästa ämne. Vi kommer också att skriva om barnskyddsprocessen och barnskyddsarbete i den teoretiska bakgrunden samt att se på vilken lagstiftningen barnskyddet är tvungen att följa. Fokus ligger på vilken betydelse en bra introduktion har för en nyanställd och vi kommer att spegla den i varje tema vi behandlar. Vi vill veta och undersöka vad en nyanställd behöver veta för att komma in i barnskyddsarbetet och för att trivas där. Eftersom vi är blivande ledare så kommer vi även se på ledarens roll och ledarens ansvar i introduktionen. Genom att undersöka detta hoppas vi att lyckas utveckla introduktionen och komma på nya idéer som kunde förbättra introduktionsprocessen. Vårt gemensamma mål är att öka den nyanställdas trivsel inom barnskyddet. Studien baserar sig på tidigare forskningar och material om ämnet samt våran egen undersökning.

Genom arbetets gång kommer ett par ord att användas synonymt mot varandra. Dessa ord är studie och undersökning, ledare och chef, mentor och handledare, mentorskap och handledning.

## 1.1 Begrepp

De centrala begreppen i arbetet är introduktion, organisationssocialisation, mentorskap, barnskydd, barnskyddarbete, barnskyddsenshet, ledarskap, organisationskultur och nyanställd.

*Introduktion* avser hela den processen under vilken en individ kommer in i en ny arbetssituation. (Rubenowitz 2004, 183).

*Organisationsocialisation* är ett begrepp som synliggör en process och en avgränsad tidrymd då de nyanställda övergår från att vara perifer till att vara etablerad i organisationen. (Filstad 2012, 159)

*Mentorskap* är ett sätt att inspirera och få människor att hitta en ny roll i sitt yrke. I mentorn får du ett stöd som kan hjälpa dig vidare i olika situationer och i din utveckling. Mentorskapet innebär att en mer erfaren person har rollen som förebild och erbjuder sin kompetens, erfarenhet, tid och sitt nätverk till en person med viljan till stöd i sin personliga utveckling. (Thomsson & Hiltmann 2015, 13–14)

*Barnskydd* innebär att utreda behovet av barnskydd, upprätta klientplaner och ordna stödåtgärder inom öppenvården. Till det barn- och familjeinriktade barnskyddet hör också brådskande placering och omhändertagande av barn samt därtill ansluten vård utom hemmet och eftervård. (Social- och hälsovårdsministeriet 2020, 43)

*Barnskyddsarbete* indelas i olika processer, från att barnskyddsärendet inleds till barnets eftervård. (Institutet för hälsa och välfärd, 2021a)

*Barnskyddsenshet* bor både omhändertagna barn och barn placerade inom öppenvården. Till barnskyddsensheter avses barnhem, skolhem och andra med dem jämställbara barnskyddsanstalter. (Social- och hälsovårdsministeriet 2020, 43)

*Ledarskap* är något som sker i relation till andra, och är ett verktyg för att nå mål och lösa uppgifter och att skapa resultat. (Rubenowitz 2004, 125)



*Organisationskultur.* Kultur definieras som de föreställningar, innebörder och värderingar som är gemensamma för ett kollektiv. Pratar man om företagskultur är det företaget som i sin helhet utgör kollektivet. (Filstad 2012, 201)

*Situerat lärande.* En teori där lärande sker kollektivt och genom att delta i praktisk verksamhet. Det är ett lärlingskap som handlar om relationen mellan novis och expert. (Wenger & Lave 1991, 14–15)

## **2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att undersöka introduktionens betydelse för en nyanställd på en barnskyddsenshet i Österbotten. Med andra ord vad behöver en god introduktion innehålla att den nyanställd få ett helhetsperspektiv över organisationen för att komma in i arbetet på barnskyddsensheten.

Målsättningen med studien är att ge en bild hur introduktionen fungerar och hur den kan utvecklas och bli ännu bättre. Meningen är att ta fram förslag och presentera faktorer som kan vara hjälp för de nyanställda. På grund av att vi är blivande ledare vill vi också veta vilket ansvar som hör till ledaren då det kommer till introduktion åt den nyanställda.

Ett begrepp som hör till introduktion och är viktig är mentorskap samt situerad lärande. Vi som skribenter tror att just mentorskap och situerad lärande kan skapa ett stort värde åt den nyanställdas introduktionsprocess. Därför har vi skrivit om dom och undersökt mentorskapets betydelse i nyanställdas introduktionsprocess.

De frågor vi vill ha svar för är:

1. Vilken betydelse har en god introduktion för den nyanställd på en barnskyddsenshet i Österbotten?
2. Vilken är ledarens roll i introduktionen?
3. Vilken betydelse har en mentor och mentorskap i introduktionsprocessen?

### **3 Bakgrund och teoretiska utgångspunkter**

Barnskyddsarbete kan vara både psykiskt och fysiskt betungande mellan varven men om man får en bra arbetsintroduktion och blir bra bemött så orkar man bättre med arbete. För organisationen kan introduktionen vara en resursfråga men i det långa loppet kan den bidra till att personalen blir mer långvarig i företaget. Hård belastning av barnskyddet och mera komplex problematik bland barn och unga än tidigare ställer idag större krav på personalen som arbetar på barnskyddsenheter.

Under de år som vi arbetat inom barnskyddet så har efterfrågan på kompetent personal varit stor och när man väl anställt någon så har deras tid i organisationen tenderat att i vissa fall sluta allt för tidigt. Orsaken till detta kan förstås vara många. Man hamnar att se och möta många olika klienters livsöden, resan till framgång är ofta lång och krokig och inte att ta förgiven. Arbetet kan stundtals vara riktigt intensivt och kommer du in som ny just då det är som mest turbulent kan det kännas övermäktigt. Måste du därtill för snabbt axla ett ansvar skapar det oro, osäkerhet och stress. Genom en god introduktion och ett gott ledarskap kan du på bästa möjliga sätt säkerställa att den nyanställda kommer in och etableras i organisationen och att han eller hon genom ditt ledarskap, eventuellt mentorskap och introduktion har kunskap att hantera även de tyngsta perioderna på arbetet utan att säga upp sig.

#### **3.1 Introduktion på arbetsplatsen åt den nyanställda**

Som nyanställd kan man vara uppfylld av en mängd förväntningar och det första steget in i ett företag innebär förändringar, information, överraskningar och nya erfarenheter som den nyanställda behöver bekanta sig med. Dessa inträdesriten bör inte underskattas eftersom det kan komma att påverka arbetsmotivationen och den nyanställdas syn på arbetsplatsen. En genomtänkt och välutvecklad introduktion vid nyanställning kan hjälpa den nya arbetstagaren erhålla nödvändig information vid starten och säkerställa att den nyanställda vet vem hen kan vända sig till ifall frågor uppstår. Genom introduktion kan företaget attrahera, behålla och öka arbetsmotivation hos en nyanställd, samtidigt som man tillsammans kan arbeta mot att uppnå företagets mål. I följande text kommer vi att lyfta fram vad är viktigt i själva introduktionen.

Enligt Rubenowitz (2004,155) och Nilsson (2008, 108) innebär varje nyanställning en betydande investering. Såväl som för individen som för organisationen är det viktigt att man får rätt person på rätt plats. Det kan ha förödande konsekvenser ifall ett företag anställer personal som saknar de egenskaper som är nödvändiga som behövs i företaget eller som inte motsvarar dagens krav. Också för andra befattningar kan konsekvenserna av felaktig bemanning bli problematiskt för hela organisation. När valet av en nyanställd är gjort ska all fokus ligga på att se till att den nyanställd kommer bra in i företaget. Ett misslyckande här kostar mycket och kan orsaka ett uteblivet engagemang och kan ge ett sämre arbetsresultat. Det kan gå så långt att även sjukfrånvaron kan öka och stämningen hos personalen blir sämre därmed. Ifall man lyckas bra med introduktionen kan man få en yrkesmässigt och socialt fungerande person som bidrar sig till organisationen. Introduktionen börjar redan vid rekryteringen och anställningsintervjun. Därefter glider introduktionen över till att bli en allmän personalutveckling. Det är bra om det finns en färdigt uppgjord introduktionsplan att följa.

Introduktionen börjar redan innan första arbetsdagen. Arbetsplatsen ska se till att den nyanställd känner sig välkommen och ser fram emot att börja där. Det kan vara bra att skicka välkomstmateriel några veckor innan den nyanställd börjar. Att ge den nya arbetstagaren kort information gör ofta att hen känner sig förberedd inför starten. Det kan handla om information om arbetskläder, arbetstider, företaget eller om hur introduktioner kommer att gå till. Ledaren eller någon på arbetsplatsen som ledaren har nämnt ska se till att ha allt det praktiska på plats inför den nyanställdes första dag. Man beställer passerkort, dator, telefon, användarkonton och behörigheter i tid. Lagg gärna fram anteckningsblock, pennor och annat som den anställd kan behöva i sitt jobb. Har man möjlighet så är det alltid uppskattat och en fin gest att välkomna den nyanställd med en blomma och ett litet välkomstkort. Man vinner mycket på att ta tid att i förväg planera introduktionen, sätta upp ett schema och förbereda en rad uppgifter eller övningsuppgifter för den nya medarbetaren. (Eklund 2018, 13-15, 19-22, 24-25)

Med en planerad och bra introduktion ger du den nyanställd chansen att snabbt och smidigt komma in i jobbet, och att snabbt bli bekväm på sin nya arbetsplats. En introduktion kan ses som en strategi där målet är att den nyanställd lär sig att hantera sina arbetsuppgifter och anpassar sig till arbetsomgivningen. Genom en förbättrad introduktion kan man attrahera och behålla nyckelpersoner för att uppnå organisationens mål tillsammans med de nyanställda. Det är viktigt att det finns en väl fungerande arbetsplatsintroduktion, eftersom den kan komma att påverka den nyanställdas syn på arbetsplatsen för en mycket lång tid.

Anställd utgör den aktiva kraften i den egna organisationen och framgången beror hur handlingsenergin kan riktas. Arbetsplatsen är ett ställe där människor kämpar med regler, rutiner och olika procedurer. (Eklund 2018, 13-15, 19-22, 24-25)

### **3.1.1 Vad försöker man uppnå med introduktionen**

Introduktionsprocessen är ett viktigt verktyg för ledningen eftersom det är ett sätt att leda organisationen mot dess mål och uppfylla dess strategi. Introduktionen bör sys in i andra organisatoriska verksamheter och inte ses som en avskild process. Introduktionens mål i organisationen innefattar ofta mycket mer än att tillämpa vad som i lagen avses med arbetssäkerhet och det är viktigt att varenda organisation funderar vad just deras introduktion vill uppnå. Introduktionsprocessen kan lägga grund för en hel del olika mål, den stödjer organisationsstrategin och motsvarar organisationskulturen. Man främjar arbetstagarens anpassning och lyfter den nyanställdas kunskande till en nödvändig nivå. Den hjälper till att identifiera den nyanställdas potential och personliga egenskaper samt stöder hans professionalitet och personliga utveckling. Introduktionsprocessen främjar också arbetstagarens möjlighet att lära känna sina arbetskamrater och lyfter kvaliteten av växelverkan. Introduktionsprocessen behöver vara rättvis, av jämn kvalitet och genomskinlig. Med genomskinlig i det här sammanhanget avser man att arbetstagare så enkelt som möjligt förstår vad processen består av och ser hur hen själv kan påverka den. Varje person som deltar i introduktionen skall förstå introduktionsprocessens grunder och kunna påverka dess gång. (Eklund 2018, 27–30)

Introduktionsprocessen är också ett verktyg för ledaren, det vill säga att det är ett sätt att leda organisationen till sina mål och förverkliga organisationens egen verksamhetsstrategi. Introduktionen kopplar ihop vissa organisatoriska verksamheter, till exempel introduktion har en länk med rekrytering och utveckling av kunskapen i verksamheten. Kunskap förökas genom delning, det vill säga om någon lär sig något av någon annan, har denna person inte blivit fattigare på kunskap utan behållit tidigare kunskap och även fått något utav det och lärt sig något nytt genom samarbete och delning. Om organisationen önskar sig långvariga arbetstagare är det värt att ställa upp mål med introduktionen så att den nyanställd anpassar sig till organisationskultur och bekantar sig med sin arbetsomgivning. På detta sätt är det stor chans att den nyanställda också börjar trivas med sitt arbete. Med ordentligt introduktion kan man snabbt lära sig olika arbetsuppgifter, förstärka den gemensamma arbetskulturen, öka teamarbete, lär sig att bära ansvar och bli en självständig arbetstagare. (Eklund 2018, 27-30)

Rekrytering av en nyanställd är alltid en stor investering för organisationen. Introduktionens huvudsakliga uppgift är att denna investering skulle bli lyckad. Att ordna en fungerande introduktion för en nyanställd kräver tillräckligt med resurser från organisationen. För att kunna bjuda en bra introduktion för den nyanställda så måste alla i organisationen förstå vad kan man uppnå med en bra introduktion. När man anställer en ny människa till organisationen så orsakar det alltid en förändring, det kräver anpassning av alla i organisationen och att alla måste organisera sig på nytt. En förändring orsakar alltid en tillfällig störning på organisation och det syns oftast som en tillfällig minskning av effektiviteten. Men efter en stund när allt har stabiliserat sig börjar effektiviteten att stiga på nytt. Om man har planerat och gjort en professionell introduktion för den nyanställd, så kan man minimera den tillfälliga minskningen av effektiviteten och tiden som den kräver. (Eklund 2018, 32-33)

När det kommer en nyanställd till organisationen så är ofta förväntningar för höga. Arbetsgivaren förväntar sig att den nyanställd kan direkt producera mervärde för organisationen. I början av en förändring är det sällan som förväntningar och realiteten möts. I verkligheten kan inte en nyanställd direkt göra arbete självständigt och producera mervärde. Det här kan orsaka negativa reaktioner i organisation om man inte har förberett sig ordentligt till det. När man förstår vilka utmaningar förändring och en nyanställning bär med sig och vad man vill nå med en professionell introduktion, så svarar förväntningar bättre verkligheten. (Eklund 2018, 32-33)

När man pratar om en bra introduktion så menar man inte bara introduktion till arbetsuppgifter utan också introduktion till arbetsomgivningen. Målet med introduktion är att få den nya personen med till arbetsgruppen men också förbereda arbetsteamet på att ta emot en ny människa. Det hur man blir bemött som nyanställd påverkar mycket på arbetstrivseln. Organisationen måste förbereda alla i arbetsomgivning på den nyanställds ankomst till organisationen för att hen ska känna sig som en välkommen medlem i arbetsgruppen. Att anpassa och lär sig organisationskultur som nyanställd har en stor del och betydelse i introduktionen. Ansvar av den bär inte bara ledaren och den nyanställds mentor utan alla medlemmar i arbetsomgivningen. Det är genom en bra introduktion som den nya arbetstagaren känna sig lyckad i sitt arbete. Det påverkar direkt på hens trivseln och varaktighet. När man får positiv feedback och stöd av sina arbetskompisar ökar det inläringen och utveckling i arbete. När en människa känner att hens arbete har mening och hen blir uppskattat så påverkar det positivt. Att får en arbetstagare att trivas och binda sig

för sitt arbete är inte bara ledarens och mentors uppgift utan hela organisationens gemensamma mål och uppgift. (Eklund 2018, 35-37)

### 3.1.2 Organisationsocialisering är en del av introduktionen

Ett begrepp som är vanligt förekommande och som ofta dyker upp är då man söker på introduktion är organisationsocialisering. Dessa två begrepp kan i princip presenteras som synonymer åt varandra. Ifall man ändå försöka definiera orden var för sig, så kan man säga att organisationsocialisering sker på en organisation och avser den process där de nyanställda lär sig hur de ska bli en del av organisationen genom att anpassa sig till just organisationen. Till skillnad från introduktion av nyanställda är socialisationen något som sker utan en plan, det är mer abstrakt än en konkret introduktion. Det finns dock likheter mellan dessa två begrepp där det är en ansträngning från organisationens sida som ser till att den nyanställde får den hjälp som krävs. (Hatmaker & Park 2014).

Det finns många teorier inom organisationsocialisation. En dominerande uppfattning har byggts på Robert K. Mertons teori där fokus läggs på individen som för att effektivt kunna delta i organisationen bör skaffa kunskap om de förhållningssätt, värderingar och färdigheter som finns inom organisationens liv. En annan teori av Wanous 1980; Fledman 1981 angriper organisationsocialisation genom att ställa upp tre olika stadier. (Filstad 2012, 162) Det handlar om att *komma in* i organisationen och som avser vad som händer innan den nyanställde börjar på sitt nya arbete. Att *bryta sig in* är en process som inleds då den nyanställde börjar sitt nya arbete och omfattar de månader som handlar om att inhämta information, lära nya arbetsuppgifter och finna sin plats i organisationen. Och sist men inte minst, *etableras i organisationen* handlar om processen fram till fullvärdigt medlemskap i organisationen. (Filstad 2012, 175)

Både introduktion och organisationsocialisering spelar en central roll för återskapandet av en organisation eftersom det möjliggör att nya individer blir medlemmar av ett kollektiv. Introduktionen och socialiseringen bidrar även till organisatoriskt nyskapande, genom att upprätthålla, men även förnya aspekter inom organisationens karaktär. Introduktion och socialisering av personal är en viktig process för både organisationen och den nyanställda. Organisationer behöver kontinuerligt nyanställda för att säkerställa sin hållbarhet men även då det kommer till organisatorisk tillväxt. För nyanställda å sin sida, behöves minskad komplexitet för att kunna medverka i organisatoriska aktiviteter när den träder in i organisationen. I princip, inkluderar organisationsocialisation hela processen av åtgärder

tagna av organisationen såväl som handlingar tagna av nyanställda för att säkerställa effektiv anpassning (Antonacopoulou & Güttel 2010, 23)

Kring organisationsocialisering har forskning bedrivits flitigt. Kein och Weaver (2000, 47) har bland annat genomfört en forskningsstudie där de ville studera hur användandet av ett formellt introduktionsprogram påverkade organisationsocialiseringen. 116 nyanställda svarade på en enkät där sex olika aspekter av socialisering gjordes mätbara och 1–2 månader senare fick 55 av dessa svara igen efter att ha deltagit på arbetsplatsens allmänna introduktionsutbildning. (2000, 56) Resultatet visade att nyanställda som deltagit i introduktionsprogrammet var betydligt mera socialiserade i tre av sex aspekter, så som organisationens mål/värderingar, historia och människor. De som hade deltagit i introduktionsprogrammet hade en signifikant större engagemang till organisationen, jämfört med de som ej deltagit. (Kein & Weaver 2000, 47)

### **3.1.3 Lagar och förordningar angående introduktion**

I Finland ställer arbetslagen sina egna krav på introduktion. Utgångspunkten för arbetslagstiftningen är att arbetstagaren skyddas. Arbetsavtalslagen är arbetslivets grundlag och den tillämpas på allt arbete som utförs i ett anställningsförhållande inom den privata och den offentliga sektorn, oavsett arbetets natur. I arbetsavtalslagen regleras uppgörande av arbetsavtal samt arbetsgivarens och arbetstagarens skyldigheter. Man fastställer också kravet av minimivillkoren för arbetsförhållandet och arbetstagarens rätt till familjeledighet. Därtill specificeras permittering av arbetstagare, upphävande av arbetsavtal, uppsägningstider och grunderna för uppsägning, samt tillvägagångssättet vid upphävande av arbetsavtal. I arbetsavtalslagen fastställer man också skadeståndsskyldighet, verkningar av ogiltiga och oskäligen avtalsvillkor och arbetsavtal av internationell karaktär samt ställningen för arbetstagarnas företrädare. De viktigaste lagarna som tillämpas i den enskilde arbetstagarens anställningsförhållande är:

#### **1. Arbetskyddslagen**

Enligt arbetarskyddslagen (2002/738) är arbetsgivaren skyldig att ge arbetstagaren tillräcklig information om olägenheter och risker på arbetsplatsen samt se till att arbetstagaren får tillräcklig introduktion i arbetet, arbetsförhållandena på arbetsplatsen, arbets- och produktionsmetoderna och att de arbetsredskap som används i arbetet används korrekt, i synnerhet innan ett nytt arbete eller en ny arbetsuppgift inleds (§14). Även arbetshälsoinstitut ger information och råd om hur man ordnar med bra introduktion i arbetet och varför den är

viktig. En god introduktion i arbetet ger en bra start i arbetslivet och möjliggör för att den nyanställda kan utföra sitt arbete på ett säkert och bra sätt. Det är viktigt att man innan man anställer en ny arbetstagare planerar vilka saker som ska gås igenom och kommer överens om vem som ansvarar för introduktionen. Även om introduktionen sköts av flera personer så ska det finnas en som är huvudansvarig för introduktionen. (Eklund 2018, 26)

## 2. Arbetsavtalslagen

Arbetsavtalslagen (2001/55) tillämpas på ett rättsförhållande mellan arbetsgivaren och arbetstagaren då arbetet utförs för arbetsgivarens räkning under dennes ledning och övervakning samt då lön betalas till arbetstagaren för arbetet. Arbetet grundar sig på ett uttryckligt avtal mellan arbetsgivaren och arbetstagaren eller åtminstone på ett samförstånd mellan parterna om att arbetstagaren ska utföra arbete för arbetsgivarens räkning. Genom arbetsavtalet förbinder sig arbetstagaren att personligen utföra det avtalade arbetet. (kap 1 §1) I ett anställningsförhållande förbinder sig arbetstagaren att utföra arbete under arbetsgivarens ledning och övervakning och att iaktta de bestämmelser om arbetets utförande som arbetsgivaren utfärdar i enighet med sina befogenheter. Arbetsgivaren kan med stöd av sin rätt att leda och övervaka arbetet bestämma hur, var och när arbetet ska utföras. Arbetsgivaren har således rätt att övervaka både arbetet och kvaliteten på slutresultatet (kap 1 §7). Det i lagen angivna begreppet arbetsavtal är tvingande rätt. Parterna i ett arbetsavtal eller de berörda parterna i ett kollektivavtal kan inte ingå ett giltigt avtal om att arbetsavtalslagen inte ska tillämpas i ett arbetsförhållande (kap 2, §7) Arbetsavtalet är en rättshandling i fri form, som kan ingås muntligen, skriftligen eller i elektronisk form (kap 1 §3).

