

# Individuell utveckling genom kollegial handledning

Hälsofrämjande metoder inom välfärdens kontaktyrken

HENRIK LOODIN & PAVLA KRUZELA | SAMHÄLLSVETENSKAPLIG FAKULTET | INSTITUTIONEN FÖR SERVICE MANAGEMENT OCH TJÄNSTEVETENSKAP | LUNDS UNIVERSITET



# Innehåll

---

Förord.....	3
<b>1. Inledning.....</b>	<b>3</b>
Syfte.....	4
<b>2. Olika sektorer olika arbetssätt.....</b>	<b>4</b>
Utbrändhet inom kontaktyrken.....	6
En salutogen handledningsmodell.....	7
<b>3. Att skapa en struktur för handledningen.....</b>	<b>8</b>
Syftet med handledningen är:.....	9
Metoderna för handledningen är:.....	9
Implementering av den kollegiala handledningsmodellen.....	9
<b>4. Validering.....</b>	<b>9</b>
Gränsvärden.....	10
Resultat: Enkät.....	10
Sammanfattning av enkäter.....	11
Resultat: Intervjuer.....	11
Intervjuer: Chefer.....	14
Sammanfattning av intervjuer.....	15
<b>5. Avslutande diskussion.....</b>	<b>15</b>
Att bygga ett sammanhang för återhämtning.....	16
<b>6. Referenser.....</b>	<b>16</b>
<b>7. Bilagor:.....</b>	<b>18</b>

Copyright: Henrik Loodin

Samhällsvetenskaplig fakultet | Institutionen för  
service management och tjänstvetenskap | Lunds  
universitet

ISBN: 978-91-7895-626-5 (tryck)  
ISBN: 978-91-7895-627-2 (pdf)

Tryckt i Sverige av Media-Tryck, Lunds universitet  
Lund 2020



Media-Tryck is a Nordic Swan Ecolabel  
certified provider of printed material.  
Read more about our environmental  
work at [www.mediatryck.lu.se](http://www.mediatryck.lu.se)

**MADE IN SWEDEN** 

# Förord

---

År 2035 ska Helsingborg vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag. Medarbetare i Helsingborgs stad ska ges förutsättningar att göra skillnad och erbjuda service och tjänster av hög kvalitet. Helsingborgs stad ska vara en attraktiv, intressant och hållbar arbetsgivare. För staden som arbetsgivare är det viktigt att skapa ett klimat som möjliggör ett hållbart arbetsliv och ger medarbetare förutsättningar att må bra. Genom delaktighet och involvering ges möjlighet att påverka både sin arbetsplats och även hela stadens utveckling.

Som ett led i stadens vision och plan för attraktiv arbetsgivare har HR-direktören fått uppdraget att genomföra en pilotstudie där individuell utveckling genom kollegial handledning ska bli en naturlig del i arbetet för kontaktyrken i välfärdssektorn. I syfte att utforska och lära, är ambitionen att dels följa upp befintligt arbete och dels genom en pilotstudie fördjupa det befintliga och utforska det nya för att kunna formulera ett implementerbart koncept. Konceptet

kan bli av betydelse i det fortsatta arbetet för ett hållbart arbetsliv. Den individuella utvecklingen ska ha en effekt i den meningen att den ska ge medarbetarna ökad självkännet, en empatisk förmåga, ökad kapacitet att härbärgera, en förmåga att reflektera över sådant som sker i en krävande arbetsituation.

Denna rapport är en sammanställning av ett samverkansprojekt mellan Helsingborgs stad, feelgood företagshälsa i Helsingborg och institutionen för service management och tjänstestudier vid Lunds universitet. På många sätt är det en unik studie då alla led på arbetsplatsen är inkluderade. Arbetsgivare, chefer, medarbetare och forskare har alla varit delaktiga i framställningen av handledningmodellen och i färdigställandet av rapporten. Studien är också unik i den bemärkelse att den utgår från den fungerande vardagen i välfärdens kontaktyrken. Vår förhoppning är att så många som möjligt ska känna igen sig i det vi kommer fram till och att så många som möjligt också ska kunna ta med sig resultaten i sin arbetsvardag.

## 1. Inledning

---

Den offentliga sektorn utgörs av välfärdstjänster som till största del bärs upp av kontaktyrken, det vill säga yrken vars centrala uppgift är att vara i direkt kontakt med personer som behöver en specifik tjänst utförd. De som får tjänsten behöver själv inte heller betala den egentliga kostnaden för tjänsten, den finansieras solidariskt. Nyttjandet av tjänsterna är också universell, alla som är i behov av tjänsterna har rätt till dem. Dessa kontaktyrken är ett slags infrastruktur för medborgarna i en kommun, dessa tjänster skapar ett värde för individen men är också ett värde som kommer hela samhället till gagn.