## 3. Arbetstidslagen

Tillämpas på både anställningsförhållanden och tjänsteförhållanden. Arbetstidsbestämmelserna är till stor del tvingande rätt. Det innebär att villkor i ett arbetsavtal är ogiltiga, om villkoren inte är förenliga med de tvingande bestämmelserna. I lagen finns det några undantag där det i ett arbetsavtal är möjligt att komma överens om förmåner som är sämre för arbetstagaren än vad lagen fastställer. Riksomfattande arbetsgivarorganisationer och arbetstagarorganisationer får dock komma överens om arbetstidsarrangemang i sina respektive branscher genom kollektivavtal eller tjänstekollektivavtal. I ett riksomfattande kollektivavtal eller tjänstekollektivavtal är det möjligt att avtala om bland annat beredskap, arrangemang för ordinarie arbetstid, maximum för överskridningar och uppföljningsperiodens längd vid flexitid. Ersättning för mertids- och



övertidsarbete och nattarbete i andra arbeten än dem som fastställs i lagen. Vidare kan man avtala om dagliga raster och dygnsvila, men inte om ersättande vilotider. Andra saker som kan avtalas om i kollektivavtalet är söndagsarbete och förhöjd lön för söndagsarbete, utjämningschema för arbetstiden och arbetsskiftsförteckning. Dessutom är det i ett företagsspecifikt kollektivavtal möjligt att avtala om arrangemang för ordinarie arbetstid inom de gränser som anges i lagen. (Arbetstidslag 2019/872 1§, §2, 3§)

#### 4. Semesterlagen

Denna lag tillämpas på arbete som utförs i ett arbetsavtals- eller tjänsteförhållande, om inte något annat föreskrivs. Vad som i denna lag bestäms om arbetstagare tillämpas även på tjänstemän och tjänsteinnehavare. Vad som bestäms om kollektivavtal tillämpas på motsvarande sätt på tjänstekollektivavtal. Denna lag tillämpas inte på arbete som på grund av arten av arbetsgivarens verksamhet årligen avbryts för en viss tid och för vilket arbetstagarna med stöd av ett avtal som avses i 30 § har rätt till sådan avlönad ledighet som åtminstone motsvarar den semester som föreskrivs i denna lag. (Semesterlag 2005/162 1§, 2§)

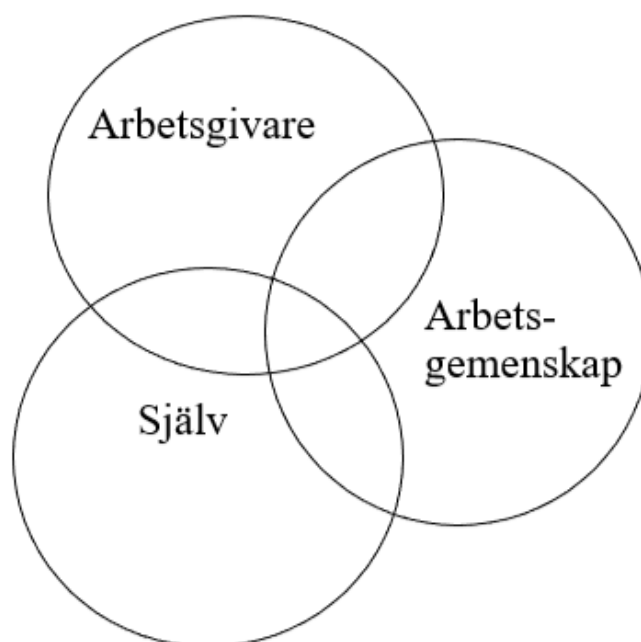
#### 5. Lagen om integritetsskydd i arbetslivet

Syftet med denna lag är att i arbetslivet genomföra de grundläggande fri- och rättigheter som tryggar skyddet för privatlivet och övriga grundläggande fri- och rättigheter som tryggar skyddet för den personliga integriteten. I denna lag föreskrivs om behandling av arbetstagares personuppgifter, test och kontroller som gäller arbetstagare samt om de krav som ställs på dessa, teknisk övervakning på arbetsplatsen samt om hämtning och öppnande av arbetstagares elektroniska meddelanden. (Lag om integritetsskydd i arbetslivet 2004/759 1§, 2§)

##### **3.1.4 Den nya arbetstagarens ansvar i introduktionen**

Introduktion är en tvåsidig process där den nya arbetstagaren har också en egen roll och ansvar. Arbetsgivaren kan inte ensam säkerställa att introduktionen blir fungerande, även fastän processen i teorin varit planerad till sista punkt. Då arbetsgivaren har ansvarat över att introduktionsprocessen har hög kvalitet, så kan man svänga blickarna mot arbetstagaren. Då man pratar om arbetstagarens ansvar så fokuserar man ofta enbart till arbetsavtalet och de ansvar som finns omnämnt där. Arbetstagarens ansvar är dock ett bredare begrepp och kan delas upp i tre olika delar enligt bilden. Ansvar gentemot *arbetsgivare* handlar om att

arbetstagaren ska följa arbetsavtalet och ansvara över arbetskvalitén och arbetssäkerheten. Arbetstagaren ska föra fram eget kunnande och egna styrkor samt ansvara över kunderna och organisationsverksamhetens utvecklande. Ansvar gentemot *arbetsgemenskap* innebär att arbetstagaren ska ha färdigheter inom växelverkan och teamwork. Arbetstagaren bör vara engagemang till gruppens verksamhet och dess utvecklande och hålla fast i gemensamma spelregler och verksamhetsmål. Arbetstagaren ska ha omsorg över arbetsmiljön och arbetsro. Arbetstagaren har en fungerande och klar kommunikation samt arbetar enligt verksamhetens etiska principer. Arbetstagaren är skyldig att gentemot sig *själv* ansvara för att upprätthålla och utveckla sina yrkesfärdigheter. Vidare ska arbetstagaren vårda de arbetslivserfarenheter man redan har. Arbetstagaren bör också bära ansvar i att leda sig själv och vara självständig, såväl som kunna föra fram egna tankar och åsikter. Viktigt att komma ihåg är också att arbetstagaren har ett ansvar över eget det egna välmående. (Eklund 2018, 161–163)



**Figur 2. Arbetstagarens ansvar. (Eklund 2018, 162)**

Arbetsgivarens rättigheter är i enlighet med arbetsavtalet att bestämma vad arbetstagaren gör, hur arbetstagaren utför arbetet, när arbetet görs och var arbetet görs. Arbetstagaren ansvar är att följa arbetsgivarens förordnade. I introduktionen betyder det här till exempel det, att arbetsgivaren har rätt att bestämma hurdana uppgifter arbetstagaren måste lära och

på vilket sätt, samt vilka slags gemensamma handlingsätt han eller hon måste följa. (Eklund 2018, 163–164). Detta står i enlighet med vad som står i arbetsavtalslagen (2001/55, 3§ mom. 1) där arbetstagaren skyldig att utföra sitt arbete omsorgsfullt med iakttagande av de föreskrifter som arbetsgivaren med sin behörighet ger om arbetet.

Introduktion är en fas för den nyanställd där man upplever ständig förändring och det kan orsaka stress. Stress är inte bara negativt utan det finns positiv stress också. Om man inte alls är stressad eller har några påfrestningar syns det som minskning av aktivitet och då är det svårt att få någonting gjort. När man känner sig påfrestad, ökar de människans aktivitet och effektivitet samt stressnivån. Ökning av stress till en vis nivå upplever man som positivt. Men om stressnivån blir för hög eller är långvarigt påverkar den negativt på människans effektivitet och aktivitet på jobbet. Här har mentor en viktig uppgift att stötta och hjälpa den nyanställd i förändring och utveckling samt handleda hen att hålla stress på en passlig nivå. Till den nya arbetstagarens ansvar hör också att upprätthålla egen professionalitet och utveckling. I vilket arbete man än gör så behöver man bra kunskap i kommunikation, självledning och självreflektering. När vi reflekterar och utvärderar oss själva förbättrar vi vår utveckling och samtidigt lär vi oss om framtiden. Tradition är det bästa sättet att överföra kompetens på. Den mest uppskattade formen av lärande är att lära sig på jobbet. Detta tar dock tid och mycket av tradition sitter i väggarna och är oartikulerad i människors huvuden. Man måste leva med i yrket för att kunna ta en del av kompetens som finns. (Eklund 2018, 47-50, 165)

### **3.1.5 Motivation ökar inläringen i introduktionsprocessen**

För oss som ledare är det bra ifall vi är medveten om vad som motiverar den anställda. Motivation ökar inläring och inläring i sin tur är just vad introduktion handlar om. Själva begreppet motivation härstammar från det latinska ordet movere som betyder röra. I det psykologiska språket frågar vi efter de drivkrafter som får oss att handla. Motivationspsykologin är intresserad av att kunna förklara beteendes riktning, det vill säga varför våra handlingar går i en viss riktning och inte i en annan. Vi är då inne på frågan om målet för våra handlingar eller vilka avsikter vi har. Vad kan förklara att två individer med samma kompetens, samma lön och samma arbete presterar mycket olika i sitt arbete? Här är vi intresserade av att veta vad som leder till skillnader mellan olika individer med samma förutsättningar att utföra en handling. Vi definierar begreppet motivation som de biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar, ger riktning och upprätthåller beteende i olika intensitetsgrader för att uppnå ett mål. I modern organisationspsykologi är det vanligt

att skilja mellan *behovsteorier*, *kognitiva teorier*, *sociala teorier* och *arbetskaraktäristikamodeller* när vi talar om motiverande beteende i arbetslivet. I behovsteorier betraktar man motiverat beteende som utlöser olika typer av grundläggande behov. De kan vara utpräglat eller en produkt av lärande under en längre tid. Kognitiva teorier betraktar motivation som ett resultat av individens förväntningar om måluppfyllelse, belöning och egen prestation samt utvärderingar av motivationskällorna. Sociala teorier riktar in sig på individens egen upplevelse av likhet, respektive olikhet samt rättvisa, respektive orättvisa i förhållande till medarbetare och fördelning av fördelar och förmåner på arbetsplatsen. Arbetskaraktäristikamodellen handlar om motivationselementen i själva arbetet. En intressant inlärning för att främja organisationens intressen. En teori som i utgångsläget kan sägas ligga i skärningspunkten mellan behavioristisk inlärningspsykologi och kognitiv psykologi har utvecklats av Albert Bandura vid Stanford University. Det är en kognitivt orienterad inlärningsteori som lägger vikt vid observation av andra och modellinlärning. Senare har denna teori vidare utvecklats inom ramen för den nya kognitiva psykologin och den kallas nu social kognitiv teori. Här har Bandura lyft upp perspektiv från humanistisk psykologi och han har vidare utvecklat det vi kallar självpsykologin. Ett av de mest centrala begreppen i Banduras teori är självförmåga. Begreppet hänvisar till den subjektiva upplevelsen av att en person har sin egen förmåga att hantera olika situationer. Av särskilt stor betydelse är utvecklingen av en rad så kallade self management metoder som i hög grad kan öka personens självförmåga. Detta är praktiska tekniker som man kan lära sig för att bättre kunna organisera sig själv i förhållande till sina uppgifter. Studier visar att träningsprogram i sådana tekniker bland annat inverkar på sjukfrånvaron och möjligheter att komma till arbetslivet. När det gäller motivationsfaktorer finner vi förhållanden som är nära knutna till behov högre upp exempelvis prestationer, uppskattning, ansvar och utvecklingsmöjligheter. När motivationsfaktorerna saknas leder det till ett neutralt tillstånd, men om de är gynnsamma har de en aktiv och främjande effekt på tillfredsställelsen och produktiviteten. (Kaufmann & Kaufmann, 2010, 131-132 och 45-46)

## **4 Om mentorskap**

I det här kapitlet kommer vi att fördjupa oss i begreppet mentor eftersom vi tror att mentorskapet har en stor betydelse för hur organisationen lyckas integrera nyanställda i organisationen. Vi tror att många arbetsplatser kan ha en stor nytta av ett ordentligt mentorskapsprogram. Mentorskap handlar om hur man kan finna sin egen väg till ett givande yrkesliv. Genom mentorskapet kan man tillfredsställa sin längtan efter ett roligare och mer

utmanande jobb. Mentorskap är en av de mest effektiva och användbara metoderna för dem som aktivt vill jobba med sin egen inre utveckling och med sin yrkesroll. Ett ordentligt genomfört mentorskapsprogram skapar ett så kallat vinnande mentorskap. Det som sker i kontakten mellan adept och mentor sätter spår. Med hjälp av en mentor vågar människor pröva nya vägar och förhållningssätt genom kontakten med sin mentor. Det förtroendefulla och konsultativa samtalet, där man kan ta upp allt, även de mest personliga sakerna, stärker självförtroendet och ökar modet att pröva andra lösningar än dem man brukar. En medveten satsning på mentorskap ger ökade förutsättningar för att få väl fungerade arbetsplatser, enhetschefer och andra medarbetare samt långsiktig lönsamhet. Idag syns en tydlig trend att intresset för mentorskap och efterfrågan på mentorer ökar. Varför intresset för mentorskap har ökat kan förklaras med följande. Det har hänt en värderingsflyttning i samhället där intresset för psykologiska dimensionen och personlig utveckling har ökat. Många saknar tid för reflektion och eftertanke i ett allt högre levnadstempo. Vi lever kunskapstid där förmågan att kunna hantera människor och relationer spelar en avgörande roll. Ledarrollen idag är mer komplex och mångfacetterad än tidigare. Ledarskap idag handlar mycket om att coacha än att leda, men många ledare saknar verktyg och möjligheten att träna på svåra situationer i vardagen. (Wikström 2007, 19–20)

Mentorskap är en flexibel och användbar metod där en del av styrkan är att man kan utgå från varje individs egen unika situation och personlighet. Mentorskap används för att utveckla medarbetaren. Syftet med mentorskap kan variera allt från att etablera sig på det allra första jobbet till att bli en bättre chef. Organiserat mentorskap kan definieras enligt följande. Det är en medveten kombination av två personer, där den ena har mer erfarenhet och kompetens än den andre och där målet är att den mindre erfarna personen ska få lära och utvecklas enligt efter sina egna behov. Mentorn stöder och ger feedback på de frågor som tas upp. Den grundläggande idén är att hjälpa någon utvecklas utifrån det utgångsläge som han eller hon har. Genom ömsesidigt utvecklande samtal med en mentor sker en kunskap- och erfarenhetsöverföring som stärker medarbetarens förmåga att hantera olika utmaningar. Många har upptäckt att det är en enkel och effektiv metod som bidrar till att utveckla både de berörda individerna och hela organisationen. Fördelen med mentorskap är att det ger möjlighet till ömsesidiga och förtroendefulla samtal mellan mentorn och adepten, samtidigt som det skapar ett forum där man tryggt kan prata om allt man funderar över och önskar att förändra på sin arbetsplats. (Sandberg 2007, 12–13)

Mentorskapet grundas av en bra och förtroendefull växelverkan mellan mentor och adept. Återkommande feedback från mentorn stärker adeptens självförtroende och skapar

tillförsikt. Mentorskap kan uppstå helt spontant. Det bygger då på att två individer finner varandra och får en givande kontakt, helt på sina egna villkor. Sådana relationer har funnits i alla tider. Den som själv känner att han eller hon vill ha en mentor kan söka upp en lämplig person, utan att delta i ett mentorprogram. Man kan sätta upp ramar och struktur för kontakten och nå ett bra resultat. Detta utgör ett stöd när man ska formulera en bra kontakt i starten och kan bidra till att höja kvaliteten i samtalen mellan adept och mentor. Mentor ska vara pålitlig handledare som förbinder sig i adeptens arbetsuppgifter och yrkesprofessionell utveckling. Viktigaste i mentorskapet är den nya arbetarens inläring. Ifall den nyanställda lär sina uppgifter och blir självständig i sitt arbete så har mentorskapet lyckats. Att arbeta med mentorskap inom ramen för ett chefs och ledarprogram har visat sig ha stora fördelar. Då kan deltagarna sätta in utvecklingsinsatserna i ett sammanhang, där både individen och organisationen har ett gemensamt mål med programmet. I programmet ordnas träffar med erfarenhetsutbyte och i regel också seminarier med olika teman som kommunikation, ledarskap, förändringsarbete, stresshantering och konflikthantering. (Kupias & Salo 2014, 11–12)

Vid det första mötet mellan mentor och adept är det viktigaste att snabbt skapa tillit och ett förtroendefullt klimat. Den bidrar till ökad ärlighet i dialogerna och mötena blir mer givande. När det finns ett stort förtroende mellan mentor och adept kan mentorn ställa även de obehagliga frågorna och vara något provocerande utan att adepten reagerar negativt. Som mentor är det därför extra viktigt att detta första möte är planerat in i minsta detalj. Den tonen som slås an vid första mötet kan avgöra hur fruktbar relationen mellan mentor och adept blir i fortsättningen och därför kan man inte nog understryka betydelsen av det första intrycket. Målet med det första mötet är att adepten ska uppleva att han eller hon står i centrum för mentorns uppmärksamhet och att han eller hon är den viktigaste personen i rummet. Som mentor kan det vara lätt att glömma bort att adepten kan vara nervös inför det första mötet. Mentorn har ett indirekt maktövertag och möter ofta en relativt oerfaren person som ser på mentorn med helt andra ögon än vad hon eller han själv gör. Det största hindret för allt lärande är rädsla. Därför har mentorn en viktig roll i att skapa en trygg fristad för adepten där han eller hon är fri från rädslor som kan trycka på och tänka fritt om allt och intet. Börja med att be adepten att berätta om sig själv, sin uppväxt, skolgång och familjeförhållanden och försök att vänta lite med de arbetsrelaterade frågorna. Fast huvudregeln är att mentorn alltid ska hålla sig i bakgrunden och låta adepten spela huvudrollen är det vid det här första tillfället ändå bra att man som mentor bjuder på sig själv och vågar vara personlig för att inge förtroende och avdramatisera situationen. (Wikström 2007, 58–61)

## 4.1 Mentorskapets idé och användning

Mentorskap som fenomen härstammar från långt bak i tiden. I en av Odysseéns berättelser skriven på 700-talet f.Kr överlämnas omvårdnaden och uppfostran av Odysseus son Thelemachos, till sin vise vän Mentorn. Mentors uppgift var att lära Thelemachos att bli en man, (Thomsson & Hiltmann 2015, 13) och mentorn fungerade som lärare, rådgivare och vän till sonen (Sandberg 2007, 11). När man i modern tid började använda begreppet mentor var det just med hänvisning till hur en klok, äldre man skulle agera vägvisare och rådgivare åt en yngre man. Man har använt sig av mentorskap redan länge innan man kom på själva ordet. Mentorskapet är en av de äldsta utvecklingsmetoderna. Det har varit ett bra sätt att skicka kunskap vidare från en generation till en annan. Ett bra exempel från förr i tiden är relation mellan mästare och gesäll. Då lärde man sig ett nytt yrke genom att följa med mästarens arbetssätt och kunnande, samt lyssna på tips och berättelser och själv praktiskt pröva på. (Kupias & Salo 2014, 12–13)

Allt efter att tiderna har förändrats har också tankarna om mentorskap med dem. Då man pratar om mentor i dagsläget avser man ej att det är en man som ska lära en annan man, utan både kvinnor och män kan fungera som mentorer. Dessutom har mentorskapet blivit en process där två kloka personer möts och bollar en utmaning som den ena parterna står inför i sin yrkesroll eller verksamhet. Önskan om att utveckla verksamheten eller rollen är gemensam även om det handlar om att ta sig an frågor som handlar om att förändra beteenden, utmana tankar och tänja på de personliga gränserna. (Thomsson & Hiltmann 2015, 13–14)

I ursprunglig mening betyder adept ”lärjunge” men i dagsläget är det inte så vi ser på adepter. Rollerna i modernt mentorskap är inte längre lärare och lärjunge utan mentorn och adaptern lär av varandra, och kunskapen och erfarenheten som utbyts mellan dem är på många sätt jämställt och ömsesidigt. Adepten är dock den vars lärande står i fokus. Enligt Sandberg 2007 är organisationer som medvetet arbetar med mentorskap och stimulerar till erfarenhetslärande attraktiva arbetsplatser. Många studier har visat att möjligheten att utvecklas i sitt jobb blir allt viktigare när man väljer arbetsgivare. Mentorskap passar i många sammanhang, även om den är vanligast som ett led i chefs- och ledarutvecklingen. Mentorskap stöder lärande kring det som händer i deltagarnas vardagliga arbete och genom praktisk träning i vardagen skapar det utveckling. Den stöder både professionell och personlig utveckling. Den skapar nya nätverk innanför och utanför organisationen. Mentorskap utvecklar organisations- och företagskulturen samt att den ökar jämställdheten

på arbetsplatsen. Den stöder yngre medarbetare och tar tillvara äldres erfarenheter. Den ökar även öppenhet för nya metoder, impulser och idéer. Mentorskap är upptäckt av att det är en enkel och effektiv metod som bidrar till att utveckla både de berörda individerna och hela organisationen. Fördelen med mentorskap är att det ge möjlighet till ömsesidiga och förtroendefulla samtal mellan adept och mentor, samtidigt som det skapar ett forum där man tryggt kan prata om allt man funderar över och önskar förändra på sin arbetsplats. (Sandberg 2007, 11–13, 23)

## **4.2 Att vara mentor**

Att välja mentor är både svårt och spännande. I vissa program erbjuds en mentor som någon annan har rekryterat. I vissa program får man själv söka fritt. Det som är viktigt när man väljer en mentor att ta hänsyn till de personliga egenskaperna, det vill säga förmåga att lyssna, engagera sig i andra, vara nyfiken, öppen och villighet att dela med sig av sina erfarenheter samt att ta ansvar för sin del av relationen. Slutligen bör man fundera ifall mentorn har relevanta erfarenheter i förhållande till adept. Det kan vara bra att fundera på ifall alla är lämpade att bli mentorer? Enligt Thomsson och Hitmann (2015, 16–17) finns inga fastslagna och formella krav på hur en mentor ska vara. Vem som helst kan vara mentor, men alla mentorer är inte bra. En viktig egenskap hos en mentor är att hen är bra på att lyssna och är intresserad av andra människors utveckling. Steinberg (2004, 105) säger att huvudkriteriet för att bli mentor är att man ska ha ett ärligt intresse av andra människors positiva utveckling. En mentor måste vilja andra väl och hitta en glädje i att hjälpa andra reflektera, sortera och tänka till. Det är ingen orsak att bli mentor för att du tycker att du måste eller för att organisationen kräver det. Tänk dig själv, vem vill ha en mentor som ej helst vill vara mentor. Frågan om på vilken nivå den blivande mentorn bör befinna sig på, bör besvaras både ur adeptens och ur mentorns perspektiv. Om det finns flera mentorn att välja på så är det värt att välja en med hyfsad färsk erfarenhet. Om man befinner sig i en besvärlig situation, där man behöver stora förändringar för att få tillbaka arbetsglädje och effektivitet, är det bra att få en mentor som har erfarenhet att hantera organisationsförändringar och själv arbetat med att förbättra arbetsklimat. Det är adeptens behov, mål för utvecklingen som avgör vilken typ av mentor som bör väljas. (Sandberg 2007, 43–45)



### **4.2.1 Mentorbaserat mentorskap**

Framgången med mentorbaserat mentorskap kräver att det finns en tydlig ordning för att dela individers kunskap vidare till andra i organisationen. Det finns ett tydligt behov att utöka individers kompetens genom att mer effektivt utnyttja deras potential. Det behöver finnas lämpliga adapter för mentorer som har ett större ansvar än vanligt för att fånga adeptens roll och hans intresse. Mentorskap ska vara ömsesidigt och uppskattande och adepten får inte känna sig pressad. Fördelen med mentorskap mellan en mentor och en adept är relationens flexibilitet och förmågan att snabbare uppnå en konfidentiell interaktion. Inom en arbetsorganisation behöver man bara justera schema för två personer och det möjliggör en mer flexibel användning av tiden. Det är lättare att bygga en förtroendefull relation mellan två personer. Och andra sidan, när det bara finns en relation kan det bli för mycket press och förväntningar på innehållet av kompetensen och hur vi agerar. Desto tydligare man kan tala dessa förväntningar av mentorskapet, desto bättre kan problemen förebyggas. Vid mentorskapet är det bra att notera att man inte är på väg att skaffa sig en make eller livskamrat. Mentorn eller adept behöver inte tillgodose allt vad gäller kompetensen eller interaktion. (Kupias & Salo 2014, 25–27)

### **4.3 Att vara adept**

Som adept är det viktigt att du klargör vilka dina förväntningar är och vad du önskar få ut ur kontakten med mentorn. Som adept är det du som bör ta initiativet och bestämma var du vill ribban ska ligga. Fundera på vad det är som du söker av din mentor? Är det ett bollplank, någon att dela erfarenheter med, någon att få feedback av på egna agerandet, någon att vidga perspektiven och få nya idéer med eller något annat? (Sandberg 2007, 37)

Om man vill bli en säkrare medarbetare, så måste man vara beredd att pröva något nytt. Det räcker inte med att tänka nytt man måste också agera annorlunda. Om man brukar vara tyst på möten ska man börja prata. Om man har svårt att ge kritik så ska man träna på det. Att bryta sina vanliga mönster kan kännas jobbigt och kräver mod. Men samtidigt är det befriande och utvecklande. En förändringsprocess av det här slaget involverar både det personliga och det professionella. Det går inte att nå resultat utan att hela människan berörs. Personlig utveckling handlar om att lära känna sig själv och sina möjligheter. Genom att se ärligt på sina starka och svaga sidor kan man välja lagom grad av utmaning på jobbet. En sann självbild inger en känsla av att på djupet veta vad som är bra för en själv. Resultatet blir att man styr sitt liv utifrån sina möjligheter. Andra påverkar oss alltid, men bör inte vara så dominerande att man känner sig som ett offer för andras önskemål om hur man ska vara.

Ingen vill förvandlas till passagerare i sitt eget liv. Man ska inte låta budskap från gamla auktoriteter påverka om hurdan man är eller hur man vill präglade sin framtid. Man behöver inte bli som andra vill ha en, man väljer själv sin livsstil och den ambitionsnivå som är rätt för en. Lika som att man inte bör tvinga någon att vara mentor ifall hen inte vill, bör man heller ej tvinga adeptrollen på någon. Men som ny på en arbetsplats, kan det vara svårt att förstå varför man ej skulle vilja ha någon att prata och få stöd av. Många kanske tänker tanken att den som söker en mentor är mer osäker än andra, eller har fler problem än andra arbetstagare men tvärtom visar man genom att välja en mentor att man är villig att utvecklas. (Sandberg 2007, 15–16, 36, 106)

#### **4.3.1 Adeptbaserat mentorskap**

Framgångsrik adeptbaserat mentorskap kräver att organisationens kultur stödjer mentorskap och det reflekterande förhållningssätt som innehåller en form av utveckling. Det måste finnas personer i organisationen som vill utvecklas och kan få stöd av mentorskap. Man behöver hitta lämpliga mentorer från egen organisation. Adapter måste förstå sin egen roll som aktiva aktörer i mentorskap. Adapter uppskattar mentorernas insatser och ansträngningar. Adeptbaserat mentorskap kan organiseras så att alla villiga enhetschefer, handledare experter eller nyanställda kan anmäla sig till mentorprogrammet eller så att endast vissa individer bjuds in. Adeptbaserat mentorskap är svårt att genomföra framgångsrikt om adapter inte är motiverade. Adeptens egna mål och intressen spelar en viktig roll. Mentorskapet borde tjäna dessa mål och intressen. Mentorns roll är att lyssna på adeptens behov och erbjuda stöd och hjälp för adepten för att hen skulle utveckla sin expertis och kunnande. (Kupias & Salo 2014, 23–24)

#### **4.4 Mentorskapsprogram**

Man kan skilja mellan informellt och formaliserat mentorskap. När vi pratar om formaliserat mentorskap så är det klart uttalat, till exempel i ett mentorskapsprogram. Det innebär att de har en effektiv struktur och att målen är lätta att sätta upp. För företag och organisationer är det lätt att ha kontroll över ett formaliserat program. I ett formaliserat mentorskapsprogram finns ofta ramar i form av uppstarts dagar tillsammans med andra i programmet, seminariedagar och föreläsningar, och ofta någon form av avslutningsdag. I övrigt bygger det formaliserade mentorskapet på samma sak som det informella mentorskapet, dvs. två personer som tillsammans upplever en slags samhörighet och önskan om att träffas för att

därefter bestämma vad de ska samtala om, hur det ska gå till och varför. (Thomsson & Hitmann 2015, 29–30)

Följande punkter är viktiga att ta i beaktande då vi pratar om mentorskapsprogram:

- Etablering av programmet i organisationen
- Tydlighet i syfte med programmet
- Information om mentorprocessen
- Tid för förberedelse
- Tid för utövning
- Stöd till deltagarna från kollegor och chefer (Kapteijn 2009, 4)

Hamilton och Boman och Rubin och Sahota (2019, 19) har studerat resultatet av ett formellt mentorskapsprogram på ett universitet där man parade ihop tredje och fjärde årets studerande (adepter) med mentorer från som jobbade inom industrin. Forskarna önskade framförallt undersöka effekten av adepternas psykologiska känsla av samhörighet samt upplevt självförtroende vid jobbsökan. Resultatet visade att adepterna upplevde flera fördelar med att delta i mentorskapsprogrammet. Adepternas självförtroende ökade under tiden de deltog i mentorskapsprogrammet. Därtill värdesatte adepterna möjligheten till praktiskt karriärrelaterat stöd, så som möjlighet till nätverkande, fortsatt utveckling och färdigheter inom jobbintervjuer. Adepterna erhöll också en mer realistisk insyn om arbetsplatsen och deras potentiella karriärmöjligheter, samtidigt som de fick viktig psykosocialt stöd från deras mentorer.

#### **4.5 Situerat lärande**

I vårt examensarbete skriver vi om introduktion och mentorskap, där situerat lärande har en stor roll i bägge i introduktionen och i mentorskapet. Därför lyfter vi upp situerat lärande och beskriver vad det innebär. Situerat lärande är en teori om att lärande sker kollektivt och genom att delta praktiskt i verksamheten. Situerat lärande lägger fokus på lärande och relationen mellan novis och expert, processen från lärling till mästare och hur nybörjare införlivas i en gemenskap genom lärande. Situerat lärande menar att lärandet sker genom utförandet och att lärande är beroende av kontexten. Utifrån situerat lärande förstår vi att det praktiska arbetet har en stor betydelse för den nyanställdas lärande, samt att deras sociala

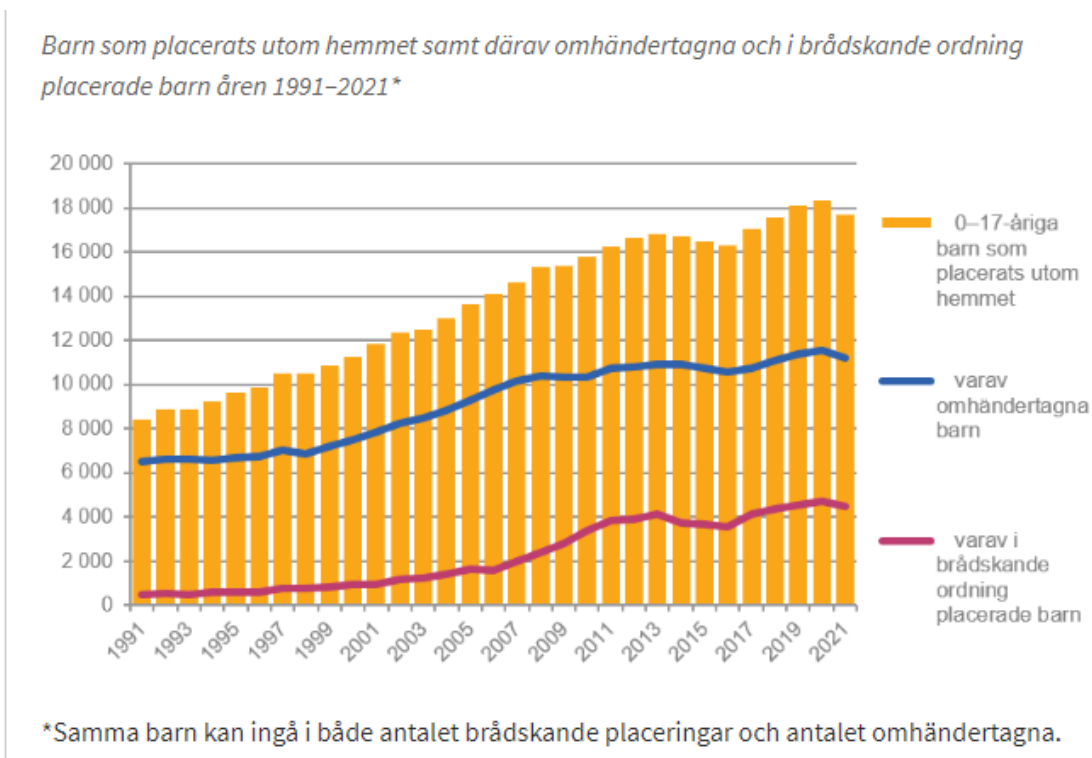
omgivning påverkar till deras lärande. Genom att nyanställda har möjlighet att fråga sina medarbetare, så underlättar det deras arbete när de möter problem eller behöver veta någonting. När nyanställda integreras med sina medarbetare så uppstår det ett informellt lärande där de nyanställda blir medvetna om nya perspektiv som kan appliceras på deras arbetsuppgifter. Det är alltså fördelaktigt att kunna skifta mellan att jobba själv och diskutera med andra medarbetare, då sker det som vi kallar situerat lärande. Ett exempel på situerat lärande är då vi har en nyanställd som stöter ett problem. Först försöker den nyanställda se vad det är för någonting, söka information och lösa det själv. Sedan om han eller hon inte hittar lösningen så vänder man sig ofta till någon annan för att få hjälp med problemet. Ett annat begrepp för det här är informellt lärande. Situerat lärande sker i alla sammanhang då individen befinner sig på arbetsplatsen. Det förekommer till stor del spontant och utan att individen direkt är medveten om den aktuella lärprocessen. Detta är en skillnad jämfört med det formella lärandet som sker med ett utbildningssyfte i huvudfokus. Det formella lärandet innefattar en plan och en målbild med lärandesituationen, vilket kan vara i skolbänken eller på utbildningstillfället på arbetsplatsen. På sidan av det formella lärandet tar det situerade lärande vanligtvis rum. Avsikten behöver inte vara att lärande ska uppstå, utan det kan ske trots individens omedvetenhet om det. Detta kan förekomma i samtal med medarbetarna vid kaffeautomaten eller genom att man ser en annan person att utföra någon uppgift eller syssla. (Wenger & Lave 1991, 14–15, 18)

Socialantropologen Jean Lave och systemvetaren Etienne Wengers har skrivit en bok om situerat lärande år 1991 som än idag är ett centralt verk och bygger på Jean Laves tidigare studier. Ur dessa studier kom tesen om att lärande inte bör sammanblandas med undervisning, eftersom lärande är en lika naturlig del av att vara människa som att människan andas. Förespråkare för situerat lärande menar att hur lärande organiseras och hur kunskap lagras gemensamt kan liknas vid ett kollektivt minne som delas av alla inom gruppen. Situerat lärande sker i alla typer av sammanhang. Olika typer av tyst kunskap där människor instruerar och visar varandra i praktiken ses också vara händelser av situerat lärande. Centrala element i teorin om människors situerade lärande är deltagande, innehåll och kontext, som tillsammans bildar det som kallas deltagargemenskaper. Deltagargemenskap handlar om att utföra verksamheter och att gemensamt lösa problem av olika slag. I detta praktiska utförande ligger också möjligheten till förhandling och förändring av verksamhet och aktiviteter eller sättet som dessa genomförs på. Den psykologiska motiveringen är att de flesta människor lättas lär sig om de får börja med konkreta, praktiska situationer och

uppgifter för att så småningom generalisera det inlärdade till abstrakt, situationsberoende kunskap eller skicklighet. (Wenger & Lave 1991, 14–15, 18)

## 5 Barnskydd i Finland

För att ge en bättre inblick i vad barnskyddsarbete är kommer vi att beskriva det och lyfta fram att hur det går till när barn och ungdomar blir placerade på en barnskydds-enhet. Vi kommer också att se på vilket ansvar personal som jobbar inom barnskyddet har och vilka lagstiftningar man är skyldig att följa. Till att börja med kommer vi se på statistik från THL som består av de uppgifter om barn och service som kommunerna uppgett. Den senaste statistiken inom barnskyddet från 2021 visar att antalet omhändertagna barn minskade med 3 % jämfört med året innan. Allt som allt var 11 210 barn omhändertagna i Finland 2021. Nya antalet omhändertagna barn för 2021 var 1 592, även det här en minskning för tredje året i rad. Även brådskande placeringar minskade med 5% jämfört med föregående år. År 2021 blev 4 503 barn brådskande placerade. Inom barnskyddets öppenvård år 2021 fanns 38 343 barn. Även här var det en minskning med 3 % jämfört med året innan. Antalet klienter inom öppenvården har minskat sedan 2015, då en lagändring framhävde de övriga socialvårdstjänsterna för barnfamiljer. År 2020 trädde ändringar i kraft i barnskyddslagen som möjliggjorde eftervård inom barnskyddet för 21–24-åringar. Antalet klienter över 18 år inom öppenvården var 10 787, detta är en ökning med 19 % jämfört med året innan. År 2021 gjordes barnskyddsanmälningar om 93 705 barn. Både anmälningarna, som till antalet var 173 466 och antalet barn som var föremål för anmälan ökade med 7 procent jämfört med året innan. Sedan 2018 har både antalet barnskyddsanmälningar och antalet barn som är föremål för dem stigit med 19% respektive 15%. Antalet barn som var föremål för barnskyddsanmälningar ökade mest i åldersgruppen 13–17 år. I genomsnitt gjordes 1,9 barnskyddsanmälningar per barn. (Institutet för välfärd och hälsa 2021b)



**Figur 2. Barn som placerats utanför hemmet (med tillstånd av THL)**

Utifrån tabellen som presenterat kan vi konstatera att kurvan på barn som placerats utanför hemmet är uppåtgående. Vad som idag gör barnskyddet ännu mera komplext är att majoriteten av barn och unga som placerats utanför hemmet ofta diagnostiserats med en psykiatrisk eller neuropsykiatrisk störning. Det här ökar kraven på de som arbetar inom barnskyddet eftersom man behöver ha större förståelse i hur man stöder dessa unga i det vardagliga livet. (Institutet för välfärd och hälsa 2021c) Eftersom barnskyddsanmälningarna stigit mycket de senaste åren så vet vi att barn mår sämre nu än tidigare men en annan möjlig orsak till stigningen kan också vara att man är mera observant och tröskeln till att göra anmälningar är idag lägre än vad den var för flera år sedan. Trots att barnskyddsanmälningarna ökat så har ändå placeringar, både omhändertagande och öppenvårdsplaceringarna minskat, vilket kan tyda på att man tidigare och med lägre tröskel sätter in resurser till barnet och familjen. (Institutet för välfärd och hälsa 2021b)

## 5.1 Finlands lagstiftning angående barnskyddet

I detta kapitel skriver vi om lagstiftningen som gäller barnskyddet. Hela barnskyddslagen är viktig och vi som jobbar inom barnskyddet måste kunna den. Här lyfter vi fram de paragrafer som vi anser är viktiga och presenterar det väsentligaste. Före ett barn placeras till en enhet

där vi arbetar så har de oftast gått en lång väg inom barnskyddet och problematiken är ofta redan vid ankomst mångsidig och komplex. Före placering eller omhändertagning har man försökt hjälpa barnet och familjen med öppenvårds tjänster och samtidigt försökt förebygga att problematiken blir värre. Ungefär hälften av de placeringar som görs första gången avslutas oftast inom några månader. Den första placeringen i ett barns liv sker oftast som brådskande placering eller som stödåtgärd inom öppenvården. Till följande beskriver vi om denna väg från lagstiftningens synvinkel.

Syftet med lagen är att trygga barnets rätt till en trygg uppväxtmiljö, en balanserad och mångsidig utveckling samt ett särskilt skydd. Barnskyddslagen har betonat beaktandet av barnets bästa i alla åtgärder som vidtas av myndigheterna och stärkt förverkligandet av barnets bästa genom att betona barnets rätt till delaktighet och särskilt skydd samt myndigheternas skyldighet att reservera tillräckliga resurser för familjen och barnet när det gäller att ordna tjänster och service. Lagens ändamålssättning har betydelse när man tar beslut gällande barnet eller när man tar beslut som gäller barnets liv och välbefinnande. Vid bedömningen av grunderna för omhändertagning ska hänsyn tas till vilken typ av vård och omsorg som ska ägnas åt barnets eventuella behov och hur det kan administreras. Om fallet är så att det inom granskningen uppkommer orsaker som kan medföra att barnets rätt till en trygg uppväxtmiljö, en harmonisk och mångsidig utveckling samt till särskilt skydd är i fara ska ett klientkap inom barnskyddet påbörjas. När det görs beslut om att ta in barnskyddet ska servicen vara av kvalité som garanterar stöd till barnet samt familjen. Vilket beslut som än tas så skall barnets bästa alltid ses över och alla beslut skall göras enligt det. (Barnskyddslagen 2007/417 1§, 4§, 11§)

I första hand försöker man att lösa de uppstådda problemen i barnskyddet med hjälp av den öppenvården. Med det menas att man utan att ha ett klientkap inom barnskyddet får stöd och handledning genom olika metoder. Varje fall som kommer upp ska utan dröjsmål granskas. Granskningen görs av en socialarbetare för att reda ut vilken sorts stödåtgärd det behövs. Vård utom hemmet kan enligt barnskyddslagen ordnas på barnskyddsanstalter, som till exempel barnhem och skolhem samt andra jämställbara barnskyddsanstalter där vård av barn utom hemmet och placering som stödåtgärd inom öppenvården kan ordnas. Lagens syfte är att ta hand om barnets rätt till en trygg uppväxtmiljö, en harmonisk och mångsidig utveckling och särskilt skydd. Barnets föräldrar och vårdnadshavare har ansvaret över barnets välfärd. De skall skapa en harmonisk utveckling och välfärd för barnen angående vårdnad och umgängesrätt. (Barnskyddslagen 2007/417 1§, §26, §57, §60)

Barnskyddets uppgift är att stödja föräldrarna och vårdnadshavarna samt andra personer som ansvarar över barnets vård och uppfostran. De ska vid behov ordna tjänster och stödåtgärder (§2) Under förutsättningar som anses i denna lag kan ett barn placeras utom hemmet så att den behövliga omsorgen och vården om barnet kan ordnas (§3). En barnskyddsanstalt skall ha tillräckliga lokaler och utrustning. Det ska finnas en eller flera bostadsenheter. I en bostadsenhet får högst sju barn eller unga vårdas samtidigt. På en enhet skall det finnas minst sju anställda och yrkesutbildad inom socialvården som jobbar med vård och fostringsfrågor. Ett barn som placerats i vård utanför hemmet ska trygga möjligheten att uppehålla viktiga relationer med föräldrar och syskon samt andra viktiga personer. Personalen på platsen som ansvarar för vården skall stödja och främja möjligheten att hålla kontakten med närstående personer. Barnet skall ha möjlighet att ha förtrolig kontakt med viktiga personer via telefon, samt sända och ta emot till exempel brev. (Barnskyddslagen 2007/417 §54, §57, §58, §59, §60)

### **5.1.1 Social- och hälsovårdsministeriets rekommendationer**

Alla målsättningar i barnskyddsarbetet och kvalitetsrekommendationen genomsyras av etiska principer. När barnskyddet utvecklas måste man kontrollera hur etiskt hållbara lösningarna är. Varje yrkesperson och arbetsenhet som arbetar med barnskydd bör fundera över de vad de etiska principerna innebär för den egna arbetsuppgiften och för personalen. När man förbinder sig vid de centrala principerna som styr barnskyddsarbetet kan man erbjuda klienten rätt stöd i rätt tid. Inom barnskyddet ska bemötandet av klienter vara så finkänsligt som möjligt och i första hand innebära stödåtgärder inom öppenvården, om inte barnets bästa kräver annat. När barnets bästa kräver vård utom hemmet, ska sådan ordnas utan dröjsmål. Vård utom hemmet ska ordnas så att strävan efter att återförening familjen beaktas utifrån barnets bästa. (Social- och hälsovårdsministeriet 2020, 11, 12)

Barnets bästa ska beaktas i första hand vid bedömningen av barnskydd. Vid bedömningen av barnets bästa ska uppmärksamhet fästas vid hur olika åtgärdsalternativ och lösningar garanterar barnet:

- en harmonisk utveckling och välfärd samt nära och fortgående mänskliga relationer
- möjlighet till förståelse och ömhet samt övervakning och omsorg i enlighet med ålder och utvecklingsnivå



- en utbildning som motsvarar barnets anlag och önskemål
- en trygg uppväxtmiljö samt fysisk och psykisk integritet
- utveckling till självständighet och mognad till ansvarsfullhet
- möjlighet att delta och påverka sina egna ärenden
- beaktande av den språkliga, kulturella och religiösa bakgrunden

De som arbetar och erbjuder tjänster inom barnskyddet ska vara medvetna om både sitt eget ansvar för barnens fostran och sin skyldighet att stödja föräldraskapet. Barnskyddsarbetaren ska också i ett bredare perspektiv ta till sig ansvaret för sitt arbete gentemot barnet, den unga, familjen, den egna organisationen och samhället. Ledningen ska vara medveten om sitt ansvar för att skapa förutsättningar för god kvalitet i arbetet och vara ett stöd för barnskyddsarbetaren. Vidare ska varje barnskyddsarbetare ska ha möjlighet att delta i utvecklingen av det egna arbetet, även i eventuella arbetsrelaterade och utvecklingsnätverk. Det kunnande som krävs i barnskyddsarbete ska definieras tydligt och kompetensen stödjas planmässigt i synnerhet när det gäller medarbetare som inleder sin yrkesbana inom barnskyddet. Uppgiftsfördelningen mellan barnskyddsarbetarna ska utvecklas vidare, bland annat mellan sjukskötare, socialhandledare och socialarbetare. Ledningen ska se till att det utöver expertis på socialarbete inom barnskyddsarbete även finns tillgång till juridisk, psykologisk, psykiatrisk och pedagogisk expertis på arbetsplatsen. (Social- och hälsovårdsministeriet 2020, 16, 34)

## **5.2 Beskrivning av barnskyddets olika processer**

För att ge läsaren en klarare bild vad barnskyddet betyder och vad barnskyddsarbete i sin helhet handlar om har vi här beskrivit hur hela barnskyddsprocessen går till. Huvudprocesserna kommer att beskrivas i följande text. Barnskyddsarbetet indelas i olika processer, från att barnskyddsärendet inleds till barnets eftervård. Barnskyddsanmälningen kan göra av vem som helst som är orolig över barnet. Barnskyddsanmälan ska alltid göras utan dröjsmål och direkt när oro över barnet väcks. Det är särskilt viktigt att agera snabbt om ärendet gäller ett brott. Anmälan görs till socialbyrån i den kommun där barnet bor och om situationen är brådskande eller utanför tjänstetid ska man kontakta kommunens socialjour eller nödcentralen. Man kan göra anmälan per telefon, skriftligen med en blankett eller genom att besöka byrån. (Institutet för hälsa och välfärd, 2021a)

När en anmälan är gjord startas en utredning av barnskyddsbehovet. När ett barnskyddsanmälningen har inletts gör en socialarbetare en bedömning av servicebehovet. Den socialarbetare som tagit emot ärendet har sju dygn på sig att informera barnets vårdnadshavare att en barnskyddsanmälan har blivit gjord och att en utredning påbörjats. Socialarbetaren har tre månader på sig att utreda barnets situation och behovet av barnskyddstjänster och besluta om ett möjligt klientskap i barnskydd för barnet. Barnet är inte klient hos barnskyddet när bedömningen görs. Vid bedömningen av servicebehovet bör man följa socialvårdslagens och handla enligt den ordning som lagen säger. När socialarbetaren utreder behovet av barnskydd bedömer han eller hon vilka tjänster och stödåtgärder barnet och familjen behöver. Socialarbetaren bedömer barnets uppväxtförhållanden samt vilka möjligheter vårdnadshavarna eller andra personer som svarar för barnets vård och fostran har att sörja för barnets vård och fostran. (Institutet för hälsa och välfärd, 2021a)

En klientplan alltid görs upp, om det inte är frågan om tillfällig rådgivning eller handledning. En klientplan ska göras upp oberoende av om barnet får öppenvård, vård utom hemmet eller eftervård. I klientplan antecknas barnets och familjens behov av tjänster och stöd, omständigheter och saker som kan påverka, tjänster och andra stödåtgärder enligt behov, tidsramen inom vilken man förväntar att målen kan uppnås, människors behov av stöd och ordnandet av stödåtgärder och information hur ofta socialarbetaren inom barnskyddet ska träffa barnet. (Institutet för hälsa och välfärd, 2021a)

Öppenvårdens syfte är att stödåtgärderna ska motsvara barnets och familjens behov och anpassas till var och ens individuella situation. Behovet av barnskydd kan bero på otillräcklig försörjning, bristfälliga boendeförhållanden eller avsaknad av bostad. Då ska kommunen utan dröjsmål ordna tillräckligt stöd samt avhjälpa bristerna i boendeförhållandena, till exempel ordna en bostad som motsvarar behovet. Detta står i enlighet med barnskyddslagen (2007/417 35§). Barn och familjer som är klienter hos barnskyddet kan också erbjudas andra stödåtgärder enligt socialvårdslagen. Sådana är till exempel en stödperson eller en stödfamilj, familjearbete och referensgruppsverksamhet samt semester- och rekreationsverksamhet. Socialvårdstjänster och småbarnspedagogik som är behövlig med tanke på barnets hälsa eller utveckling ska tilläggas till klientplanen. När de tjänster som behövs har antecknats i klientplanen är kommunen skyldig att ordna tjänsterna. Detta enligt också i enlighet med barnskyddslagen. (2007/417, 36§)

Om ett barn befinner sig i omedelbar fara, kan den vård och omsorg som barnet behöver ordnas som brådskande placering. Brådskande placering är ett allvarligt ingripande i människornas liv och privatliv. Det är en åtgärd som tas till i sista hand, om det inte finns några andra möjligheter att trygga barnets situation. (2007/417, 38§; Institutet för hälsa och välfärd, 2021a) Under tiden görs det en granskning av situationen och vid behov görs ett beslut av omhändertagning. Det betyder att barnet blir placerad utanför hemmet tills behov av barnskyddet inte längre finns. En brådskande placering är en kortvarig placering och kan förlängas till max 90 dagar.

Omhändertagande är den åtgärd som tillgrips i sista hand för att trygga ett barns uppväxt och utveckling. Omhändertagande innebär att ansvaret för barnets vård och fostran övergår till myndigheterna. Vård utom hemmet innebär att den socialarbetare som ansvarar för barnets angelägenheter förbereder placeringen och väljer ut en plats för vård utom hemmet. Man väljer den plats för vård utom hemmet som tillgodoser barnets behov bäst. Barnet kan placeras i familjevård, i ett professionellt familjehem, på en barnskyddsanstalt eller på något annat sätt som motsvarar barnets behov. (Institutet för hälsa och välfärd, 2021a; 2007/417 40§)

Med eftervård avses övergripande stöd för barnet eller den unga personen efter att vård utom hemmet eller en lång placering inom öppenvården har avslutats. Syftet med eftervården är att stödja barnet när det flyttar hem efter vården utom hemmet eller att hjälpa en ung person som närmar sig vuxen ålder att tillägna sig tillräckliga färdigheter för ett självständigt liv. (Institutet för hälsa och välfärd, 2021a, 2007/417 §75, §76) Det är viktigt att kommunen som ansvarar för barnets vård och skydd följer myndigheternas regler om barnets hälsa och trygghet. Det är också viktigt att personalen har behörighet och att de granskas med jämna mellanrum. (Räty 2015 s. 56)

### **5.3 Vad bör man beakta då ett barn placeras**

Under denna rubrik förklarar vi vad en barnskyddsplacering innebär och vad som är viktigt att ta hänsyn till när ett barn blir placerat utanför sitt eget hem. Barnets egen familj och anhöriga har en viktig roll i placering. Det är viktigt att vi som jobbar inom barnskydds-enhet försöker göra ett gott samarbete med barnet, dess anhöriga och med barnets egen socialarbetare. Det är viktigt att alla har samma mål gällande barnets uppfostran och framtid. På en barnskydds-enhet är det vi som arbetar där som är med och uppfostrar barnet och ge barnet trygghet. Socialarbetaren är den som ta besluten enligt den information hon eller han

får av oss och barnets andra anhöriga. Huvudsakliga syfte är att få familjen återförenas om det är möjligt.