Den offentliga sektorn är i ständig förändring, utveckling och i behov av kompetensförsörjning. Helsingborgs stad har en värdegrund som uppmuntrar medarbetare till ett livslångt lärande, utveckling och att tänka nytt. Som en attraktiv arbetsgivare ska staden rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare för att utveckla stadens verksamhet. Staden ska också ge förutsättningar för medarbetare att ta ansvar för sitt uppdrag och den gemensamma utvecklingen. Då värde skapas för stadens olika

målgrupper förväntas medarbetare och chefer att samspela och utvecklas tillsammans. Och för staden och som arbetsgivare är det viktigt att skapa ett klimat som möjliggör ett hållbart arbetsliv och ger medarbetare förutsättningar att må bra. Här nämns nyckelord som delaktighet och involvering.

Helsingborgs stad har genomfört flera aktiviteter som fokuserat på att främja den psykiska hälsan i vardagen och har i detta arbete identifierat fem ledord för vad som karakteriserar en hållbar arbetsituation: Tydlighet, delaktighet, mod, uthållighet och medvetenhet. Målet för Helsingborgs stads medarbetare är att de i sin vardag ska skapa värde, leda sig själva, samspela och lyckas. Utifrån en tillitsbaserad strategi har staden i samarbete med Lunds universitet utvecklat ett handledningskoncept. Ett koncept som syftar till att i framtiden genomföra en individuell utveckling genom kollegial handledning där handledare och handledd är från samma profession.

**SYFTE**

Syftet med föreliggande studie är att genomföra en studie som utgår från den fungerande vardagen hos välfärdens kontaktyrken och tar till vara på den inomprofessionella kunskap som finns bland medarbetare om hur vardagens vedermödor kan lösas. För att uppfylla detta syfte genomfördes en pilotstudie i Helsingborg stad mellan 2018 och 2019. Denna pilotstudie la grunden till en implementerbar handledningsmodell. Syftet med denna modell är att öka frisknärvaro och utveckla de hållbara relationer som

finns på arbetsplatsen. Vidare är tanken att utforska och lära av arbetsvardagen med målet att främja det friska och det som fungerar i det vardagsnära arbetet för kontaktyrken. Målet med handledningen är att den ska ge medarbetarna ökad självkänedom, empatisk förmåga, ökad kapacitet att härbärgera och en förmåga att reflektera över sådant som sker i en krävande arbetssituation. Handledningsmanualen som utvecklades skapar en struktur och effekterna mäts genom en validering av modellen i projektets fas två.



Bild: Helsingborgs stad

## 2. Olika sektorer olika arbetssätt

---

Välfärdssektorn och kontaktyrken består av flera olika professioner, den svenska arbetsmarknaden är också tydligt könssegregerad. Kvinnor och män dominerar olika delar och verkar på så vis i olika arbetsmiljöer. Välfärdssektorn är en tydligt kvinnodominerad miljö, medan exempelvis industri- och byggsektorn är mer mansdominerade. De arbeten med störst risk för olyckor är ofta mansdominerade, men arbeten med störst psykosociala utmaningar är däremot ofta kvinnodominerade. Dessa kvinnodominerade yrken

återfinns till stor del inom vård, omsorg och sociala tjänster, exempelvis vård- och omsorgsboenden för äldre, funktionsvarierade och missbrukare; hemtjänst och personlig assistans samt öppen hälso- och sjukvård. Förutom psykosociala arbetsbelastningar i dessa kontaktyrken finns även fysiska belastningar, tunga lyft samt hot och våld (Försäkringskassan, 2018, 2020). På så vis drabbas män och kvinnor av olika problem då de är främst aktiva inom olika sektorer.