Barnets egen delaktighet i placeringen är viktigt och vi måste ta den i beaktande. Delaktighet i barnskyddet är viktigt för att barnet ska kunna lita på att han eller hon blir hörd samt att barnet får medverka i beslut som rör hans egna handlingar. Det betyder också att barnet ska få information på ett sådant vis att barnet förstår innehållet i informationen, samt att barnet ska ha vetskap om vem det är som har hand om han eller hennes beslut och hur han eller hon kan nå sin socialarbetare. Ett barn som fyllt 12 år har vid sidan av vårdnadshavaren eller någon annan laglig företrädare rätt att föra sin talan i ett barnskyddsärende som gäller barnet självt. (Barnskyddslagen 2007/417 20§, 21§; Social- och hälsovårdsministeriet 2020, 18)

Innan barnet placeras på en barnskydds-enhet, ett familjehem eller i en forstersfamilj pratar socialarbetaren med barnet och vårdnadshavarna för att kartlägga orsaken bakom placeringen. Man kartlägger barnets bakgrund, historik, uppväxt och eventuella tidigare placeringar för att få en helhetsbild av barnets vardag. Då bakgrunden är kartlagd försöker man göra en bedömning av hur lång vården blir. Vid valet av placeringss-enhet ser man till barnets bästa och tar också barnets egna åsikter i beaktande. Innan barnet placeras är det bra ifall han eller hon har möjlighet att besöka barnskydds-enheten. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 16–22)

#### **5.4 Arbetarens ansvar i barnskyddsarbetet**

Här kommer vi att beskriva vårt eget ansvar som arbetare på en barnskydds-enhet. Många barn och ungdomar som kommer till de enheter där vi jobbar har redan tidigare varit placerade på många olika ställen före. Barnens uppväxt och bakgrund är vanligtvis mycket traumatiskt och problematiken komplex och ofta känner barnen att de inte har någon att lita på eller luta sig mot. Därför är det viktigt att barnet får komma till ett tryggt ställe där hen får bearbeta sina problem i lugn och ro. Den ansvariga enheten och vi som arbetar där har ett grundläggande ansvar över barnets omvårdnad och uppfostran.

När vi blir involverade i barnets liv blir vår uppgift som handledare viktig för barnet. Den viktigaste uppgiften för oss som arbetar på en barnskydds-enhet är att kunna hjälpa barnet att bygga upp friska och sunda relationer. Deras utveckling ska främjas på bästa sätt. Svårast i relationen till klienten är att samtidigt som man är tillmötesgående och tillgänglig så måste man dra gränser och följa regler som hör till barnskyddsarbete och för yrkesrollen. Kommunikationen är ett viktigt hjälpmedel för att kunna bilda en relation till barn och

ungdomar. Om barnet litar på sin handledare kan de ha en öppen dialog och våga diskutera om sina problem med handledaren. Handledaren kan lära barnet att hantera svåra känslor och att prata om dem. Som handledare är det viktigt att man spenderar tid med ungdomarna så att de kan lära sig hur saker fungerar i praktiken. I början av en klientförhållandet när ett barn och handledare lär känna varandra kan det vara lättare att göra någonting tillsammans. När ungdomar får hitta på något roligt med personalen utanför enheten så fördjupas relationen. Eftersom man arbetar med barn och ungdomar i kriser och svåra situationer så måste man kunna ge ett tryggt och stabilt intryck för att de vågar prata om det som är svårt. (Jeffs 2010, 15–21, 20–22)

Genom att bemästra språk kan du som handledare åstadkomma mycket. *Kommunikativa kompetensen* handlar om språket och hur vi är i interaktion med andra människor. Det hela bygger på gemensam respekt mellan barnet och den professionella. När vi är i interaktion med andra antar vi att den andra partnern är försedd med förnuft samt känslor, identitet samt vilja, språklig förmåga samt handlingsförmåga. Dessa bygger på de normer som är basen för vår interaktion. En god dialog bygger på omtanke mot klienten. Respekt, medmänsklighet och empati är viktiga ledstjärnor för ett gott bemötande av klienterna. Både klienten och barnskyddsarbetaren bidrar till en god dialog och växelverkan. Som handledare inom barnskyddet behöver man en särskild styrka och kompetens för dialog och konstruktiv hantering av konfliktsituationer med klienter. Den *expressiva kompetensen* består av vilken estetisk, samt emotionella omfattningen den professionella har. Här tas betydelsen av handledares samt barnets kroppsspråk upp. Det är väldigt viktigt att du som handledare har kunskap om vad ditt kroppsspråk berättar. Detta kallas det tysta språket. Vissa händelser i livet är väldigt traumatiska och då är det bra att ta till estetiska aktiviteter som musik, teater, dans, rytmik för att få fram egenskaper genom känslor som har funnits inom klienterna. (Madsen 2001, 228–231)

Som handledare bör du också respektera klientens värden och levnadsväl och låter klienten få göra egna val. Den som arbetar med barn och ungdomar skall alltid göra klienten delaktig i sitt ärende och alltid ta hänsyn till de resurser och egenskaper som finns hos klienten och i hans eller hennes närmiljö. En klientrelation är förtrolig och yrkesmänniskan bör respektera klientens privatliv och beakta tystnadsplikten. (Talentia 2005, 8)

## 6 Ledarskapets betydelse i introduktionen

I detta kapitel fokuserar vi både på begreppen chefskap och ledarskap och deras betydelse för organisation. Begreppet ledarskap avser förmågan att på ett så optimalt sätt som möjligt ta tillgängliga materiella och personliga resurser i anspråk. Hit hör bland annat förmågan att få den underordnade att utföra goda prestationer inom ramen för organisationens mål och syfte. Ledaren får ofta sin makt "nedifrån", från underanställda som ser ledaren som en auktoritativ positiv förebild. Chefskap och sin sida är en mer formell befattningsroll som verksamhetsansvarig inom en organisation, en maktposition han eller hon fått från överordnade beslutsfattare. (Rubenowitz 2004, 125) Att vara chef och att leda är två olika saker, men lika viktiga. Skillnaden sammanfattas fint i en aforism som vi lånar av Bennis och Nanus: "Chefer gör saker på rätt sätt. Ledare gör rätt saker." Det vill säga, en organisation där chefskapet är för starkt och ledarskapet för svagt kommer till slut att förlora sin själ och mening. Vi kommer till följande beskriva betydelsen av ledarskap och chefskap med tanke på medarbetarnas trivsel i arbete. Vi kommer också se på ledarens inverkan och roll i introduktionen för den nyanställda. Som blivande chefer tycker vi att det här är ett viktigt ämne att ta upp eftersom det kan vara avgörande för den nya arbetstagarens trivsel hur han eller hon blir mottagen och bemött av sin chef.

En organisation som har en stark och karismatisk ledare men som saknar chefskap kan prestera mycket på en kort tid men störtar ofta snart till marken. Ledare och chefer utan överblick och förmåga att delegera förstör sina organisationer istället för att hjälpa dem. De utmaningar som dagens organisationer ställs inför kräver chefernas objektiva perspektiv och goda insikt som det kloka ledarskapet ger. Det behövs fler personer i chefsbefattning som har kunskap att se ordning och enkelhet i den förvirring och det kaos som organisationslivet innebär. Det behövs mångsidiga och flexibla ledare som är lika konstnärliga som analytiska och som kan växla perspektiv på sina erfarenheter för att kunna identifiera nya frågor och möjligheter. Det behövs chefer som älskar sitt arbete, sina organisationer och de människor vars liv de påverkar. Det behövs chefer och ledare som betraktar ledarskapet som ett etiskt och moraliskt åtagande. Det behövs ledare som kan kombinera realism med ett passionerat engagemang för att nå högre syften och värden. Eftersom organisationer till sin natur är komplexa, bedrägliga, mångtydiga och fulla av överraskningar är de mycket svåra att förstå och leda. De teorier och bilder vi har med oss bestämmer vad vi ser, gör och åstadkommer. Snäva och grovt förenklade perspektiv blir till fallgropar som snarare stjälper än hjälper chefer och ledare i deras ansträngningar. Den värld som chefer lever i präglas av diverse problemhärvor som komplexitet, mångtydigheter, värderingsdilemman, politiskt tryck och

olika intressenter. För chefer som har med sig bilder och teorier som gör dem blinda för delar av denna stökiga verklighet blir världen ofta en frustrerande plats full av misslyckande. För chefer som besitter bättre teorier och förmågan att använda dessa skickligt blir världen full av spännande möjligheter. Det svenska ordet "stöka" har två olika betydelsen. Den ena syftar på aktivitet som resulterar i stökighet och oreda. Den andra syftar på en gemensam ansträngning som resulterar i något positivt, till exempel när vi förbereder oss för en av årets största högtider och är upptagna med julstöket. Ledarskapets grundläggande utmaning är att få organisationer att ägna sig mindre åt det första och mer åt det andra. (Bolman & Deal 2015, 10, 69)

## 6.1 Ledarskap är paradoxalt

Ofta ogillar människor paradoxer. Vi ser dom som problem och även som fiende för logiskt tänkande för vi vill så gärna vara logiska, vettiga och kontrollera situationen. Men i verkligheten är inte paradoxer fiender utan ledarskap är paradoxer. Största delen av de som jobbar som ledare vet att ledarskap är något mer än en enkel, väl definierad uppgift. Det är inte alltid medvetet men man förstår att ledarskap är paradoxalt. Det är att visa utan att visa. Det är att skapa utrymme genom att bygga murar. Det är att ropa mycket tyst. En ledare är inte en som per definition säger utan en ledare handlar fast det inte finns ett enkelt och tydligt svar. Ledaren är ofta en paradox i sig, en humanistisk ingenjör, en mjuk tuffis och en improviserande byråkrat. Ledarskap är utmanande men samtidigt roligt, det är ett fascinerande forskningsfält, som en konst som förtjänar vår respekt och uppskattning. Ledarskap är många ting för många människor, på många sätt, i många tider, på många platser. Det finns en mångfald av ledare och det är bra. Många saker kan funka i ledarskap och många saker kan uppnås på många olika sätt. Det är lika verkligt som skenet från en lampa som kan lysa upp många rum och många saker. Vad som följer är alltså en serie observationer om ledare, ledarskap och de paradoxer som ryms där i och emellan. Mörker och ljus, det hårda och det mjuka, rakt på men genom labyrinter. Det att ledarskapet är paradoxalt är orsaken varför ledarskapet också är svårt. Människor önskar att en ledare skall vara bestämd, en sådan som kan fatta beslut och hålla fast vid dem. Samtidigt är det viktigt att en ledare lyssnar på sina anställda och tar deras åsikter på allvar. Så vi har två egenskaper som de flesta anser vara viktiga för det goda ledarskapet. Bestämmdhet och förmågan att lyssna. Problemet är att det bor en paradox i detta. Man kan vara bestämd men ändå lyssna, men som egenskaper så finns här potentialen till en konflikt. Om man hela tiden lyssnar på folk och respekterar deras många åsikter så blir det svårare att fatta snabba bestämda beslut.

På samma sätt så är förmågan att fatta beslut till en del en effekt av att man lärt sig att inte lyssna till allt och alla, och att man har en preferens för handling snarare än för att lyssna i all oändlighet. Ledare borde vara hårda som stål, men samtidigt flexibla och anpassa sig. En analytisk tänkare som vågar lita på sin intuition. En coachande kompis som visar var skåpet skall stå. Ledare hamnar ofta i situationer där det inte finns ett rätt sätt att agera, ingen bästa lösning, utan bara dåligt eller riktigt dåligt. (Rehn 2019, 16, 31–33)

### **6.1.1 Att leda är att misslyckas**

Ledare misslyckas, inte helt, inte fullständigt, men alltid och utan undantag. Oberoende vad en ledare gör så kommer någonting alltid att gå fel, någon blir alltid missnöjd och något går alltid lite annorlunda än vad man hade tänkt. Det är inte lätt att acceptera och många ledare kämpar emot det utan att lyckas. Ledarskap är alltså en fråga om att leva med sina misslyckanden. Inte så att ledarskap skulle vara ett ständigt misslyckande, men ledaren uppnår sällan det där fantastiska tillståndet där allt är precis som han eller hon önskade. Bilden av ledaren som den ständigt lyckade personen är vacker men samtidigt väldigt falsk. Det att ledaren misslyckas gör inte ledaren till en förlorare utan tvärtom. Ledarskapets sanna vinnare är de som kan leva med livets ständiga osäkerhet och med dess ständiga utveckling. En sanna ledare är okej med sina egna brister. De misslyckas, lär sig, fixar saker och försöker igen. Utan att glömma att de kommer att möta många andra misslyckanden innan de är färdiga. Dagens ledare ska leva upp till ibland helt orealistiska krav: förutom dubbla examina, minst två språk och utlandserfarenhet ska man också vara strategisk, ha beslutskraft och så ska man också ha personlig mognad, vara en bra lyssnare, empatisk och så vidare listan kan göras hur lång som helst. De här personerna existerar sällan i verkligheten och man kan nog vara nöjd om man kan leva upp till hälften. (Rehn 2019, 19–20)

### **6.1.2 Att leda är att lyckas**

En ledare måste lyckas. I ledarskap belönas man inte för att man försökte vara bra eller för att man hade goda skäl att göra något. Ledarskap mäts i resultat, oberoende om det är motiverade medarbetare eller en ökad vinst. Med detta menas att ledarskap inte kan mätas med den traditionella mätaren, utan snarare att ledaren måste åstadkomma någonting för att vara ledare. Det duger inte att bara försöka eller vilja något väldigt mycket. När man jobbar med ledarskap märker man snabbt många ledare som fokuserar mer på sin egen position och stärkandet av den snarare än på att få någonting gjort. Särskilt i större organisationer kan



man märka att man ledaren bara är där man är och gör det man ska, snarare än att driva de typer av förändring och resultat i vilka sant ledarskap mäts. För denna typ av människor är ledare en titel man får, inte något man förtjänar. Om man som ledare saknar vision och tydliga mål och mätetal, sådana som mäter hur just du lyckas, kan du inte riktigt veta om du varit en san ledare eller bara en chef. (Rehn 2019, 25–27)

Att vara chef eller ledare är två olika roller. Chefsrollen är den formella positionen som företaget eller organisationen erbjuder individen att arbeta utifrån och som medför vissa formella befogenheter så som att rekrytera personal, sätta löner, ansvara för budget med mera. Ledarrollen är en position som man måste göra sig förtjänt av genom sin förmåga att leda andra människor på ett positivt sätt och där ligger den stora skillnaden. Teoretisk sett kan vem som helst utnämnas till chef. Men en bra ledare blir bara den som lägger ner arbete på att lära känna både sig själv och sina medarbetare och sin omgivning i stort. Ledarskapet ställer helt andra krav idag än tidigare och även om man föds med naturlig gåva för att vara ledare hjälper det bara en bit på vägen. Hårt arbete och träning är ett måste för att lyckas. Om ledaren inte förmår att omsätta företagets mål och strategier till handlingsplaner och göra dem begripliga för medarbetarna så finns det en stor risk att ledaren blir mer och mer fångad i den formella chefsrollen och försöker kontrollera verkligheten genom detaljkontroll och ordergivning. Dynamiken försvinner och prestation och resultat uteblir. Som ett exempel på detta kan vi se till hur ofta man talar om ledarens framgång och ser på företagets vinst eller liknande mått. Detta är ett mycket dåligt sätt att diskutera en enskild ledares framgång. Detta eftersom det bara är en liten bråkdel av ett företags resultat som på något sätt kan ses som en individs insats. Tror man att något dylikt är en god mätare för den egna framgången som ledare gör man inte ett utan två misstag. Ett, eftersom ett företags resultat alltid skapas i samspel, så är detta inte någon noggrann mätare för ledarskap. Två, det att man är i ledande position i ett företag som det går bra för garanterar inte att man är okej som ledare. Det är helt möjligt att de anställdas kompetens, de goda förhållandena på marknaden och en brist på konkurrens skapat en situation där en dålig ledare kan gömma sig bakom en framgång byggd av andra. (Rehn 2019, 25–27)

### **6.1.3 Positiv inställning är en fördel i introduktionen**

Ett positiv inställning är till allas fördel. En nyanställd med positiv inställning och positiv sinnestillstånd lyckas att komma in i arbete mycket lättare än en människa med negativ inställning. En positiv människa är lätt att bemöta och trevligt att ta emot. Samma gäller ledaren och de andra medarbetare, om alla har en positiv inställning eller försöker att vara

positiva har den nyanställda mycket lättare att komma in i gänget och man behöver inte vara så nervös som man oftast är i början av en ny anställning. Att vara positiv hjälper en på många olika sätt, både i personliga relationer och strävan efter framgång i arbetslivet. Fördelarna att upprätta en positiv attityd inkluderar att man identifierar och hoppas på olika möjligheter så att man inte missar dom. Man ser misslyckanden som motivation. Man övervinner svårigheter och hinder med positivitet på ett lättare sätt.

Ett positivt sinnestillstånd har stor betydelse för individens tro på sin egen förmåga att klara av sina arbetsuppgifter. Som ledare är det viktigt att du försöker påverka till den nyanställdas sinnestillstånd med att själv ha en positiv inställning. Positiv inställning ger en större tro på att man själv kan ta kontroll över arbetsuppgifterna och därmed litar man mera på sin egen förmåga. Detta leder till större engagemang i arbetsuppgifterna och större tolerans för fel och motgångar, vilket i sin tur kan visa sig en som utpräglad förmåga "stå på" för att göra ett bra jobb. En rad studier tyder på att ett positivt sinnestillstånd leder till större idéproduktion vid problemlösning och större förmåga att finna associationer mellan olika föreställningar och idéer. Båda dessa egenskaper är viktiga i kreativt tänkande. I överensstämmelse med detta visar forskningen dessutom att ett positivt sinnestillstånd kan ha en gynnsam inverkan på förmågan att finna bra helhetslösningar i förhandlingssituationer. Ett positivt sinnestillstånd ökar tilltron till att man kommer att lyckas i förhandlingarna. Detta är väsentligt för den egna attityden till motparten och för att ha tålamod att erbjuda många typer av lösningar för att nå fram till ett bra resultat. (Kaufmann & Kaufmann, 2010, 105-107)

Personer som är på gott humör uppfattas av andra som mer personligt tilldragande än personer som präglas av en negativ emotionell framtoning. Positiva personer har lättare att skapa kontakter och får mer socialt stöd från kollegor på arbetsplatsen. Personer med positiva emotioner tillskrivs ofta haloeffekt i jämförelse med personer med negativa emotioner. Det positiva emotionella tillståndet tycks därför vara ett mycket framträdande drag i våra upplevelser av andra människor och det smittar lätt av sig på en rad andra egenskaper som vi därmed uppfattas som positiva. Personer i ett positivt tillstånd är också mer benägna att hjälpa andra. Det ökar möjligheterna till det vi kallar organisationsengagemang. Det innebär att man lättare skapar ett starkt positivt emotionellt band till organisationen samt till medarbetare och är beredd att göra personliga uppoffringar för att främja organisationens intressen. Det är viktigt att understryka att positivitet är en fördel för personen det gäller men det kan också bli en nackdel för organisationen i viktiga situationer. Det har påvisats att personer med positiva emotioner lätt blir felbedömda i

anställningsintervjuer genom att de tillskrivs långt fler positiva egenskaper än de egentligen har. Om intervjuaren också är på gott humör blir felprocenten ännu högre. Positiv inställning kan smitta av sig på andra och göra dem mer okritiska så att det blir lättare att övertyga dem med svaga argument. (Kaufmann & Kaufmann 2010, 109-110)

## 6.2 Ledaren använder alla sina sinnen

Ledarskapet handlar både om att behärska chefsrollen som delegerats uppifrån i och med tillsättandet och ledarrollen som med tiden delegeras nedifrån av de egna medarbetarna om man lyckas skapa förtroende och tillit. En skicklig ledare utnyttjar alla sina sinnen i kommunikationen. *Hörsel* handlar om att en bra ledare är en god lyssnare. Han eller hon tar sig tid att lyssna på sina medarbetare och hör även sådant som inte sägs rätt ut, men som kan tolkas in mellan raderna. När människor känner sig hörda känner de sig också bekräftade och uppskattade. *Syn* innebär att en bra ledare ser sina medarbetare som individer och uppfattar även små tecken. De motiverar och inspirerar på medarbetarnas villkor.

*Känsl* sitter inte bara i hudens små känselceller utan kan också innefatta känsligheten för stämningar, signaler och varningstecken i verksamheten. Känsl kan innefatta den viktiga empatiska förmågan, den sociala intelligensen, att känna vad som är rätt eller fel agerande i olika situationer, ett gott omdöme. Känsl handlar också om beröring i såväl fysisk som psykisk mening. Här kan en ledares känsla översättas med han eller hennes roll att beröra sina medarbetare, att i ord och handling få någonting att hända inne i medarbetarna, att påverka dem så mycket att det skapar en rörelse, en början till förändring och utveckling. Det kanske enklaste sättet att beröra sina medarbetare är att se dem. I känsl kan man också tolka in förmågan och modet av att våga ta upp känsliga saker i samtal, sådant som kanske är tabubelagt och känsligt.

*Lukt* får representera intuitionen, den samlade erfarenheten som sitter i ryggmärgen och som blir en allt större tillgång ju äldre man blir. *Smak* symbolisera att lägga rätt ord i sin mun när man uttrycker sig. Att vara tydlig, konkret och kunna förklara komplicerade skeenden på ett enkelt sätt. Att informera är också extra viktigt i tider av stora förändringar. Men även här är det en balansgång mellan att vara tillräckligt tydlig och att inte bli övertydlig så att man uppfattas som en ren ordergivare.

En bra ledare behöver inte vara en skicklig talare. Ett kommunikativt ledarskap handlar lika mycket om att kunna vara tyst och lyssna. Ett bra ämne att ta upp här är skillnaden mellan information och dialog, det vill säga enkelriktad eller dubbelriktad kommunikation. En

annan aspekt på det kommunikativa ledarskapet är att se kommunikation som smörjmedlet i organisationen. En duktig ledare kommunicerar både horisontellt och vertikalt i organisationen och plogar upp alternativa vägar som underlättar för medarbetarna. Ett stort problem på dagens arbetsplatser är att många ledare helt enkelt inte har tillräckligt med tid för att gå runt och prata med sina medarbetare. Det hör till ledarens ansvar att skapa trygghet för medarbetarna och det kan uppfattas som lite flummigt. Men om man tänker att motsatsen till trygga medarbetare är rädda medarbetare så är det lättare att ta till sig och förstå hur viktigt det är. Rädsla är destruktivt ur alla aspekter. Trygga medarbetare som vågar pröva sina egna gränser och som inte är rädda för att misslyckas presterar och producerar tiofalt bättre än en rädd och osäker medarbetare. I tuffa tider av nedskärningar och allmän osäkerhet är också tryggheten något som kommer långt upp på listan över vad morgondagens medarbetare önskar sig mest av en ledare. En skicklig ledare kan också kombinera tuffa resultatkrav med en trygg miljö där det är okej att fatta egna beslut och även att misslyckas ibland. (Wikström 2007, 72, 78-81)

### **6.3 Vad är ledarskap egentligen**

Det är lika viktigt för ledaren själv, den nyanställda och andra medarbetarna veta att vad ledarskapet är för någonting. Här kommer vi att berätta vad det riktigt betyder. Ett bra ledarskap är ett utvecklande ledarskap och det har tre tydliga kännetecken. *Det första kännetecknet* är att det utmärks av föredömligt handlande av ledaren som bygger på följande saker. Vilken värdegrund ledaren har när det handlar om humanistiska värderingar, det vill säga ledarens egen etik och moral. Ledaren ska stå bakom sina egna ord och beslut. Ledaren ska vara självsäker och våga. Ledaren ska vara en förebild som betyder att ledarens ord och handlingar talar samma språk. Ledaren ska ha ansvar som innebär att man som ledare tar ansvar för att lösa organisatoriska uppgifter så att medarbetarna ska må väl. Det innebär också att ledaren tar på sig av fulla ansvaret för det som misslyckas och samtidigt generöst delar med sig av ansvaret för det som har gått bra.