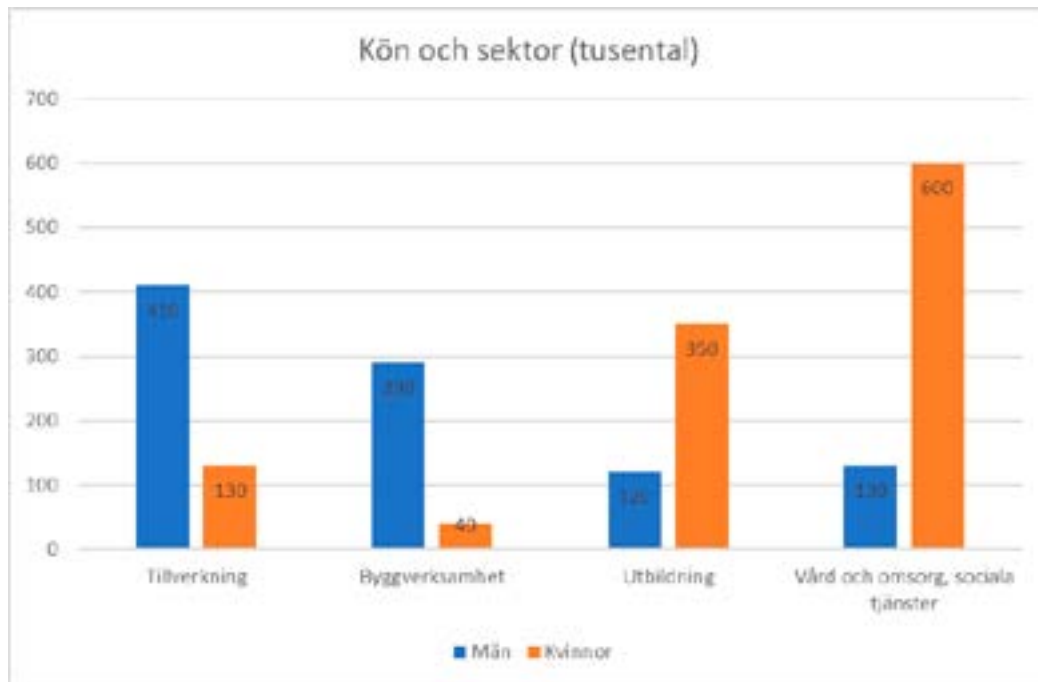


Diagram 1. Källa: Försäkringskassan 2018, s.13

Enligt försäkringskassans siffror blir vi trots detta allt friskare och allt färre sjukskriver sig från jobbet. Men, en diagnoskategori har ökat de senaste 15 åren och utgör numer den största delen av sjukskrivningsorsakerna. Sjukskrivna i psykiska diagnoser utgör i dag 40% av alla sjukfall i Sverige, vilket är en ökning

av 48% sedan 2012. Dessa diagnoser innebär mer långvariga sjukfall jämfört med övriga diagnosgrupper. Långvariga sjukdomsperioder som innebär ett lidande för den drabbade men det får också konsekvenser för arbetsplatsen.

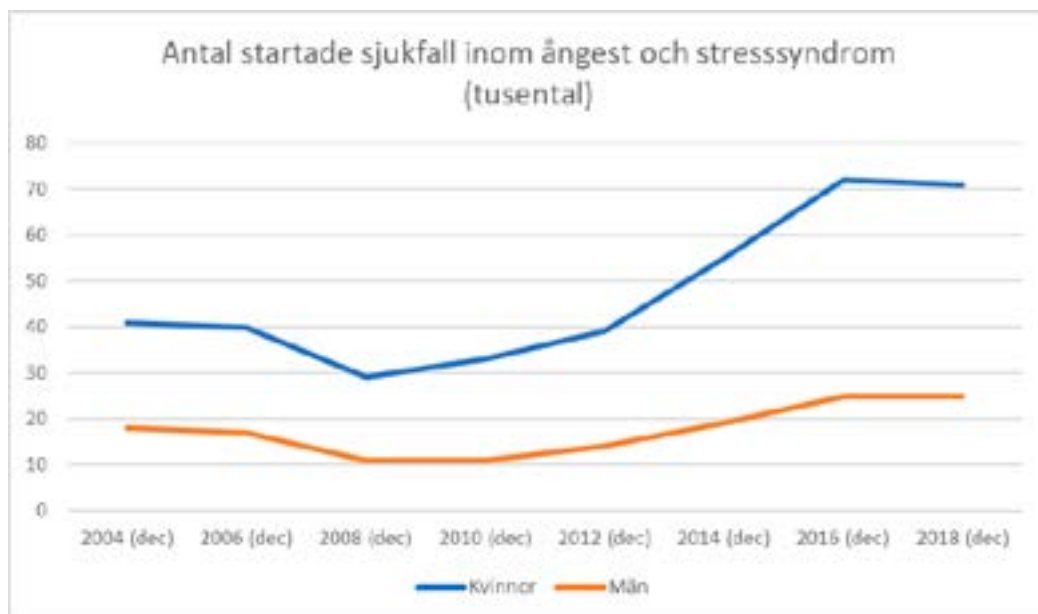


Diagram 2. Källa: Försäkringskassan 2019

Det finns väldokumenterad forskning om att medarbetare i kontaktyrken inom vård- och omsorg, skola och fritid och socialtjänst, upplever en ökad emotionell belastning, känsla av otillräcklighet och svårt att finna tid till återhämtning. De utsätts oftare för våld och

hot om våld i sin yrkesutövning och måste till vardags navigera bland plötsliga organisatoriska och strukturella förändringar på arbetsplatsen (Hetzler, Flaherty, & Andersson, 2018).