*Det andra kännetecknet* är att det karakteriseras av personlig omtanke som bygger på att ledaren ger känslomässigt och praktiskt stöd i t.ex. i form av handledning. Ledaren ska ge rak och tydlig feedback och visa sina medarbetare till rätta. *Det tredje kännetecknet* är att inspirera och motivera och bygger på att ledaren uppmuntrar medarbetare till delaktighet. Vilket innebär att få medarbetarna engagerade, att formulera långsiktiga mål som är tilltalande och att låta medarbetaren få tillfälle att ta ansvar. Ledaren uppmuntrar till

kreativitet. Vilket innebär att uppmuntra medarbetarna att komma med idéer och att utmana genom att ifrågasätta den gällande ordningen. (Granberg & Wallenholm 2017, 128-129)

En ledare som tillämpar det utvecklande ledarskapet är visionär och karismatisk, gör rätt saker, är uthållig, har stor kapacitet och har hög moral. Motiverar och inspirerar sina medarbetare. Kommunikerar visionen, skapar delaktighet, entusiasm och vi känsla. Uppmuntrar till nytänkande och kreativa lösningar. Engagerar medarbetarna i planer, processer, lösningsfokuserat arbetssätt och beslutsfattande. Ger personligt erkännande och visar att hen uppskattar medarbetarnas ansträngningar, uppmuntrar och ger konstruktiv feedback samt coachar. Det utvecklande ledarskap har också fått kritik, framför allt för att det alltför ensidigt handlar om ledaren. Dagens teorier om ledarskap betonar som regel att ledarskapet är en relation mellan ledare och medarbetare. Att då alltför ensidigt utgå från ledaren i ledarskapet gör att teoribildningen och modellen haltar. Ett annat aktuellt forskningsområde att vad ledarskapet handlar om det som kallas fördelat ledarskap, som kan förekomma i olika former. En sådan form innebär att ledarskapet delas upp på flera personer enligt en särskild fördelning. En annan innebär att ledarskapet tillfälligt tas av den i gruppen som har bäst kompetens till exempel när det gäller att fatta beslut eller att bedöma situation. (Granberg & Wallenholm 2017, 128-129)

Ledaren måste tydliggöra sina visioner så att det känns utmanande och inspirerande. För att lyckas med detta måste ledaren bland annat vara en skicklig kommunikatör och dagens ledarskap handlar mycket om kommunikation. Den moderna ledarens kanske främsta uppgift är att kunna formulera visioner. Sätta mål och föra strategier från ord till handling i samarbete med sina medarbetare. Ledaren måste kunna fråga, lyssna och framför allt stödja, motivera och skapa de rätta förutsättningarna för medarbetarna. Dagens ledarskap kan beskrivas med metaforen att vara befälhavare ombord på en snabbgående torpedbåt. Ledarens strategiska roll är att han eller hon är utkiken i en båt som ska lägga ut kursen, se in framtiden trots att skummet yr och sikten är skymd. Ledaren har också den operativa rollen och den betyder att hen har ansvar för att skapa ett väl fungerande arbetslag ombord, där alla vet sina uppgifter och sitt ansvar. Men om någonting går snett ska ledaren också kunna ta på sig "chefsmekanikerrollen" och gå ner i maskinrummet och laga felen som ingen annan klar av så att inte båten springer läck under resans gång. Ledaren är besättningens förebild, någon att lita på i alla väder. Ledaren är motorn i aktern som frigör energi och styr i rätt riktning. En ledare måste kunna vara operativ och strategisk i en omgivning som präglas av tuff konkurrens, ökad osäkerhet och ett större mått av komplexitet. Det operativa kan man som ledare delegera till stor del, men det strategiska ansvaret går aldrig att delegera.

Beroende på vilken typ av verksamhet företaget bedriver och i vilken utvecklingsfas man befinner sig i ställs olika krav på ledarskapet. I tuffa tider med lönsamhetsproblem som kan leda till personalnedskärningar ökar kraven på centralisering och kontroll och ett mer styrande och kontrollerande ledarskap kanske efterfrågas. I den motsatta situationen, när företaget eller organisationen är i en positiv utveckling är det oftast andra egenskaper som prioriteras högre, egenskaper som definierar ett decentraliserat ledarskap. Varje tid kräver sitt ledarskap. En riktig erfaren ledare har förmågan att anpassa sitt ledarskap efter individ och situation. (Wikström 2007, 66–68)

### **6.3.1 Gruppdynamik och ledning**

För att en organisation, det vill säga ett arbetsställe skall fungera så krävs det en bra gemenskap och gruppdynamik, samt en bra ledning. En arbetsgruppsdynamik är viktig för att kunna skapa bra förutsättningar för en motiverande och inspirerande arbetsmiljö som bidrar till ökad produktivitet och effektivitet. Bra teamdynamik på arbetsplatsen är avgörande för hur bra arbete blir gjort. Om du har samlats tillsammans med en grupp individer för att ta itu med ett projekt eller bryta ner ett problem, kommer du att vilja dela utrymme med andra som kan hanterat sig själva. Om någon är mycket kritisk, eller om någon inte talar eller en annan person talar för mycket så kan dessa egenskaper och tillvägagångssätt försämra gruppdynamiken på arbetsplatsen eller hela projektet.

Ordet gestalt är tyskt och betyder helhetsform. Gestaltpsykologin har givit en rad viktiga bidrag till organisationspsykologin. Gestaltprincipen uppfattades som en fundamental lagbundenhet. Det innebär att man måste studera större enheter än enskilda individer. En social grupp bör betraktas som en naturlig helhet med sina egna lagbundenheter i kraft av sin sammansättning. Sammansättningen går inte reduceras till de enskilda elementen, som i detta fall är individerna i gruppen. Gestaltprincipen innebär att det är relationerna mellan individerna som ger gruppen speciell karaktär. Kurt Lewin (1890–1947) arbetade i denna teoretiska tradition och som anses som mycket betydelsefull bidragsgivare för utvecklingen av organisationspsykologi. Hans studier av sociala processer i smågrupper gav impulsen till att utveckla det viktiga ämnesområdet inom social- och organisationspsykologi som går under gruppdynamik. Gruppdynamiken är ett studie av samspel och produktiviteten inom grupper som en funktion av gruppens samspelelementer och sammansättning. Det är den huvudsakliga tanken bakom ett arbetsteam. Kurt Lewin var också den som gjorde de första experimentella studierna av ledarskap. I dessa studier undersökte han prestationer och trivsel i grupper som styrdes efter demokratiska, autokratiska respektive “låt-gå”-principer. Viktiga

upptäckter var att ett autokratiskt ledarskap kunde ge en hög produktivitet, men bara när ledaren var närvarande. Under ett demokratiskt ledarskap var trivseln större och gruppmedlemmarna arbetade i högre grad utifrån ett inre engagemang, även när ledaren inte var närvarande. I grupper som inte gavs någon riktning och styrning var produktiviteten lägst. I den Tayloristiska och Weberianska idealbilden fokuserade man på den enskilda individen som arbetsenhet. De nya perspektiv som växte fram skiftade fokus till socialpsykologiska processer i arbetet med organisations och ledarskapsutveckling. Under en lång period efter andra världskrigets var studier av gruppdynamik en kärnpunkt i organisationspsykologin. Här studerade man hur olika aktiviteter i gruppen till exempel interaktioner mellan ledare och medarbetare inverkar på varandra och påverkar produktivitet och trivseln. Dessa studier gled naturligt in i utvecklingen av den nya psykologiska riktning som kallades humanistisk psykologi. Behovet av sociala relationer, uppskattning, personlig utveckling och möjligheter till självförverkligande är viktiga punkter humanistisk psykologi. (Kaufmann & Kaufmann 2010, 30–31, 75)

## **6.4 Ledarfilosofi**

För att gå in djupare i ledarskap så vill vi öppna filosofin lite bakom den. Ledarskapet grundas på varje individs unika förutsättningar och personlighet som formas och utvecklas under hela livet. Som nybliven ledare kan det vara svårt att ha en klart definierad och uttalad ledarfilosofi som beskriver hur och varför man vill utöva sitt ledarskap på ett visst sätt, detta brukar snarare vara något som växer fram med åren. Ibland ser man också exempel på unga ledare som försöker likna äldre och mer erfarna ledare i sitt sökande efter den perfekta ledarstilen. Ett härmande beteende fungerar sällan speciellt bra men att ha bra förebild bland äldre och mer erfarna kollegor kan ge inspiration och vägledning. En stor och viktig del av ledarens vardag är att leda andra människor. Tillsammans med medarbetarna ska ledaren forma en vision och sätta mål för sin verksamhet. Han eller hon ska skapa en positiv arbetsmiljö där medarbetarna känner sig trygga och kan utvecklas och skapa resultat. Att skapa en vinnarkultur är varje ledarens stora dagliga utmaning. För att skapa motiverade och entusiastiska medarbetare i det dagliga ledarskapet så måste man våga bejaka mångfald i gruppen och inse att styrkan i ett vinnande team ligger i att kunna utnyttja kompletterande olikheter hos individerna. En duktig ledare kan lära sig att hantera och utnyttja de här skillnaderna och förstå hur de olika individerna fungerar bäst. Om ledaren är en person utan intresse för detaljer som hellre fokuserar på helheten och som ska samarbeta med en analytiskt lagd person som sätter stor ära att vara noggrann i alla detaljer så kan det lätt

uppstå problem dem emellan. Ledaren kanske tycker att medarbetaren är för omständlig och detaljfokuserad medan medarbetaren ser ledaren som ytlig och kanske till och med lite slarvig. Genom att skapa ökad förståelse för varandras olikheter och styrkor kan samarbetet förbättras och resultatet påverkas till det bättre. En stark kultur skapas också genom att ledaren ger positiv och negativ feedback. Med hjälp av feedback sätter man ramarna för vad som är ett bra respektive ett dåligt beteende. Vi har alla en tendens att ta på oss problemlösarrollen och fokusera för mycket på det negativa och på de medarbetare som underpresterar istället för på de verkligt duktiga. Det kan vara svårt att lyfta fram vardagshjältarna som föregår med gott exempel. Vi finländare är ganska kända av det att det är svårt att ge bra feedback och berömmelsen. Det är inte alltid accepterat att utmärka sig och vara för bra. (Wikström 2007, 75)

## **6.5 Hur man som ledare väljer ut sina medarbetare**

Oftast som ledare eller enhetschef så är man med i rekryteringar av nya arbetare. Man får själv som ledare att vara med att skapa sitt eget arbetsteam men det är inte alltid så lätt uppgift att välja de rätta människorna för ett arbetsteam. Här kommer vi ta upp ett IT-konsultföretag som heter Netlight och som har över tusen anställda. Det är just inom ramen för detta företag som följande tankar som presenteras har fötts. I en organisation som formas utifrån medarbetarnas värderingar är ingenting viktigare än rekrytering. När Netlight vid millenniumskiftet började rekrytera medarbetare var kompetens, kreativitet och affärsmässighet ledstjärnor i jakten på lämpliga kandidater, men de insåg snart att detta inte kan vara de enda parametrarna för framgångsrik rekrytering. Ledare hade ansvar över att de som anställdes var sådana personer som de andra medarbetarna gillar och som passar in i gruppen. Personkemin ska stämma helt enkelt. De som rekryterades ska vara kompetenta, kreativa, roliga att umgås och dela upplevelser med. Helt enkelt en person man vill bygga en relation med och någon som går att lita på. Risken med det här är dock att rekryteringar av det här slaget blir för likartad. Att det skapas en grupp, där alla trivs med varandra och att den gruppen föredrar att hänga med de som passar in och som har liknande värderingar. På det här sättet skapas inte mångfald och mångfald är viktig för en levande kultur. Att medlemmarna i en grupp har olika personligheter, bakgrunder, åsikter och erfarenheter som berikar. Gruppen blir starkare så och mer fördomsfri och innovativ. Idéer testas och utmanas när de måste passera människor med andra perspektiv. Fullkomligt identiska värderingar orsakar att det inte uppstår något nytt eller särskilt i mötet. Det var inte personer med en viss värdering och en viss personlighet som Netlight skulle rekrytera, utan personer med



värderingar som var kompatibla med gruppens men som också på olika sätt kunde bidra till bolagets kultur. För att hitta sådana individer måste den som rekryterar alltså chefen vara trygg i sina egna värderingar, autentisk och samtidigt lyhörd. Det måste vara en person som bottnar i sig själv och som är beredd att möta andra människor med intresse, nyfikenhet och respekt. Det här med att rekrytera personer som passar in kan låta banalt, men Netlight ser det som affärsutveckling. Att kunna bedöma vem som passar in och betraktas som kärnverksamhet. (Emden & Ringertz 2018, 11, 54–55)

## **6.6 Ledaren bär ansvar**

För att introduktionen ska lyckas ligger det största ansvaret hos ledaren. Som ledare har man också andra viktiga uppgifter och därför delegerar man ofta en del av introduktionen till någon annan i arbetsgruppen. Det är viktigt att man som ledare följer hela processen och är med och stöder samt hjälper den nya arbetaren. Det är också viktigt att man stöder den eller de personer man delegerat introduktionens ansvar åt. Som ledare är det viktigt att visa åt sina nyanställda och sina medarbetare att man finns till och handleder dem. Till ledarens uppgifter i introduktionen hör till att visa vilka resurser som finns att användas, ge synpunkter på introduktionsprocessen samt feedback. Det att man nämner en mentor till den nyanställd kan underlätta ledarens arbete och ansvar men ledaren är alltid den som ansvarar över hela processen. Ledaren har en central roll i förverkligandet och utvecklandet av introduktionen. (Kupias & Peltola 2009, 57, 83–84)

Ledarens stöd åt den nyanställd påverkar hur han eller hon trivs i sitt nya arbete. Desto starkare den nyanställda upplever stödet av ledaren desto bättre trivs man och känner att man att man är en del av arbetsgemenskapen. I en fungerande arbetsgemenskap är ledaren medveten om vardagens utmaningar och skapar förutsättningar för god kvalitet i arbetet. Ledaren ska vara deltagande och möjliggörande så att den nyanställd ska känna sig välkommen. En barnskyddsarbetare ska ha grundläggande kompetens att arbeta på ett sätt som är förenligt med barnets och den ungas ålder samt att arbeta i dialog med barnet och familjen. Ledningen ska för sin del ha tillgång till sådana ledarskapsstrukturer och sådan ledningspraxis som behövs för ett barncentrerat arbete. (Jokisaari & Nurmi 2009: 541) Barnskyddet kräver en särskild kompetens av personalen. Ledningen med sin personal måste engagera sig långsiktigt i att utveckla den kompetens som behövs inom barnskyddsarbetet. Som stöd för arbetet behövs bland annat en stark grundläggande utbildning, specialutbildning och fortbildning. Det behövs också kunskaper inom arbetets olika delområden och handledning. Ledaren ansvarar över utvecklingen av barnskyddet och

arbetarnas utveckling och vid behov använder sig av olika expertgrupper. Barnskyddets personalresurser i relation till antalet klienter är allmänt taget otillräckliga på många ställen. Genom att involvera barn och föräldrar i utvecklingen av tjänsterna kan ledningen och sina arbetare som ansvarar för tjänsterna förstå barnskyddsarbetets verklighet bättre ur klienternas perspektiv. (Social- och hälsovårdsministeriet 2014)

Hussein & Lama (2013, 178–179) har forskat hur de nyanställda har upplevt ledarnas olika egenskaper och hur dessa påverkar till introduktionen. Om de nyanställda fått ett gott stöd av sina ledare påverkar det positivt till deras helhetsuppfattning av organisationen. Enligt de nyanställda är det viktigt att ledaren uppskattar dem och är artig, tillgänglig och mötesgående. En positiv och vänlig ledare ger ett positivt intryck hos den nyanställd och då finns större chans att den nyanställda trivs och stannar kvar.

## **6.7 Ny medarbetare**

Som ledare är det bra att tänka på att en nyanställd både är en utmaning och en möjlighet. En nyanställd är ofta en utmaning i början eftersom personen måste läras upp för att skapa mervärde åt organisationen. Som ledare bör du tänka på att detta är en process som tar både tid och kraft. Samtidigt får du in nya perspektiv och erfarenheter och organisationens vardag kan ifrågasättas på ett konstruktivt sätt. Som ledare kan du använda den nya medarbetaren för att få nya perspektiv på verksamheten. Be personen i fråga anteckna saker som är bättre jämfört med tidigare arbetsplatser, men också vad som är sämre än andra arbetsplatser. Identifiera förbättringspotentialen, detta skapar i sin tur en kultur av öppenhet och inkludering hos den nyanställda. När du som ledare anställer en ny person till organisationen får du bara en chans att ge ett gott första intryck, se därför till att ha en bra introduktion för den nya medarbetaren. Man kan effektivisera processen genom att utveckla en bra mall för introduktionen. I introduktionen är det bra att ha information om organisationens historia, syfte, vision, värderingar, kultur, mål och övrig verksamhet. Att utveckla generell information om organisationen tar tid men gör ofta att informationen blir mer lättillgänglig. Som ledare är det viktigt att du kommunicerar med rätt förutsättningar. Se den nyanställda som en ambassadör för allt nytt och håll dina förväntningar högt, det kan i sin tur dra med sig befintlig personal på ett positivt sätt. Det är viktigt att du som ledare har täta uppföljningar med den nyanställda, både informella och formella. (Lager 2017, 144–145)

Arbete på en barnskydds-enhet betyder ett samarbete där man involverar barnet, deras anhöriga samt barnens egen socialarbetare och kommunen barnet kommer ifrån. Som

medarbetare gör man samarbete med kunder och ledningen. Matcha-strategin innebär att man tar hänsyn till medarbetarnas ambitioner och kompetenser enligt kundernas krav och behov. Medarbetare, ledning och klienter påverkar aktivt och gemensamt i verksamheten och dess utveckling. Strategin innebär att man försöker skapa en nära relation mellan ledning, medarbetare och klienten. Syftet är att skapa både medarbetarelojalitet och kundlojalitet. Medarbetarlojaliteten skapas genom att investera i medarbetarna och stimulera dem att stanna kvar länge i arbete, ta ansvar för klienterna och utveckla deras kompetens. Genom att matcha medarbetarnas behov och förväntningar med arbetsgivarens skapas fördelar för båda. Företag där man använder matcha-strategi kan anpassa sig till förändringar eftersom medarbetarna är nära sina klienter men mer omvälvande förändringar kan ändå vara svåra att hantera. I utmanade strategin är medarbetarnas engagemang och kompetens själva grunden för företagets utveckling. Kompetensutveckling ses som en strategisk aktivitet som kräver delvis riskfyllda investeringar. Man utgår inte från marknads eller klienternas direkta krav och behov, utan driver istället flera utvecklingsprojekt parallellt. I en utmanade strategin är verksamheten flexibel och stimulerar lärande. Medarbetarna får möjligheter att arbeta med allt större projekt och vara delaktiga i deras resultat. Flexibla organisationsformer ger möjlighet att få nya kompetenser. Vi tycker att man sker skymningar av både strategierna i det brandskyddsarbete vi gör. (Blomberg 2017, 114-115)

## **6.8 Att leda i förändring**

På en barnskydds-enhet pågår det ständig förändring. Barn och ungdomar flyttar till enheten och sedan i något skede flyttar de ut. Det kommer nya medarbetare och vissa av medarbetarna bestämmer sig att sluta och söka sig till andra arbetsställen. En barnskydds-enhet måste följa barnskyddslagen och hänga med på ändringar i lagen. Man måste vara uppdaterad i skolningar och utbildningar och kunna erbjuda dem till sina medarbetare och försöka hålla arbete lockande utåt med tanke på eventuella nya medarbetare. Man måste kunna anpassa sig till svåra klienter och deras anhöriga samt göra samarbete med barnens kommun och socialarbetare. Ibland är det svårt att få kontakt med socialarbetarna och även de byts ut ibland. Det här betyder alltså att man som handledare och ledare måste kunna anpassa sig och formuler sig till ganska många roller och förändring på en barnskydds-enhet. I följande beskriver vi om vad man ska tänka på när man leder i ständig förändring. Det finns fem övergripande principer som är viktiga att förstå. Alla dessa är kopplade till personliga ledarskap och till organisatoriska faktorer. Utan dessa fem

grundprinciper kan man aldrig få till det kreativa klimatet som behövs för att man själv och organisation ska ta igenom turbulens och osäkerhet. De fem grundprinciper är:

- Man känner sig själv
- Man löser upp traditionella hierarkier och omgrupperar makt
- Man ska fatta snabba beslut och tar risker
- Man bygger förtroende och tilltro
- Man sätter riktningen och visar vägen.

Ledarskap är som ett tillsammansprojekt där ledaren visar vägen och leder så att andra kan leda. Det innebär att man utmanar tidigare ideal kring makt, inflytande och position. För att kunna leda andra måste man kunna leda sig själv. Det betyder att man ska vara medveten om sina egna drivkrafter, styrkor och utvecklingsområden. Vad är det som triggat och sporrar en, hur man kommunicerar och hur man uppfattas av andra. Ledarskap handlar om att utveckla individerna, teamen och hela organisationen för att nå resultat. Vi skapar relationer till andra, förhållanden initieras, utvecklas och även avvecklas. Man ska leda och få människor att leverera. Man kan leda och få människor att briljera. Man ska leda så att andra vill följa. En modern ledare är redo att klara ständiga och komplexa förändring. Man ska inte leda för att få fler följare utan man leder för att få fler ledare. Den ledare som söker följare går själv i frontlinjen, ligger alltid steget före, tycker sig vara lite mer offensiv och lite mer kunnig och utgår från att gänget bakom hänger med och hakar på enligt given strategi. En härförare. Den ledare som istället söker ledare väljer att gå bredvid, eller till och med bakom, för att finnas till hands, koordinera gruppen i rätt riktning, säkerställa att alla är med och ger sig tid för vila när resan är lång och besvärlig. En vägvisare. (Andersson 2022, 93–94)

## **7 Metod**

I detta kapitel presenteras studiens vetenskapliga perspektiv samt hur urval och avgränsningar sett ut. Vidare beskrivs datainsamling, genomförande, analysmetod och databearbetning, studiens tillförlitlighet samt forskningsetiska aspekter. Som metod har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden. Kvalitativa data kan enklast definieras som data i form av ord, meningar och uttryck. Genom ett meningsbärande språk uttrycks kvalitativa data. Data samlas in genom samtal med andra människor, eller genom andra

muntliga eller skriftliga uttrycksformer där människor formulerar sig. Är man ute efter nyanser och variationer lämpar sig kvalitativa data bra eftersom språk är en omväxlande uttrycksform. (Jacobsen, Järvå & Wallin 2016, 62)

Kvalitativa data är en öppen metod, där undersökaren försöker styra den information som samlas in så lite som möjligt. Tanken är att den som undersöks ska få uttrycka sig med egna ord på sitt eget sätt. Det är först under analysdelen, alltså efter att data samlats in som eventuella struktureringar av informationen sker. På det här sättet har man större chans att få fram de undersöktas åsikter och tolkningar. Kvalitativa data har ett induktivt förhållningssätt (dvs. empirisk, grundad på erfarenhet) till datainsamlingen. Undersökaren försöker samla in data så öppet som möjligt. För att lyckas med detta bör undersökaren undvika att skapa en bestämd uppfattning om vad det är man letar efter, då det kan leda till att man bara får syn på det man på förhand bestämt sig att se och därmed bara ger sin antagande bekräftelse. Det är den kvalitativa metodens öppenhet som gör att den lämpar sig bra för att utforska, man går från empiri till teori, teorier skapas utifrån observationer. (Jacobsen m.fl. 2016, 62)

## **7.1 Datainsamlingsmetod**

I vår undersökning har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Denna form anses vara den vanligaste intervjuformen där intervjuaren följer ett visst antal öppna frågor som samtalet centreras kring. I en semistrukturerad intervju har respondenten större möjlighet att påverka samtalets innehåll. För oss som intervjuar innebär det att vi måste lyssna aktivt och eventuellt arbeta med följdfrågor. (Alvehus 2019, 86–87) Respondenten ska gärna uppfatta intervjun som ett samtal, med vilket han menar att man i ett samtal utbyter åsikter, fakta och känslor. Den som intervjuar ska dock inte uppfatta intervjun som ett samtal, då meningen är att intervjuaren bara ställer frågor och tar emot informationen utan att själv dela med sig sina personliga uppfattningar. (Trost 2005, 34)

I en semistrukturerad intervju är samtalet inriktat på bestämda ämnen som forskaren har valt ut i förväg. Det ska innehålla centrala teman och frågor som tillsammans ska täcka de viktigaste områdena för studien. Meningen är att omsätta studiens problemställningar till konkreta teman med underliggande frågor (Dalen 2009, 31). Forskningsfrågorna gjordes på två skilda frågeformulär, ett som var riktat till handledaren (bilaga 1) och ett annat som var riktat till ledaren/chefen (bilaga 2). Frågeformulären och dess centrala teman, introduktion,

ledarskap och mentorskap är i det stora hela liknande men skiljer sig något i utformningen eftersom frågorna vinklas något utifrån vilken anställning man har.

Semistrukturerad intervju är det lämpligaste sättet att samla in data för vårt examensarbete, eftersom vi vill höra hur anställda inom barnskyddet upplever introduktion och vilka erfarenheter de har. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer eftersom vi på förhand gjort upp vissa frågor men vid behov ville vi kunna fråga olika följdfrågor av respondenterna. Då frågorna följer en viss struktur men är till en del öppna, har respondenterna möjlighet att berätta och beskriva sina åsikter och svaren blir mångsidiga och innehållsrika.

### **7.1.1 Urval**

Respondenterna för denna studie valdes ut från olika barnskyddsenheter runt om i Österbotten. Ett e-mail (bilaga 3 och bilaga 4) skickades ut till sex olika barnskyddsenheter runt om i Österbotten, från Jakobstad i Norr, till Vasa i Söder. Tre barnskyddsenheter gav grönt ljus till att delta i studien. Efter att enheterna gett sitt godkännande skickades forskningsloven ut till de enheter som krävde det. Forskningsloven finns inte med som bilaga, men de finns till påseende, d.v.s. de som vill se dem kan kontakta oss.

Gällande avgränsningar då vi sökte respondenter att intervjua fanns det varken krav på vare sig ålder, kön eller erfarenhet. Men däremot försökte vi få en jämn spridning mellan de som deltog i intervjun som ledare/chefer och de som deltog som handledare. Allt som allt deltog fem ledare/chefer och nio handledare i undersökningen. De respondenter som önskade fick forskningsfrågorna skickade åt sig innan intervjun.

### **7.1.2 Pilotintervju**

Innan intervjuerna påbörjades gjordes en pilotintervju på frågeformuläret som var riktat åt handledaren. Enligt Dalen, Kärnekull B och Kärnekull E (2008, 36-37) är pilotintervjun ett sätt att testa både intervjufrågorna men också sig själv som intervjuare eftersom man får nyttiga reaktioner både på hur frågorna utformats och på eget beteende i intervjusituationen. Som respondent för detta deltog en person som arbetar som speciallärare på en av de enheterna vi intervjuat. Respondenten är väl insatt i barnskyddsarbetet och barnskyddslagen och känner till klientelet och ansågs därför bra även kunna ta ställning till frågorna som tagits fram för att söka svar på forskningsfrågorna. Efter att pilotintervjun genomförts korrigerades intervjufrågorna efter de fel och brister som uppkommit i pilotintervjun. Men pilotintervjun

kunde vi bland annat utveckla en dubbelfråga (tårta på tårta), ett syftningsfel samt korrigera en fråga som annars var för ledande.

### 7.1.3 Under intervjun

Alla intervjuer genomfördes direkt på barnskyddsenheterna, i små mötesrum där man kunde sitta avskilt i lugn och ro. De som blev intervjuade fick information om att de intervjuas helt anonymt och att det från vårt färdiga examensarbete inte kommer att vara möjligt att lista ut vem som sagt vad. Därtill fick respondenterna information om att materialet som vi samlar in enbart kommer att användas för vårt examensarbete och efteråt kommer de transkriberade utskrifterna förstöras. Respondenterna hade också möjlighet att neka till inspelning av intervjuerna, men alla som deltog i vår undersökning var okej med att samtalet spelades in.

Innan vi påbörjade intervjuerna gjorde vi oss medvetna om följande viktiga aspekter för att få till ett så bra samtal som möjligt. Hur man som intervjuar placerar sig i rummet kan ha en betydelse på intervjun eftersom det har en direkt påverkan på den personliga sfären som både intervjuaren och respondenten har. Alla människor har olika personliga sfärer, vilket kan vara både individuellt och kulturellt betingat. Kommer man för nära kan det påverka intervjun negativt, kommer man för långt bort kan det skapa distans. Vi som intervjuar ska också vara medvetna om att det finns en skillnad mellan att lyssna och höra när det kommer till genomförandet av en intervju. Att höra handlar om att uppfatta ljud med öronen och är givetvis helt nödvändigt under intervjun. Att lyssna däremot, handlar om att vara uppmärksam på den intervjuande med alla sina sinnen. Vi använder hela kroppen då vi lyssnar, och samspelet av det vi ser med ögonen och det vi hör med öronen påverkar hur vi uppfattar vad som sker. (Hallin & Helin 2018, 52–53)

Som intervjuare har du redan vunnit mycket ifall du lyckas med konststycket att få respondenten att känna sig sedd. Respondenten kommer att besvara dina frågor på ett helt annat sätt än om vi som intervjuar bara pliktskyldigt läser upp några frågor från ett papper. Att vara närvarande i stunden är nödvändigt för att lyckas med detta och därför blir i sin tur förberedelserna centrala. Att vara uppmärksam på samtalets rytm och tempo är också viktigt. Går samtalet för snabbt kan det vara svårt att höra av som sägs och respondenten kanske inte hinner tänka efter innan han eller hon svarar. Som intervjuare ska du tänka på att ta paus i samtalet, för att se hur det som sägs uppfattas av den andra. (Hallin & Helin 2018, 53–56)

#### **7.1.4 Inspelning av intervjuer**

Vi använde oss av ett frågeformulär och bandspelare vid intervjutillfället. Orsaken varför vi använde oss av bandspelare vid intervjutillfället var för att vi i efterhand kan lyssna på hur respondenterna uttryckte och formulerade sig och för att kunna transkribera intervjuerna så noggrant som möjligt. (Jacobsen 2007 s. 50). De finns en hel del fördelar med detta men innan man gör det måste man förstås få lov av intervjupersonerna. De som ställer upp och blir intervjuade har rätt att neka till inspelning av intervjun och de har också senare rätt att begära att det som sagts under inspelningen tas bort i efterhand. Ifall det framgår att materialet inte kommer att spridas utanför studien och det som sägs kommer att behandlas anonymt i framtida texter är ändå de flesta människor okej med att intervjuerna spelas in. (Hallin & Helin 2018, 66–67)

Genom att banda in intervjun kan vi som intervjuar få den exakta ordföljden ifall det är något vi vill citera. Man kan också ge full uppmärksamhet åt respondenten och säkerställa att eventuella anteckningar blir riktiga. Utifrån inspelade intervjuer kan man koda, sammanfatta och notera vissa kommentarer som är av speciellt intresse utan att behöva hinna anteckna dem under intervjun. (Bell & Waters & Nilsson 2016, 196)

#### **7.1.5 Att transkribera**

Efter att vi intervjuat transkriberades materialet och delades upp i kategorier. Transkriberingen var en lång process men blev ett av de viktigaste stegen i arbetet med tanke på den senare analysen. Att skriva ut intervjuerna är tidskrävande men fördelaktigt eftersom man lär känna sitt material och kan inleda tolkningsarbetet redan under lyssnandet och skrivandet. Ibland kan det vara bra att återge allt som sades i och hände i intervjun, så som pauser, hummanden och upprepanden men vi har valt att göra transkriberingen lite enklare genom att lämna bort upprepningar och ofullständiga satser. Hur noga intervjuerna ska återges vid transkriberingen beror också på vilken teori man använder sig av i sin analys. (Hallin & Helin 2018,72)

## **7.2 Data analysmetod**

När man samlat in kvalitativa data finns det flera olika sätt att analysera materialet på. Det finns tre olika analysmetoder: innehållsanalys, narrativ analys och kontextuell analys. Vi har valt att använda innehållsanalys för att bearbeta materialet. Innehållsanalys går ut på att dela upp materialet i några kategorier som fångar det viktigaste i intervjun. Efter att vi delat upp



materialet i kategorier belyser vi dem med hjälp av citat från intervjuerna. Vårt insamlade material analyseras med hjälp av innehållsanalys och tolkas i förhållande till forskningsfrågorna. Vi valde att använda vårt frågeformulär till hjälp när vi delade upp materialet i kategorier. Med hjälp av innehållsanalys kategoriserar man data och efter det försöker man hitta samband mellan kategorierna.

När det gäller innehållsanalysen så går det att genomföra analysen direkt på det inspelade intervjuerna, men för att göra det själva analysdelen enklare har vi valt att transkribera intervjuerna. Oavsett vilken form data man har så är det nödvändigt att läsa, lyssna och titta igenom allt material flertalet gånger tills helheten känns bekant. Då materialet är bekant för oss delas det upp i mindre delar, eller kategorier. Denna uppdelning sker genom att utgångspunkten tas i de frågeställningar vi valt att söka svar på. Därefter betar man av område för område, fråga för fråga. (Dahlberg 2014, 120–121)

### **7.3 Etiska överväganden**

Liksom med all forskning där människor är involverade är det viktigt att det finns vissa etiska aspekter att beakta. Här är olika etiska överväganden som vi valt att beakta då vi gjorde våra intervjuer. Informationskravet innebär att respondenterna fick information om studiens syfte på förhand (Hallin & Helin 2018, 48) och vad som kommer ut av deras deltagande, dvs. att materialet som samlas in kommer att användas i vårt examensarbete (Halkier & Torhell 2010, 61). Samtyckeskravet har vi också beaktat och det innebär att respondenterna måste ge sitt godkännande på att bli intervjuade i det syfte som angetts. (Hallin & Helin 2018, 48) Alla respondenter som deltog i vår undersökning gick med på att ställa upp utan påtryckningar från barnskyddsmyndigheterna eller från oss som gjorde studien.

Innan intervjuerna påbörjades gav vi följande information åt intervjupersonerna muntligt. De fick information om att det material som samlas in och som skapas under intervjuerna får inte under några former delas fritt, materialet är alltså konfidentiellt. En annan viktig sak för oss som genomförde studien var också att poängtera åt respondenterna att det från vårt resultat inte ska gå att identifiera vilka de intervjuade är när resultatet ska förmedlas och presenteras. Vi gjorde detta genom att anonymisera personnamn och eventuell organisationstillhörighet. Sist men inte minst påpekade vi åt respondenterna att det material som samlas in bara kommer att användas till det vi har informerat om att studien ska handla om. Dvs materialet får inte användas till en annan studie än den man avsett. (Hallin & Helin 2018, 48)

## 7.4 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att man faktiskt mäter det man planerat att mäta. Jacobsen (2007) skiljer på intern validitet och extern validitet. Intern validitet handlar om ifall resultaten kan uppfattas som riktiga. Jacobsen (2007) menar att man i innehållsanalys riktar uppmärksamheten mot sådana fenomen som är gemensamma för flera personer. Extern validitet kan också kallas för generaliserbarhet då man granskar om resultatet kan generaliseras till andra enheter som inte har deltagit i undersökningen. (Jacobsen 2007 s. 156–166)

Vår undersökning kan anses ha relativt hög intern validitet eftersom vi har fått relevanta svar på de frågor vi ställt under intervjuerna och forskningsfrågorna har blivit besvarade. Vi anser att ifall undersökningen skulle göras på nytt på samma grunder skulle svaren i stort sätt vara likadana. Detta betyder även att den externa validiteten kan anses vara relativt hög. Även om vi anser att den externa validiteten är relativt hög ter det sig naturligt att det finns olika nyansskillnader i svaren beroende på utbildning och arbetserfarenhet.

Jacobsen (2007) menar att resultatet kan påverkas av undersökareffekt och kontexteffekt. Undersökareffekt handlar om att respondenten kan påverkas av intervjuaren. Tyvärr är det omöjligt att kontrollera undersökareffekten men det är viktigt att man är medveten om att det kan lägga en skugga på resultatet. Kontexteffekten handlar om den omgivning där undersökningen utförs. (Jacobsen 2007 s. 169–171) I vårt fall var kontexten mycket naturlig eftersom den utfördes på respondenternas egen arbetsplats. I undersökareffekten försökte vi medvetet minimera genom att alla intervjuer följde samma mönster och vi försökte undvika att låta den egna personligheten påverka situationen.

## 8 Resultatredovisning

I detta kapitel presenteras resultaten av våra kvalitativa intervjuer och resultatet visas i textform. Resultaten redovisas tematiskt genom kategorisering. Dessa kategorier följer samma struktur som de användes i frågeformuläret. I resultatredovisningen kallas de intervjuade för respondenter. Citat från de transkriberade intervjuerna har plockats in för att visa vilka svar respondenterna gett under intervjutillfället och för att berika de teman som nämns. Vissa långa citat kommer att förkortas för att endast få med det väsentliga, när detta görs sätts (...). Citaten kommer att skrivas i kursivstil och finnas inom citationstecken. Respondenternas anonymitet skyddas genom att inte använda deras namn eller organisationstillhörighet.

## 8.1 Betydelsen av en god introduktion

Respondenterna beskrev sin sina upplevelser och egna erfarenheter av introduktion och vilken betydelse de anser att introduktionen har för en nyanställd. Samtliga respondenter var överens om att en god introduktion för den nyanställda är viktig för att den nyanställda ska komma in och också trivas på sin arbetsplats. Majoriteten av respondenterna hade positiva upplevelser av introduktion.

*“Perehdytys on niin tärkeää, jos on tunne, ettei tiedä mitä pitää tehdä niin on vaikea aloittaa työt. Jos on epävarma tekemään yhtään mitään, niin on hankala tehdä yhtään mitään.”*

*“Kun ei minulla ole aikaisempaa kokemusta lastensuojelutyöstä. Perehdytys on mielestäni kaiken A ja O.”*

*“Tulisi konflikteja nuorten kanssa, jos ei uutta työntekijää ole perehdytetty.”*

### 8.1.1 Introduktionens innehåll

För att introduktionen ska bli så heltäckande och bra som möjligt så var vi intresserade av att ta reda på vad våra respondenter ansåg att introduktionen behöver innehålla och till vilka saker introduktionen bör fokusera på för att man som nyanställd på en barnskydds-enhet ska komma in arbetet och även trivas. Majoriteten av respondenterna ansåg att det var viktigt att känna till vardagsrutiner och regler på enheten. Även barnskyddslagen och hur man arbetar med den nämndes flitigt. Ifall man fokuserar på trivsel så var det viktigt för respondenterna att bli presenterade för sina medarbetare. På de enheter där klientelet ansågs vara svårare var också säkerhet en aspekt som lyftes fram. Respondenterna svarade enligt följande.

*“Kanske främst vad man har för rutiner här, dagsrutiner helt enkelt. Och så vad man har för riktlinjer med själva enheten, på vilket sätt vi jobbar och vilken typ av klienter vi tar emot.”*

*“Jokaista nuorta koskevat omat säännöt. Nuorilla yksilöllisiä sääntöjä, niin vaikea toimia heidän kanssaan oikein, jos niitä ei tiedä.”*

*“Lastensuojelulaki on tärkeä tuntea mutta tunsin sen hyvin, koska olen aikaisemmin työskennellyt lastensuojelun yksikössä.”*

*“Med trivsel så är det absolut viktigaste att man introduceras till sina medarbetare. Det är dem man arbetar med och speciellt på en barnskydds-enhet så hamnar man ut för en hel del*

*tunga saker, både med barnens bakgrund och i beteende som de kan uppvisa. Det krävs att man har en bra relation till teamet. “*

*“Det viktigaste är säkerhet. Basic saker som att man låser alla dörrar, man lämnar inte nycklarna någonstans, man lämnar inte knivar någonstans. Bara för att man själv ska kunna känna sig trygg.”*

### **8.1.2 Introduktionens längd**

Alla enheter där vi intervjuade hade ca 2-4 dagar intensiv inskolning, men alla påpekade att man inte efter detta är en fullärd medarbetare utan att det är en process som kan ta månader. När vi frågade av respondenterna hur länge de anser att introduktionen borde pågå fick vi följande svar.

*“Lähtökohta on se, että ensimmäiset kolme neljä päivää, kolme neljä ensimmäistä vuoroa voisi olla niin, että ihan extrana seurailmassa ei vahvuudessa ja katsoa mitä toiminta on.”*

*“Riippuu siitä mistä uusi työntekijä tänne tulee. Tuleeko esimerkiksi ihan eri alalta vai käykö koulua, tuletko toisesta lastensuojeluyksiköstä vai vanhustenpuolelta jne. (...) mielestäni jos tulee aivan muualta, niin olisi hyvä laskea vähintään kaksi viikkoa perehdytykseen. Jos tulee jo samalta alalta mutta toisesta paikasta, näkisin että viikon perehdytys olisi sopiva.”*

*“Själva effektiva inskolningen är 3-4 dagar men själva inskolningsprocessen är 3-6 månader innan man blir en 'fullvärdig' medarbetare på det viset”*

### **8.1.3 Introduktion genom praktik**

När vi frågade av respondenterna vad tyckte de fungerade i introduktion och hur såg deras introduktionsprocess såg ut så kom det fram att flera respondenter egentligen inte haft någon introduktion eftersom de börjat med praktik som efteråt lett till tjänst. De respondenter som gått den vägen ansåg sig därför vara färdigt inskolade då de började jobba. Detta verkade vara en väldigt omtyckt väg att komma in i barnskyddsarbetet eftersom du genom praktiken har möjlighet att i flera veckor endast gå bredvid och avvakta utan att egentligen ta några beslut. Första citatet här är av en handledare och den andra är ur en ledarens synvinkel.

*“Tulin tänne työharjoitteluun ensin ja ensimmäisenä päivänä kiersin ohjaajani kanssa talon ja käytiin pääpiirteittäin taloa koskevat asiat ja säännöt läpi. Siitä sitten pikkuhiljaa minua*

*syvennettiin päivä päivästä enemmän talon tapoihin ja myös itse kyselin paljon sekä tekemällä opin. “*

*“Här har vi ganska ofta så att det har varit på praktik via skolan och så blir de färdiga och så kommer de hit och jobbar. De kanske har arbetat som sommarjobbare och så nånting och sen så får de sin examen så finns det jobb här. Så på det sättet är de ju som färdigt inskolade, och då har vi ju förstås inga inskolningsskiften. Och det är ganska vanligt, mycket av vår personal har kommit den vägen.”*

#### **8.1.4 Vad kunde göras bättre**

Då vi bad respondenterna ge utvecklingsförslag i introduktionen var majoriteten eniga om att introduktionen ska vara planerad och att det ska finnas ett par dagar som är avsedd för enbart inskolning. Introduktionens längd kunde göras längre enligt många handledare. Respondenter i ledarpositionerna var medvetna om att introduktionen kunde göras längre, för ju längre och bättre inskolning man har desto bättre medarbetare får man, men ur en ledarsynvinkel är det också en fråga om resurser.

*“Voisi tehdä valmiin suunnitelman perehdytyksestä ja yksi nimetty ohjaaja, joka antaa perehdytyksen.”*

*“Nå åtminstone så skulle man kunna ha de här skiftena som är menade att vara inskolning, för man vet ju inte vad det är för skift som den nya råkar komma in på. Det kan ju vara ett skifte som det händer jätte mycket på och så har man inte ens tid att sitta ner och berätta någonting alls om klienterna, eller om stället. “*

*“Perehdytykseen voisi panostaa enemmän aikaa. Nyt tuntuu, että sitä perehdytystä tehdään tässä työn ohessa siihen olisi hyvä myös erikseen varata aikaa. Esimerkiksi istutaan kahden kesken alas ja käydään syvällisemmin läpi asioita”.*

*“Så klart, att det här är en resursfråga också men ju längre och ju bättre inskolning man får desto bättre är det för arbetstagaren, men det är också en resursfråga.”*

Fast inskolning i sig själv är bra så kan den också bli väldigt tung och intensiv för handledaren och som ledare är det något man också bör ta i beaktande. En annan sak som också kunde utvecklas är uppföljning av introduktionen och det var något som en respondent i ledarposition lyft fram.

*“Lähinnä se, kun perehdytys alkaa ja ihminen on vaihtanut työpaikkaa, niin ensimmäiset työpäivät ovat lähtökohtaisesti tosi jännittäviä päiviä. Kun on uusi paikka ja jännittävää, niin ihmisen vireystila ei ehkä ole paras, niin ensimmäisiin päiviin ei liikaa infoa, koska ei ihminen sisäistä eikä pysty käsittelemään kaikkea infoa. Kannattaa pilkkoa pieniin osiin ensimmäiset päivät ja tehdä helpoksi. Ei liikaa informaatiota ekoihin päiviin.”*

*“sen så finns det alltid saker att förbättra, och säkert det här med uppföljning av inskolning och att det skulle ske inom en viss tidsperiod. Det är förstås mycket ansvar på arbetstagaren men det borde vara så att man skulle följa upp att okej, hur ser det ut, så att det inte dra ut på tiden eller att det glöms. Det tycker jag är jätte viktigt.”*

## **8.2 Ledarens roll i introduktionen**

Här beskriver ledarna sin roll i introduktionen. Introduktionen börjar egentligen redan då man är på arbetsintervju. Som ledare ska du redan här ge en ärlig bild över arbetsplatsen. Då den nyanställda kommer på sitt första arbetspass så är det ledaren som ser till att introduktionen förverkligas men hur delaktig man som ledare sen är själva i introduktionsprocessen varierar lite på de barnskyddsenheter vi intervjuat. De ledarrespondenter vi intervjuat är eniga om att de har helhetsansvaret i introduktionen men som en ledare sade så har också den nyanställda ett ansvar och det är bra ifall den nyanställda också kan berätta vad man vill att ens egen introduktion ska satsa på så att man kan göra sitt arbete bra. Följande citat är alla från ledare.

*“Om man tänker på de första tre dagarna av introduktionen, så har jag nog huvudansvaret. Fast jag kanske inte tidsmässigt är mest med den nya arbetstagaren, så är jag den som koordinerar.”*

*“Då man har en arbetsintervju så försöker man ju berätta så öppet och ärligt om själva arbetsplatsen, man kan inte bara dra några dalagubba. Utan man måste vara öppen och ärlig och förklara hur här kan vara, både i sina bästa stunder, men även i sina sämsta stunder.”*

*“Minä olen se joka laittaa prosessin aluille. Otan vastaan ihmisen, keskustelen hänen kanssaan vähän aikaa ja sitten suunnitellaan, minkälaisen perehdytyksen kyseinen työntekijä haluaa. Työntekijälle nimetään listalta selkeästi ihminen kenen kanssa hänen kannattaa olla seuraavat vuorot. Mielestäni ohjaajat tekevät arjen työn ja he ovat siihen myös parhaita opettajia. “*

*“Uuden perehdytys ohjelman mukaisesti on tarkoitus, että siirretään vastuuta isosti työntekijälle itselleen. Minä en voi tietää mitä se ihminen haluaa, ellei hän kerro minulle sitä. Tavallaan, että vastuu olisi työntekijällä, että hän itse kertoisi mihin asiaan hän haluaa lisätietoa ja minkä tyyppistä tietoa hän haluaa, että hän pystyy hoitamaan työnsä hyvin. Päävastuu on tietenkin esimiehellä ja työporukalla, kuitenkin vastuu osittain siirtyy myös uuden työntekijän korviin, että hänellä itsellään myös on tuntosarvet pystyssä ja aistii, kyselee, havainnoi. Se on mielestäni nykyaikaa.”*

### **8.2.1 Positiva egenskaper hos ledaren**

Till följande har vi bett ledarna beskriva hur de är som ledare, främst i kontakten till en ny arbetstagare. När man kommer som nyanställd så är det viktigt att man blir bra mottagen av sin chef. Respondenterna uppgav att de försöker se sina arbetstagare och extra viktigt är det att vara närvarande då det handlar om nyanställda. Att vara en kommunicerande ledare är en god egenskap hos ledaren. Andra positiva egenskaper som de lyfter fram är att man ska vara positiv och mottagande och intresserad av den nyanställdas erfarenheter och synpunkter. Följande citat är alla plockade från ledarrespondenter.

*“Med nyanställda försöker jag se dem, vara närvarande då jag kan. (...) Sen så försöker jag vara öppen och tydlig i alla sammanhang, framförallt vid själva arbetsintervjuerna men också att ge feedback.”*

*“Jag försöker också vara en kommunicerande ledare, jag anser att har man en god kommunikation till sina anställda så förbättras deras trygghet i arbetet, de känner sig sedda och så tror jag också att personalen välmående är väldigt viktigt. För ifall du har välmående personal så smittar det också av sig på vården och barnens mående. Det tror jag är otroligt viktigt.”*

*“Jag skulle säga att jag är positiv och mottagande. Jag är glad över nytt folk och deras synpunkter och erfarenheter och så vidare. Och i själva introduktionsdelen så försöker jag att det inte är så att jag berättar och predikar utan vi skulle diskutera. (...) Jag tycker också med tanke på introduktionen att ju mera vi vet om arbetstagaren desto mera nytta får vi av arbetstagaren.”*

*“Pyrin kohtaamaan uuden työntekijän hyvin. Sosiaalialan piirit on hyvin pienet ja tänne ei ole tullut yhtäkään ihmistä, jota en ole tuntenut entuudestaan. (...) Kohtaan ihmisen*

*keskustelun kautta. Pyrin olemaan sellainen, joka näytän esimerkillä, että jos tulee vaikea tilanne niin minä menen myös suorittamaan ja tekemään työtä. Se on minun tapani toimia.”*

### **8.2.2 Hur ska en bra ledare vara i introduktionen enligt handledaren**

Handledare som vi intervjuat berättar att de uppskattar en ledare som är logisk och lätt att förstå. Ledaren behöver enligt handledaren inte alltid vara den som ger inskolning men ledaren ska ha ansvar över att inskolning blir av och förverkligas. Handledarna önskade även få feedback på sitt arbete. Andra egenskaper som man värdesätter är att man har känslan av att ledaren har ens rygg i vått och torrt. Även fast det ibland kanske gör fel beslut, vilket oftare tenderar att hända då man är nyanställd, så har man ledarens backup. Följande citat är alla från handledare.

*“Johdonmukainen, että osaa kertoa asiat niin kuin tyhmälle. Koska se mikä on selvää esimiehelle ei välttämättä ole yhtään selvää uudelle työntekijälle. Vaikka olisi monen vuoden kokemus muualta kuin tulee uuteen työpaikkaan, niin ei kuitenkaan tiedä juuri kyseisen työpaikan sääntöjä ja käytäntöjä.”*

*“Nå inte bara i introduktionen utan egentligen hela tiden, så tycker jag att det är otroligt viktigt att man känner att man har någon som står bakom en i det man arbetar med. Gör man ett beslut så vet man att man har backup, det tycker jag är jätte viktigt. Och just det där med feedback.”*

*“Esimiehen ei tarvitse olla välttämättä se joka kouluttaa tai perehdyttää vaan hän vain valvoo sen, että se tulee tehtyä ja toteutuu. Ottaa päävastuun mutta toimii käytännössä kuitenkin takapiruna.”*

### **8.3 Mentorskap i introduktionsprocessen**

Vi började temat med mentorskap med att fråga såväl ledare som handledare vad de förstår med begreppen mentor och mentorskap. Vi kan konstatera att även fast inga enheter där vi intervjuat använder utnämnda mentorer vid sidan om introduktionen så har respondenterna ändå en bra uppfattning över vad båda begreppen innebär.

*“Som jag ser på det är mentorn den här personen som man kan knyta an till för att lära sig hur man inte enbart klarar av, utan också klarar av att göra det här arbetet bra. “*



*“Mentorin on tarkoitus olla uuden työntekijän tuki ja turva. Mentori on sellainen ihminen, joka sinua opettaa ja opastaa, häneltä voi kysyä mitä vaan”*

*“Mentori on ohjaaja ja mentorointi on ohjausta”*

### **8.3.1 Fördelar med en mentor**

Samtliga respondenter, såväl ledare och handledare är eniga om att en mentor kan skapa en trygghet för den nyanställda. Andra fördelar är att mentorn skyndar på introduktionen och läroprocessen, alltså den nyanställda blir snabbare en fullvärdig arbetstagare. Den nyanställda får stärkt självförtroende och klarar snabbare av att börja arbeta självständigt. Sen lyfter också en respondent fram att mentorskap fungerar båda vägarna, alltså att det inte enbart är den nyanställda som har nytta av det utan även mentorn tvingas fundera sina egna arbetssätt. Följande citat har vi plockat fram för att belysa fördelarna med mentorskap.

*“Fördelarna är att arbetsgivaren snabbare får en fullvärdig arbetare. Fördelen är också att man förhoppningsvis får en arbetstagare som trivs mycket bra.”*

*“Trygghet, man behöver inte känna att man är vaivaksi. Utan man vet att den personen är medveten om sin roll. Och med tanke på introduktionen, så bredare introduktion om man följer med en längre tid en som kan.”*

*“Men det som är positivt är att det stärker självförtroende och självkänslan att få ha någon som är med en helt enkelt. Och att man inte heller behöver fundera av vem man ska fråga vad av, för om man har en utnämnd mentor så vet man ju också att man kan fråga av dem.”*

*“Hyvää on se, että saadaan nopeasti työntekijä työhön kiinni ja saadaan hänet sopeutumaan työtehtäviin ja työyhteisöön. Se on myös vanhoille työntekijöille opettavainen kokemus, koska sä sokeudut siihen omaan työhön. Viimeksi kun opiskelija oli oikein omatoiminen ja innokas, niin se antoi virtaa myös työntekijöille. He juotuivat pohtimaan omia työskentelytapojaan myös nuorten osalta. Opiskelija toi hyvin omia näkemyksiään esiin jolloin syntyi vuorovaikutteista keskustelua paljon.”*

### **8.3.2 Nackdelar med en mentor**

Trots att en mentor har många fördelar är det också värt att se ifall respondenterna upplever att det kan finnas några risker med att ha en mentor. Respondenterna tog upp att det finns en risk att inskolningen blir för smal ifall man bara följer en mentor. Ifall man har flera personer

som man kan följa så blir så kommer också perspektiven bli bredare eftersom man får influenser från mer än en person. Därtill så finns det en risk att den nyanställda gömmer sig bakom sin mentor och inte vågar börja pröva sina egna vingar. Följande citat belyser detta.

*“Malleja on hyvä olla useampia, kun ajattelee kemioiden kehtaamista ja omia toimintaperiaatteita.”*

*“Eventuellt det där att man blir försiktigare. Att man skulle uppleva att någon övervakar det vad man gör. Att man inte skulle vara lika avslappnad, modig eller självständig. Utan att det känns att jag måste prestera bra men kanske det är bättre att mentorn gör det här. Det där att man blir utsläng på fältet är bra eftersom man hamnar att ta ansvar och utveckla sig.”*

## **9 Diskussion**

I detta kapitel diskuteras resultaten ur undersökningen i relation till tidigare forskning inom området med fokus på att få en så heltäckande introduktionsprocess som möjligt. Här görs även kopplingar till ledarskapets och mentorskapets betydelse för introduktionen. I undersökningen intervjuades fem ledare/chefer och nio handledare som alla arbetar på olika barnskyddsenheter runt om i Österbotten. Intervjuerna baserade sig på forskningsfrågorna: Vilken betydelse har en god introduktion för den nyanställd på en barnskyddsenhet i Österbotten? Vilken är ledarens roll i introduktionen? och Vilken betydelse har en mentor och mentorskap i introduktionsprocessen?

När vi undersökte resultat delade vi upp frågorna och svaren i tre olika kategorier, god introduktion, ledarens roll och mentorskap. Dessa kategorier motsvarar också vår tre frågeställningar som står till grund för detta examensarbete.

### **9.1.1 Introduktionens betydelse för den nyanställda på en barnskyddsenhet**

Vår första frågeställning och tema handlade om introduktionens betydelse. En av de mest grundläggande aspekterna på en barnskyddsenhet för den nyanställda ska komma in i arbetsgemenskapen och lära sig arbetet. Den nya arbetstagaren med dess förutnämnda handledare/mentor samt ledaren och övrig personal ska alla vara delaktig under hela introduktionsprocessen oberoende av den nyanställds yrke, ålder eller arbetserfarenhet. Respondenterna som deltagit i vår studie är eniga att det är viktigt att introduktionen bör vara heltäckande och välplanerad som möjligt för att den nyanställda ska ges möjlighet att komma

in på arbetsplatsen och lär sig arbetets normer och arbetsmetoder. Ur ett trivselperspektiv så ansåg många respondenter att det är viktigt att man introduceras till sina arbetskollabor, Eklund (2018) påpekar att om arbetsorganisationen önskar sig långvariga arbetstagare och om organisationen är redo att satsa på utvecklingen långsiktigt, då är det värt att sätta målen med introduktionen så att den nyanställd anpassar sig till organisationskultur och bekantar sig med sin arbetsomgivning för att han eller hon ska börja trivas med sitt arbete. Med ordentlig introduktion lär man sig snabbare olika arbetsuppgifter samtidigt som man förstärker den gemensamma arbetskulturen, ökar teamarbetet och klarar av att bära ansvar och blir en självständig arbetstagare. Respondenternas svar stämmer överens med Eklund (2018) samt med Rubenowitz (2004) och Nilsson (2008) som säger att ifall man lyckas bra med introduktionen kan man få en yrkesmässigt och socialt fungerande person som bidrar sig till organisationen. För ledaren eller chefen börjar introduktionen redan vid rekryteringen och anställningsintervjun. Därefter glider introduktionen över till att bli en allmän personalutveckling. Det är bra om det finns en färdigt uppgjord introduktionsplan att följa.

Hur man som nyanställd blir bemött av sin chef och sina kollegor spelar också en viktig roll i hur den nyanställda anpassar sig till organisationen. Enligt resultaten som vi fick från våra intervjuer så var alla respondenter eniga med Eklund (2018) om att bemötandet av chefen spelar en stor roll när man börjar jobba på ett nytt ställe eller inom ett nytt område. Resultaten visade också att en stor del av ledarrespondenter var av den åsikten att det är viktigt att den nya arbetaren själv också deltar, visar intresse och är aktiv i sin egen inlärningsprocess. Eklund (2018) instämmer och fortsätter att arbetstagaren bör själv också bära ansvar över sin introduktion, leda sig själv och vara självständig.

När vi undersökte introduktions innehåll och frågade våra respondenter vad en nyanställd behöver veta när han eller hon börjar jobba på en barnskydds-enhet lyftes följande aspekter fram. Enligt svaren bör man få en inblick i arbetsplatsens arbetssätt och arbetsmetoder, regler och förhållningssätt. Samt vilket klientel man har att göra med. Andra viktiga saker som respondenterna tog upp var, att introduktionen behöver innehålla en genomgång av barnskyddslagen eftersom den styr verksamheten på alla barnskydds-enheter. Hakalehto och Toivanen (2016) lyfter fram att för att barnskyddet ska vara av god kvalitet så ska barnskyddsarbetet vara grundligt planerat och ordnas på ett sådant sätt att barnet också får vara delaktig i sina egna beslut. Ett fungerande barnskydd har tillräckligt med kunnig personal som kan ansvara för att barnskyddsarbetet och dess utförande. Rätty (2015) säger att det är viktigt att personal har behörighet och att enheterna granskas med jämna mellanrum. Alvesson och Svenningsson (2012) skriver att ifall de nyanställda inte köpa

organisationens idéer, föreställningar och värderingar tenderar de att sluta, medan de som stannar ofta tar till sig organisationskulturen. Enligt Eklund (2018) arbetsplatsen är ett ställe där människor kämpar med regler, rutiner och olika procedurer. Hon fortsätter att en introduktion kan ses som en strategi där målet är att den nyanställda lär sig att hantera sina arbetsuppgifter och anpassar sig till arbetsomgivningen. Genom en förbättrad introduktion kan man attrahera och behålla nyckelpersoner för att uppnå organisations mål tillsammans med nyanställda.

Ledare och handledare uppger att introduktionens längd är 2-4 dagar på de enheter vi intervjuat men hur den är utformad skiljer sig något. På en barnskyddsenhet delar det mångprofessionella arbetsteamet på ansvaret så att socialarbetaren berättar om begränsningsåtgärderna, kuratorn om familjearbete och eleverna och sen brukar teamledarna tidsmässigt ha det största ansvaret med att berätta om rutiner, regler och hur vardagen på avdelningen funkar. På den enheten är själva effektiva inskolningen 3-4 dagar, men sen tillkommer uppföljningssamtal efter en månad och utvecklingssamtal efter sex månader. På en annan barnskyddsenhet får den nyanställda en checklista på saker som bör gås igenom och under första dagen så träffar man vårdansvariga eller verksamhetschefen för att 3-4h gå igenom de praktiska ärendena så som dokumentering, bokföring av timmar etc. Efteråt fortsätter den nyanställda med en handledare och får arbeta som extra på avdelningen. Hur länge introduktionen fortsätter efter första dagen varierar beroende på arbetsmängden, men optimalt 2-3 dagar till. På den tredje enheten är utgångspunkten den att de tre till fyra första skiftena ska vara sådana att man får gå som extra med och inte räknas till personalstyrkan, varpå man har uppföljningssamtal efter en månad respektive sex månader.

Då vi frågade av handledarna och ledarna hur länge de anser att introduktionen ska pågå var många av den åsikten att det varierar efter vilken erfarenhet man kommer in med. Många är ändå av den åsikten att en introduktion bör pågå i en till två veckor. Här kan man skilja på att handledaren generellt hade en större önskan om att introduktionen ska pågå längre än vad ledarrespondenterna lyfte fram. De handledare vi intervjuat tar upp att en till två veckor skulle vara optimal längd för introduktion, medan verkligheten på de ställen vi intervjuat var cirka tre till fyra dagar. Både respondenter som deltagit som handledare och som ledare tar upp att fast själva introduktionen pågår i ett par dagar, så förutsätter man inte att man efter den sista inskolningsdagen vet allt. Att få en fullärd medarbetare tar längre tid än så. Hur länge introduktionen ska pågå är troligtvis i grund en resursfråga som en ledarrespondent konstaterade, då han funderade kring utvecklandet av introduktionen. Enligt Filstad (2012) inleds det en process när den nyanställda börjar på sitt nya arbete och omfattar de månader

som handlar om att inhämta information, lära sig nya arbetsuppgifter och finna sin plats i organisationen. Ser vi på introduktionen enligt Laaksonen och Ollila (2017) så handlar introduktionen om mottagande och inledande vägledning på arbetsplatsen. Det centrala målet är att få människan att känna sig viktig och att den nyanställda blir en del av arbetsgemenskapen. Introduktionens uppgift är att stödja den nyanställda tills han eller hon är tillräckligt säker på sitt eget kunnande och klarar sig självständigt sina nya arbetsuppgifter. De uppger inte någon närmare tid hur länge introduktionen borde pågå.

Flera respondenter som var handledare uppgav att deras introduktion skett genom att de först kommit till enheten på praktik och efteråt fått tjänst eller vikariat och stannat kvar. De flesta respondenterna uppgav att detta var ett uppskattat sätt att börja jobba på en barnskydds-enhet eftersom man som praktikant fått gå på sidan om i flera veckor, utan att måste ta några beslut eller bära ansvar. En respondent i ledarposition sa att de har förmånen att ta emot ganska många unga och nyutexaminerade arbetare just via praktik. Även ledningen på denna enhet uppskattade detta tillvägagångssätt eftersom praktiken blir som inskolningen och introduktion på arbetsplatsen.

I Finland ställer arbetslagen sina egna krav på introduktion. Enligt arbetarskyddslagen (2002/738) är arbetsgivaren skyldig att ge arbetstagaren och studeranden tillräckligt med information om olägenheter och risker samt se till att arbetstagaren får tillräcklig introduktion i arbetet om arbetsförhållandena på arbetsplatsen. Enligt Eklund (2018) innefattar introduktionens mål och längd dock mycket mer än att tillämpa vad som i lagen avses med arbets säkerhet och det är viktigt att varenda organisation funderar vad introduktionen just i den organisationen försöker att uppnå.

Då vi gav respondenterna möjlighet att svara på frågan vad som kunde ha gjorts bättre i introduktionen, fanns det inte något entydigt svar. Vad som är en passande och lämplig längd på introduktionen är svårt att avgöra och introduktionens längd och utformning varierar lite på de arbetsplatser där vi har intervjuat. Det verkar också vara väldigt individuellt att hur lång introduktion människor upplever att behöva. Många respondenter önskar i iallafall att det ska finnas en klar plan över hur introduktionen går till, samt att det ska finnas ett par dagar som enbart är avsedda för inskolning. Ett par respondenter tar upp att deras introduktion varit för kort och ett annat problem som ofta hör ihop i introduktion är att den tenderar att bli väldigt intensiv. En annan sak som tas upp är att man också borde ha en slags uppföljning av introduktionen. Enligt Eklund (2018) behöver introduktionsprocessen vara rättvis, av jämn kvalitet och genomskinlig. Med genomskinlig avser man att arbetstagaren så

lätt som möjligt förstår vad processen består av och ser hur han eller hon kan påverka den. Desto bättre varje person som deltar i introduktionen förstår introduktionsprocessens grunder och kan påverka dess gång och längd, desto mer beredda är de att binda sig till den och arbetsplatsen.

### **9.1.2 Vad är ledarens roll i introduktionen**

Redan vid anställningsintervjun bör man som ledare ge en så öppen och ärlig bild av arbetsplatsen som möjligt. Man ska beskriva vilken verksamhet det är man bedriver och ge en realistisk bild av organisationen. En ledarrespondent säger att man i arbetsintervjun måste vara öppen och ärlig och förklara hur det kan vara på arbetet även i sina bästa och sämsta stunder. Med andra ord kan man säga att introduktionen börjar redan här och som ledare börjar ditt ansvar i introduktionen nu.

Av våra fem ledare som deltog i undersökningen så var alla eniga om att det är ledare som bär huvudansvaret för att introduktionen ordnas men hur involverad man är i processen som ledare kan se olika ut och därför delar man ansvaret med andra i arbetsgruppen. Detta får medhåll av Kupias och Peltola (2009). Enligt dem är det viktigt att ledaren följer hela processen och stödjer den nya arbetaren. Det att man som ledare nämner en mentor till den nyanställd kan hjälpa att introduktionen lyckas och ledarens arbete och ansvar underlättas. Enligt Eklund (2018) är introduktionsprocessen ett viktigt verktyg för ledningen eftersom det är ett sätt att leda organisationen mot dess mål och uppfylla dess strategi. Hon fortsätter att det är också ett verktyg för ledarskap, det vill säga att det är ett sätt att leda organisationen till sina mål och förverkliga organisationens egen verksamhetsstrategi. Introduktionen kopplar ihop vissa saker, introduktionen har en länk med rekrytering och utveckling av kunskapen i verksamheten.

Att se på ledarens roll i introduktionen ur en handledares synvinkel var också något som vi var intresserade av att se på, både i form av vilka egenskaper man önskar av sin ledare men också hur man vill att ledaren bemöter en. Följande aspekter lyfte våra handledarrespondenter fram. För handledarna är det viktigt att man känner att ledaren är närvarande rent fysiskt och att man har hans eller hennes stöd då man kommer som ny till arbetsplatsen. Man vill ha backup i de beslut man gör och feedback på sin arbetsinsats. Många beskriver också att man önskar att ledaren är en person som är lätt att prata med och att inga frågor är dumma. Jokisaari och Nurmi (2009) säger att ledarens stöd för den nyanställd påverkar hur han eller hon trivs i sitt nya arbete. Ju starkare den nyanställda

upplever stödet av ledaren desto bättre trivs man och desto bättre känner man tillhörighet i arbetsgemenskapen. I en fungerande arbetsgemenskap är ledaren medveten om vardagens utmaningar. Ledarskapet är deltagande och möjliggör att den nyanställd ska känna sig välkommen.

En ledarrespondenters svar kan kopplas samman till Wikström (2007) och till Kaufman och Kaufman (2010) som säger att ledarens viktigaste uppgift är att skapa framgångsrik kommunikation i organisationens alla led. Man ska agera medlare och åsiktsbärare för medarbetarna både upp och ner i organisationen. Ett stort problem på dagens arbetsplatser är att många ledare helt enkelt inte har tillräckligt med tid för att gå runt och prata med sina medarbetare. Det hör till ledarens ansvar att skapa trygghet för medarbetarna och det kan uppfattas som lite flummigt. Den ledarrespondent vi intervjuat beskriver att han försöker vara en kommunicerande ledare och ifall kommunikationen fungerar så blir arbetstagarna också tryggare i sitt arbete. Granberg och Wallenholm (2017) säger att en ledare ska vara självsäker, målinriktad och ha en hög förståelse för vilka behov som finns hos de anställda. En annan ledarrespondent berättar att hen i introduktionen försöker få den nyanställda att berätta vilka saker den han eller hon vill ha mera information om och på detta sätt skapar ledaren förståelse för vilka behov den nyanställda har.

### **9.1.3 Mentorskap i introduktionsprocessen**

Utifrån svaren från våra respondenter kan man konstatera att mentorskap handlar mycket om att vara ett stöd åt den nyanställda. Mentorn är en person som har mycket erfarenhet, en som lär och guidar. Tröskeln att fråga hjälp av mentorn är låg, man vet var mentorn finns och hur man når han eller hon. Vi kan konstatera att respondenterna beskriver mentorn mycket likt den teori som vi tidigare behandlat tidigare i teorin där mentorn är ett bollplank, en person man kan ta efter, oberoende ålder eller kön. Vi kan också konstatera att det mentorskap som våra respondenter pratar om inte handlar om formaliserat mentorskap, utan är mer den informella typen av mentorskap där handledare själva har sökt efter mentorer att ta efter i organisationen.

Några tydliga mentorskapsprogram finns inte utvecklade på den barnskyddsenheter där vi genomförde intervjuerna. Som Sandberg (2007) skrev är mentorskap en metod som avser utveckla medarbetaren. Ursprungsidén är att hjälpa någon utvecklas från det utgångsläge han eller hon har. I vårt examensarbete vill vi ta reda ifall mentorn kan hjälpa den nyanställda att etablera sig på arbetsplatsen. Mentorskap utvecklar inte bara den berörda individen utan hela

organisationen, det finns alltså en tydlig växelverkan. Genom ömsesidigt utvecklande samtal med en mentor sker en kunskap- och erfarenhetsöverföring som gör att den nya arbetstagaren snabbare kommer in i organisationen. En ledarrespondent som vi intervjuat beskriver detta då hen funderar på fördelarna med att ha en mentor. Ledarrespondenten konstaterar att mentorskap även för gamla arbetstagare kan vara utvecklande, eftersom man lättare kan bli blid för det egna arbetet och bara gå i samma gamla spår. När man är en mentor hamnar man att fundera kring egna arbetssätt eftersom den nyanställda ofta kan se på saker ut ett annat perspektiv och på detta sätt föds växelverkan.

En annan fördel med mentorskap som Sandberg (2007) tar upp är att den möjliggör ömsesidiga och förtroendefulla samtal mellan adept och mentor, samtidigt som det skapar ett forum där man tryggt kan prata om allt man funderar över och önskar förändra på sin arbetsplats. Just ordet trygghet är också ett ord som flera respondenter lyfter fram då vi ber dem fundera över fördelarna kring att ha en mentor. Våra respondenter var också eniga om att en fördel med att ha en mentor är att personen alltid vet vart eller till vem man kan vända sig till, det här kan ju egentligen också direkt kopplas ihop till känslan av trygghet.

Då det kom till nackdelar med mentorskap så var en stor majoritet av respondenterna eniga om risken med att ha en utnämnd handledare som sin mentor är att inskolningen blir smalare ifall man bara lär sig en persons arbetssätt. Andra risker som togs upp är ifall personkemin mellan mentor och adept inte fungerar. Eller att adepten inte vågar bli självständig utan gömmer sig bakom sin mentor.

När man genom speglar vårt tema med den teoretiska bakgrunden som vi har skrivit om i examensarbetets teoridel, så kan man konstatera att det stämmer bra överens med våra intervjufrågor och svar vi fick när vi intervjuade våra respondenter. Vi tycker att vi har lyckats få svaren till våra frågeställningar och huvudteman som var introduktionens betydelse för den nyanställda, ledarens roll och ansvar i den nyanställdas introduktion och mentor samt mentorskapets betydelse.

## **9.2 Metoddiskussion och kritisk granskning**

Enligt Jacobsen (2016) samlas kvalitativ data in i samtal med andra människor. Är man ute efter nyanser och variationer lämpar sig kvalitativa data bra eftersom språk är en omväxlande uttrycksform. Kvalitativa data samlar in information som beskriver ett ämne, snarare än mäter det. Det kan vara intryck, åsikter och synpunkter. Kvalitativ data är inte så strukturerad, utan målet är att göra en djupdykning i ämnet för att samla information om



människors motivation, tankesätt och attityder. Det var ett naturligt val för oss på grund eftersom vi ville använda oss av semistrukturerade intervjuer. Kvalitativ data gav oss en djupare förståelse av frågor, fast det samtidigt gjorde att resultaten blev svårare att analysera. Jacobsen (2016) fortsätter att kvalitativ data är en öppen metod, där undersökaren inte borde styra den information som samlas in. Kvalitativ undersökningen var användbar i vår slutfas i examensarbete eftersom citat som vi fick från våra öppna intervjufrågor gav ett personligt resultat. Vi fick höra hur respondenterna beskrev deras upplevelse med sina egna ord för att hitta sådant som vi annars hade missat. Enligt Alvehus (2019) har respondenterna större möjlighet att i en semistrukturerad intervju påverka samtalsinnehåll. När vi använde oss av semistrukturerade intervjuer var vi tvungna att aktivt lyssna och arbeta med följdfrågor. Trost (2005) säger att respondenter gärna ska uppfatta intervjun som ett samtal där man byter åsikter, fakta och känslor. Däremot var det viktigt för oss som intervjuade att vi inte uppfattade intervjun som ett samtal. Meningen för oss som intervjuade var bara att ställa frågor och tar emot information utan att vi själva delade med våra uppfattningar. Vi tyckte att vi lyckades bra med detta.

I vår undersökning var semistrukturerade intervjuerna inriktad på bestämda ämnen. Vi hade valt tre centrala huvudteman med frågor som tillsammans täckte av de viktigaste områdena som var introduktions betydelse för den nyanställda, mentorskap och ledarskap. Begreppen satts i relation till barnskyddsarbete. Som Dalen (2009) säger var meningen att omsätta studiens problemställningar till konkreta teman med underliggande frågor. Forskningsfrågorna gjordes på två skilda frågeformulär, ett som var riktat till handledaren och ett som var riktat till ledaren. Frågeformulären och dess centrala teman: introduktion, mentorskap och ledarskap är det stora hela samma, men skiljer sig något i utformningen eftersom frågorna vinklades efter vilken anställningen man hade. Genom semistrukturerade intervjuer vi ville höra hur anställda inom barnskyddet upplever introduktion och vilka erfarenheter de hade. Vi valde att använda oss semistrukturerade intervjuer på grund av att vi i förhand hade gjort upp vissa frågor men ville kunna ställa olika följdfrågor vid behov. När frågorna följde en viss struktur, men var en del öppna, hade respondenterna möjlighet att berätta och beskriva sina åsikter och svaren blev således mångsidiga och innehållsrika. När vi sökte respondenter att intervjua fanns det inga krav på vare sig ålder, kön eller erfarenhet. Men däremot försökte vi få en jämn spridning mellan de som deltog i intervjun som ledare/chefer och de som deltog som handledare. Om vi hade haft krav på ålder och kön kan det hända att svaren skulle ha blivit annorlunda eftersom risken fanns att vi inte skulle få tillräckligt med respondenter deltog i undersökningen. Av denna orsak gjorde vi inte en

avgränsning där. Allt som allt deltog fem ledare/chefer och nio handledare i undersökningen. De respondenter som önskade fick forskningsfrågorna skickade åt sig innan intervjun. Här tycker vi att vi kunde haft flera barnskyddsenheter från Österbotten som deltog, för att få ett mera omfattande resultat. Vissa enheter som vi skickade begäran att få intervjua fick vi inte svar av alls och vissa enheter föll det på att vi helt enkelt inte fick forskningslov av ledningen. Innan intervjuerna gjordes en pilotintervju. Vi gjorde det för att testa intervjufrågorna och oss själva som intervjuare eftersom man lär sig mycket av reaktioner från frågornas utformning samt eget beteende i intervjusituationen. Enligt Dalen m.fl. (2008) är det också bästa sättet att testa om intervjun är relevant. Vi korrigerade våra intervjufrågor enligt efter pilotintervjus resultat.

Genom att vi bestämde oss att banda in våra intervjuer så var det lätt att redogöra resultatet, det vill säga att transkribera materialet. Dock det var väldigt tidskrävande och gick långsamt men vi missade inte ifall något som blev sagt. Vi tror att det var till respondenternas fördel då vi spelade in intervjuerna eftersom vi kunde ge full uppmärksamhet att lyssna, utan att man var tvungen att göra anteckningar under samtalen. Som tidigare sagt var det tidskrävande men inte svårt att skriva ut intervjuerna efter att inspelningarna var gjorda. Efter att intervjuerna var transkriberade fanns det bara fördelar på grund av att man lärde känna sitt eget material och kunde inleda tolkningsarbetet redan under lyssnandet samt renskrivande av inspelningar. För att göra renskrivande lättare för oss lämnade vi bort upprepningar och ofullständiga satser. Det kunde vi lätt att göra, för att vi använde innehållsanalys som teori i vår analys.

En undersökning där människor är involverade är det viktigt att överväga det etiska. Det gjorde vi genom att respondenterna fick information om studiens syfte på förhand och att materialet som samlades in via inspelningar av intervju enbart används i vårt examensarbete. Likaså kommer svarmaterialet att förstöras efter vi är färdig med vår undersökning. Viktigt är också att de som blir intervjuade ge sitt godkännande till det. Alla respondenter som deltog från barnskyddsenheter ställde upp utan påtryckningar av oss som intervjuade. I en undersökning är tillförlitlighet samt tystnadsplikt viktigt. Respondenterna fick information av oss att det materialet som samlades in inte kommer delas utan materialet är konfidentiellt. Det var också viktigt att respondenterna var medvetna om att det inte gick identifiera dem från vårt resultat och presentation. Vi gjorde detta genom att anonymisera alla namn och även organisationstillhörighet på respondenterna.

Vi har valt att använda oss av begreppen validitet och reliabilitet. I en kvalitativ undersökningen väljer man ganska ofta att använda begreppen tillförlitlighet och äkthet men på grund av att vi har använt oss av innehållsanalys för att redogöra vårt resultat så beslutade vi att använda validitet och reliabilitet även fast man annars använder dessa oftare i kvantitativ undersökning. Jacobsen (2007) menar att man i innehållsanalys riktar uppmärksamheten mot sådana fenomen som är gemensamma för flera personer. Extern validitet kan också kallas för generaliserbarhet då man granskar om resultatet kan generaliseras till andra enheter som inte har deltagit i undersökningen. Intervjusvaren motsvarar teorin i bakgrundsdelen så vi tror att även på andra barnskyddsenheter som vi inte har undersökt här skulle ge liknande svar på frågor och resultat. Validitet innebär att man faktiskt mäter det man planerat att mäta. Man skiljer på intern validitet och extern validitet. Intern validitet handlar om ifall resultaten kan uppfattas som riktiga. Jacobsen (2007) menar att resultatet kan påverkas av undersökareffekt och kontexteffekt. Undersökareffekt handlar om att respondenten kan påverkas av intervjuaren. Tyvärr är det omöjligt att kontrollera undersökareffekten men det är viktigt att man är medveten om att det kan lägga en skugga på resultatet. Kontexteffekten handlar om den omgivning där undersökningen utförs. I vårt fall var kontexten mycket naturlig eftersom den utfördes på respondenternas egen arbetsplats. Undersökareffekten försökte vi medvetet minimera genom att alla intervjuer följde samma mönster och vi försökte undvika att låta den egna personligheten påverka situationen.

## **10 Slutledning**

Till sist ska vi diskutera vad det innebär för oss att vara ledare. Att vara chef innebär att vara ledare och vår egen ledarskapsförmåga är det allra viktigaste att lyfta fram. På vilket sätt kan vi som blivande ledare locka fram engagemang hos våra medarbetare. Vi behöver också fundera hur man lyssnar på sina medarbetare samtidigt som man leder dem mot tydliga mål. En bra chef ska vara lyhörd men ändå tydlig. Oavsett om det finns ett färdigt introduktionsprogram eller inte, så behöver man använda den första tiden till att presentera sig och lära känna personerna och verksamheten. Vår uppgift är att ställa frågor och lyssna på medarbetaren. Man kan skriva ner idéer och tankar färdigt, men bäst är att vänta med att presentera dessa tills man vet hur alla medarbetare ser på nuläget och hur kulturen på arbetsplatsen fungerar. Samma sak gäller även om man är rekryterad internt och blir chef över tidigare arbetskamrater. Rollen förändras och den nya relationen behövs göras tydlig. Om man för tidigt börjar föreslå förändringar kan det uppfattas som kritik mot det jobb som

har lagts ner tidigare. Om man inte har hunnit ta till sig hela bilden är risken också stor att ens nya lösningar inte är optimala. Om man blir chef över en grupp som man tidigare jobbat i kan medarbetarna ha extra höga förväntningar på lojaliteten mot dem. Det viktigaste är då att man behåller fokus på sitt ansvar och förklarar hur man jobbar för verksamhetens bästa. Att vara chef över människor man känner sedan tidigare påverkar relation till varandra. Det kan till exempel handla om att vi blir mindre öppna mot varandra. Om man har en närmare relation till någon i gruppen kan övriga uppleva att man favoriserar den personen. Man ska ta upp frågor kring sina förväntningar och farhågor. Först för mig själv och sedan i gruppen. Man ska diskutera vad som kommer att bli annorlunda med fokus på hur man vill leda och påverka gruppens arbete mot verksamhetens mål.

Som chef är man framförallt arbetsgivarens representant. Samtidigt förväntas man ta tillvara medarbetarens intressen och representera dem i organisationen. Man underlättar för sig om man informerar sina medarbetare om beslut i organisationen som kan beröra dem och vilken linje man driver i olika sammanhang. Man följer den formella beslutsgången och ser till hela verksamhetens bästa, även om det ibland missgynnar egen del i verksamheten. I vårt jobb som chefer ingår att hantera relationer, förhålla oss till ramar, leverera resultat och leda verksamheten i en riktning. Man behöver hitta en bra balans mellan de olika delarna. Om man till exempel fokuserar alltför mycket på ramar och resultat, kan relationerna och riktningen bli lidande.

Som vi diskuterat i teorin och studerat i undersökningen så måste vi som ledare ha höga värden på de dimensioner som ingår i introduktionsprocessen. De flesta nyanställda är ivriga och motiverade och de önskar utföra ett bra arbete. Även om motivationen betyder mycket för arbetsprestationen så kommer vi att misslyckas om vi inte kan erbjuda våra medarbetare de nödvändiga förmågor, kunskaper och färdigheter som måste till för att utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt. För oss som kommer jobba som ledare så kommer det att vara en utmaning att tillrättalägga arbetsuppgifterna så att det ligger inom räckhåll för medarbetarnas faktiska kompetens. Dessutom bör vi erbjuda till våra medarbetare rimliga utmaningar som gör det möjligt för dem att uppleva tillfredställelse genom konstruktivt växande och självutveckling.

Som vi har kommit fram till i vårt examensarbete så är barnskyddsarbete viktigt, intressant och givande. Men samtidigt är det också utmanande och tungt ibland och man hamnar att ta svåra beslut som berör våra klienter men också oss själva. Mentorskap är sannerligen inte lösningen på alla dessa utmaningar. Mentorskapsprogram och mentorskap som idé kan

däremot vara ett mycket viktigt verktyg. Ett välskött mentorskapsprogram inom en organisation kan kraftigt bidra till att främja lärande i organisationer som ser, uppmuntrar och tar väl vara på medarbetarnas kompetenser. Det är ett konkret sätt att föra kunskap vidare och uppmuntrar till ny kunskap. Det kan inspirera till ett idéflöde som betyder oerhört mycket för att utveckla organisation. Ett mentorsprogram garanterar inte mer visdom, klokhet och insikt, men det är absolut ett steg i rätt riktning. Varje gång en människa tvingas tänka efter, begrunda och inför någon eller några andra klargör sina värderingar bidrar det till visdom, insikt och klokhet. Syftet med mentorskap är att via reflektion bidra till individuell utveckling och klokhet inom organisationen. Det är därför vi anser att det är viktigt att binda ett starkt mentorskap till introduktionen.

Utifrån vår teoridel och undersökning så kan vi konstatera att vi som framtidens ledare kommer behöva satsa på introduktion efter som det är en viktig del då du i barnskyddsarbetet använder dig själv som verktyg. Det spelar ingen roll om du kommer som oerfaren till en barnskydds-enhet eller om du har flera års erfarenhet, introduktion skall ges och vara lika välplanerad vare sig ålder eller erfarenhet. Ju mera introduktion, desto bättre. Tänker vi på barnskyddsarbete så hamnar man nästan dagligen i situationer där man hamnar att ta ett beslut, utan att det kanske är möjligt att ta och diskutera igenom det på förhand. Som arbetstagare kan detta kännas väldigt obekvämt, men genom en god introduktion blir detta lättare och genom att ha vetskapen om att ledaren har ens rygg, även fast man ibland kanske gör fel beslut så vågar man och agera och ta ansvar. Vi avslutar detta examensarbete med att ge ett fint citat från en av våra handledare som vi intervjuade.

*”Man behöver egentligen inte vara rädd att göra fel, bara man kan se och erkänna det. I det här arbetet gör vi fel hela tiden, och det är okej. Men det är ju så då man arbetar med människor, du kan inte få ett perfekt slutresultat. Eller visst kan du men det finns ingen färdig manual.”*

## Källförteckning

- Alvehus, J. 2019. Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok. Upplaga 2. Stockholm: Liber.
- Andersson, Y. 2022. *Leda i ständig förändring med kreativitet, kollektiv intelligens och kommunikation*. 1.uppl. Stockholm: Liber.
- Antonacopoulou, E. P., & Güttel, W.,H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5(1), 22-47.
- Arbetshälsoinstitutet (2017) *Introduktion i arbetet ger en bra start i arbetslivet*. Hämtat från [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)
- Bell, J., Waters, S. & Nilsson, B. 2016. *Introduktion till forskningsmetodik*. 5. uppl.
- Blomberg, J. 2017. *Management organisations och ledarskapsanalys*. 1.uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L. & Deal, T. 2015 *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5.uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlberg, K. 2014. Att undersöka hälsa och vårdande. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur.
- Dalen, M., Kärnekull, B. & Kärnekull, E. 2008. *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. [Helsinki]: Impact.
- Emden, F. & Ringertz, E. 2018. *Harder, better, faster, stornger*. 1.uppl. Stockholm: Liber.
- Filstad, C. 2012. *Organisationslärande: Från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Wallenholm, H. 2017. *Ledningsgruppen*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Halkier, B. & Torhell, S. 2010. *Fokusgrupper*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Hallin, A. & Helin, J. 2018. *Intervjuer*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.
- [Hamilton, L.K.](#), [Boman, J.](#), [Rubin, H.](#) and [Sahota, B.K.](#) (2019), "Examining the impact of a university mentorship program on student outcomes", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 8 No. 1, pp. 19-36.
- Hatmaker, D. & Park, H. (2014). Who Are All These People? Longitudinal Changes in New Employee Social Networks Within a State Agency. *The American Review of Public Administration*, Vol. 44, s. 718-739.
- Höglund Nielsen, B., Granskär, M. & Nielsen, B. H. 2017. *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Institutet för hälsa och välfärd., 2021a. *Arbetsprocesser*. Hämtat från [www.thl.fi](http://www.thl.fi)
- Institutet för hälsa och välfärd., 2021b. *Barnskydd 2021*. Hämtat från [www.thl.fi](http://www.thl.fi)

Institutet för hälsa och välfärd., 2021c. *Yli puolella kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista ja nuorista on todettu psykiatrinen tai neurokehityksellinen häiriö*. Hämtat från [www.thl.fi](http://www.thl.fi)

Ismail, Hussein & Naccache, Lama (2013) Supervisors` characteristics During Orientation: Development of A scale, *The Business Review, Cambridge*, 21(1): 175-182.

Jacobsen, D. I., Järvå, H. & Wallin, B. 2016. *Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete. 2.*, uppdaterade och utök. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jeffs, T. & Smith, M. K. 2010. *Youth work practice*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Jokisaari, Markku & Nurmi, Jari-Erik (2009). Change in Newcomers` Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry. *Academy of Management journal*, 52(3): 527-544.

Kapteijn, A. 2009. *Mentorskap och dess effekter: En litteraturstudie*.

Kaufmann, G., Kaufmann, A. & Larson, P. 2010. *Psykologi i organisation och ledning*. 3. rev. uppl. Lund: Studentlitteratur.

KLEIN, H. J. & WEAVER, N. A. 2000. THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATIONAL-LEVEL ORIENTATION TRAINING PROGRAM IN THE SOCIALIZATION OF NEW HIRES. *Personnel psychology*, 53(1), pp. 47-66.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. 1. painos. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kupias, P & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0* Print Best, Viro.

Lager, P. 2017. *Kommunikativt ledarskap i praktiken: Handbok för chefer*. Första upplagan. Stockholm: Gothia fortbildning.

Lastensuojelun keskusliitto (2004). *Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit*. Helsinki.

Lave, J., & Wenger, E. (1991) *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.

Madsen, B., 2001, Socialpedagogik, Studentlitteratur, Lund

Nilsson, N. 2008. *Organisation & ledarskap: Styr rätt i en ny tid : faktabok*. 6. uppl. Malmö: Liber.

Rehn, A. 2018. *Ledarskaps paradoxen: omöjligheterna som gör dig till en sann ledare*. 1.uppl. Stockholm: Volante.

Rubenowitz, S. 2004. *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Rousu, S. Holma, T. (2004). *Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta*. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Räty, T., 2015, Lastensuojelulaki- Käytäntö ja soveltaminen, Edita Prima Oy, Helsingfors.

Sandberg, A-K. (2007). *Mentorskap i praktiken, så här gör du att lyckas*, andra upplagan: Grabns tryckeri AB, Lund.

- Social- och hälsovårdsministeriet. (2020) *Kvalitetsrekommendation för barnskyddet*. Hämtat från [www.stm.fi](http://www.stm.fi)
- Steinberg, J. (2004). *Mentorskap coaching och co-coachhing, En praktisk handbok*, Scanbook AB, Falun.
- Sveiby, K-E. (1995) *Kunskapsflödet: Organisationens immateriella tillgångar*. Svenska Dagbladets Förlags AB, Borgås
- Talentia rf. (2005). *Vardagen, vården, livet, etiken. Etiska regler för yrkesmänniskor inom socialbransschen*. Helsingfors.
- Thomsson, H. & Hiltmann, G. 2015. *Det innovativa mentorskapet*. Malmö: Roos & Tegner.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur*
- Wanberg, C. R. 2012. *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Wikström, C. 2007. *Vinnande mentorskap: En praktisk handbok. 2. uppl. Stockholm: Ekerlid*.

### **Finlands författningssamling**

- Barnskyddslag 13.4.2007/417 Hämtat från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Arbetskyddslag 23.8.2002/738 Hämtat från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Arbetsavtalslag 26.1.2001/55 Hämtat från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lag om integritetsskydd i arbetslivet 13.8.2004/759 Hämtat från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Semesterlag 13.8.2004/759 Hämtat från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Arbetstidslag 5.7.2019/872 Hämtat från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)



Handledaren

1. Vad anser du att man som nyanställd på en barnskyddsenshet behöver veta/känna till, för att komma in och trivas på sitt nya arbete? (Nämn ett par saker som DU anser vore extra viktig att nämna/ta upp i introduktionen)
  
2. Vilken betydelse har en bra introduktion för en nyanställd på en barnskyddsenshet? (Motivera gärna)
  
3. Hur ser introduktionsprocessen ut på din nuvarande arbetsplats?
  
- 3a. Vad kunde ha gjorts bättre i introduktionen? (förtydliga)
  
- 3b. Vad tyckte du fungerade i introduktionen? (förtydliga)
  
- 3c. Hur länge har introduktionsprocessen pågått och anser du att längden på introduktionen varit lämplig?
  
4. Vad anser du att hör till ledarens uppgifter i introduktionen?
  
5. Hur blev du bemött av ledaren och vilka olika saker gick ni tillsammans igenom under introduktionen?
  
6. Hur ska en bra ledare vara i introduktionen enligt dig? (Ge gärna exempel/motivera)
  
7. Vad förstår du med begreppen mentor och mentorskap?
  
8. Har du egna erfarenheter av mentorskap från tidigare eller nuvarande arbetsplats? Ifall du har kan du berätta mera?
  
9. Hur länge anser du att man behöver "gå bredvid" en mentor för att lära sig arbetet?
  
10. Vad tror du det finns för fördelar/nackdelar med att ha en mentor?

Ledaren/chefen

1. Vad anser du att man som nyanställd på en barnskyddsenshet behöver veta/känna till för att komma in och också trivas på sitt nya arbete? (Nämn ett par saker som DU anser vore extra viktig att nämna/ta upp i introduktionen)
  
2. Vilken betydelse har en bra introduktion för en nyanställd på en barnskyddsenshet? (Motivera gärna)
  
3. Hur ser introduktionsprocessen ut på din nuvarande arbetsplats?
  
- 3a. Hur länge pågår introduktionsprocessen på din nuvarande arbetsplats och anser du att längd på introduktionen är lämplig?
  
4. Berätta om din roll och ditt ansvar som ledare i introduktionsprocessen?
  
- 4a. Vad tycker du fungerar i introduktionen?
  
- 4b. På vilket sätt kunde du utveckla introduktionen på din nuvarande arbetsplats?
  
5. Delar du ansvaret med introduktionen med andra, eller bär du själv ansvar för hela introduktionsprocessen?
  
6. Hur skulle du beskriva dig som ledare? (Ge gärna exempel t.ex. hur bemöter du en ny arbetstagare)
  
7. Vad förstår du med begreppen mentor och mentorskap?
  
8. Har du egna erfarenheter av mentorskap från tidigare eller nuvarande arbetsplats? Ifall du har kan du berätta mera?
  
9. Hur ser mentorskapet ut på din nuvarande arbetsplats? Brukar ni utnämna en mentor åt en nyanställd?

9a. Hur väljer du ut mentorn och hur länge anser du att man behöver “gå bredvid” en mentor för att lära sig arbetet?

10. Vad tror du det finns för fördelar/nackdelar med att ha en mentor?

### Bilaga 3

Hej, vi är två studerande från Novia i Vasa, Linn Braskén (socionom) och Minna Eriksson (sjukskötare) som för stunden studerar utbildning inom social- och hälsovård, högre YH, med profileringen utveckling och ledarskap. Utbildningen ger en ledarskapskompetens och ett expertkunnande för att utveckla en mångprofessionell social- och hälsovård. Kurserna är klara och examensarbetet påbörjat. För att lyckas med detta skulle vi behöva ert deltagande i undersökningen. Undersökningen genomförs antingen genom enkäter, grupp- eller enskilda intervjuer. Ni garanteras anonymitet och materialet förstörs efteråt. Intervjuerna är tänka att genomföras under våren 22. Intervjuerna kan ske på distans eller på plats, vilket som bara passar er bättre.

Vi som genomför undersökningen arbetar båda inom barnskyddet, där Valtionkoulukodit Lagmansgården och Nuorisopsykiatringen asumiskoti Puro är våra nuvarande arbetsgivare. Examensarbetets syfte är att undersöka betydelsen av en god introduktion för nyanställda på barnskyddsenheter runt om i Österbotten. Vi tror att ifall arbetsplatsen satsar på nyanställda och introduktionen så är också chansen större att man skapar en arbetsmiljö där arbetstagaren trivs, och på så vis blir han eller hon mer långvarig i organisationen. Vi är intresserade av att ta reda på vad en ny arbetstagar vid en barnskyddsenhet behöver veta för att jobba och ta hand om samt vårda ungdomar/klienter? Ett annat syfte med detta examensarbete blir att se på hur mentorskap kan implementeras i introduktionen. Mentorskap är kanske ett ord som inte är flitigt förknippat med introduktion men vi som skribenter har personligen upplevt en stor trygghet i att ha en och samma person att gå med under den första tiden på arbetsplatsen. Eftersom profileringen för examensarbetet är ledarskap och utveckling är det också relevant att vi lyfter vi fram ledarens ansvar och uppgifter i introduktionen, eftersom hen i första hand bär huvudansvaret för introduktionen.

Ifall ni kan tänka er att delta i intervjuerna så kan vi återkomma i frågan ang. anhållan av forskningslov.

Om ni vill ha ytterligare information ang. undersökningen innan ni bestämmer er så ta kontakt

Med varma hälsningar Linn och Minna

## Bilaga 4

Hei, olemme kaksi opiskelijaa Vaasan Ruotsalaisesta ammattikorkeakoulusta Novia. Linn Brasken (sosionomi) ja Minna Eriksson (sairaanhoitaja), opiskelemme ylempää ammattikorkeakoulu tutkintoa pääaineena sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Koulutus antaa erityisosaamisen ja johtamisen pätevyyden.

Teoria kurssit ovat osaltamme valmiina ja päättötyö on alkanut. Onnistuaksemme siinä tarvitsemme teidän apuanne. Toivomme, et osallistuisitte tutkimukseemme.

Tutkimus olisi tarkoitus toteuttaa kvalitatiivisilla haastatteluilla, jotka toteutamme työpaikallanne. Haastattelut voidaan tehdä lomakkeilla, ryhmä tai yksityishaastatteluina. Voimme katsoa sen mukaan, mikä parhaiten sopii aikatauluunne. Kenenkään ei tarvitse esiintyä haastatteluissa omalla nimellään, vaan kaikki saavat pysyä anonyymeina ja kaikki tutkimus materiaali tuhoaan jälkeenpäin. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kevään 2022 aikana.

Me tutkimuksen toteuttajat työskentelemme lastensuojelussa toinen valtion koulukodissa Lagmansgården Pietarsaassa ja toinen lasten ja nuorten psykiatrisessa asumiskoti Purossa Vaasassa.

Tutkimustyön tarkoituksena on tutkia hyvän perehdytyksen merkitystä uudelle työntekijälle lastensuojelun asumisyksiköissä ympäri Pohjanmaata. Uskomme, että jos työpaikat satsaavat uuden työntekijän perehdyttämiseen, on suurempi todennäköisyys, että työntekijä viihtyy ja jaa pitemmäksi aikaa sekä sitoutuu työhönsä.

Me olemme kiinnostuneita tietämään mitä lastensuojelun työntekijän tulee tietää selviytyäkseen työssään lasten ja nuorten kanssa. Toinen tärkeä osa tutkimustamme on kuinka tärkeä rooli mentoroinnilla on perehdytyksessä. Esimerkiksi jos työnantaja/esimies nimeää uudelle työntekijälle oman henkilökohtaisen mentorin. Mitä mentorointi tarkoittaa? Mitä se pitää sisällään ja minkälaista hyötyä siitä voi olla työntekijälle, mentorille itselleen sekä työyhteisölle?

Koska meistä on tulossa johtajia on myös tärkeä tutkia ja tarkastella johtajan vastuuta ja tehtäviä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Siksi kuulemme myös mielellämme esimiesten näkökulmia tutkimukseen.

Jos te voitte ajatella osallistuvan tutkimukseen, niin voimme palata asiaan tutkimusluvan merkeissä. Jäämme odottamaan vastaustanne.

Ystävällisin terveisin: Linn ja Minna.