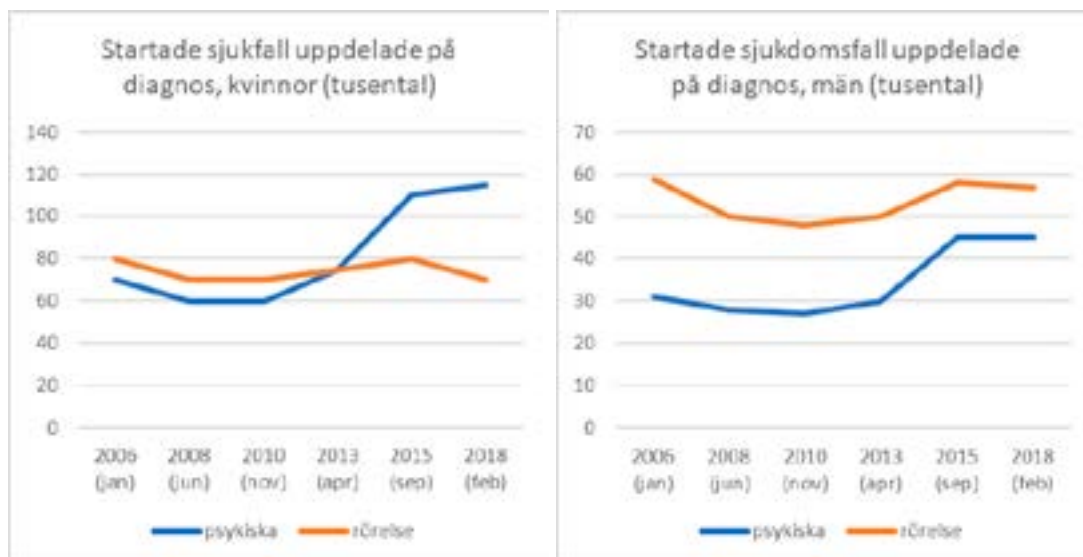


Diagram 3. Källa: Försäkringskassan 2019

Det är långtidssjuka med psykiska besvär som ökat vilket bekräftas i forskningen (Lidwall & Olsson-Bohlin, 2016). Orsakerna antas vara förändringar i arbetsorganisationen, ledarskaps och medarbetarskap (Hentrich, Zimmer, Sosnowsky-Waschek, Gregersen, & Petermann, 2017). Även om så inte alltid är fallet skapar dessa faktorer en arbetsrelaterad och stressrelaterad ohälsa som traditionell företagshälsovård inte alltid är beredd på.

Detta sätt att förklara ohälsa utifrån riskfaktorer och fokusera på aspekter av arbetsmiljön som innebär en konkret olycksrisk eller en ökad risk för sjukskrivning kallas ofta för ett patogent förhållningssätt. Att förklara hälsa utifrån de faktorer i arbetsmiljön som bidrar till att skapa ett gott klimat är istället ett salutogent förhållningssätt och är inte lika beforskat som det patogena. Det salutogena perspektivet utgår från det som kallas för "friskfaktorer", de faktorer som i vår vardag gör att vi klarar av att uthärda stress och hantera dåliga arbetsförhållanden.

Olika sektorer kräver olika strategier för att skapa en god arbetsmiljö. Vårdförsektorn, som bärs upp av kontaktyrken, har utmaningar som ett patogent förhållningssätt missar. Psykosociala belastningar är riskfaktorer som är svåra att identifiera innan de uppstår, de är inte lika observerbara som konkreta fysiska risker. Ett förebyggande arbete för psykosociala faktorer kräver ett annat perspektiv och innebär således ett mer salutogent förhållningssätt för vårdförsektorn.

### UTBRÄNDHET INOM KONTAKTYRKEN

Ökad psykisk och fysisk belastning kan ge upphov till utbrändhet, en arbetsrelaterad sjukdom som ofta sammankopplas med tjänstesektorns expansion. Vårdförstjänster handlar om att i olika grad ge människor

tillgång till sociala insatser som skapar förutsättningar för en bättre framtid och tillvaro (Loodin, 2018). Tjänsterna återfinns allt som oftast inom offentlig regi där arbetsplatserna är stora och heterogena vad gäller struktur, tider, arbetsuppgifter samt hur uppgifterna ska lösas. Inom välfärdsyrken är arbetsrelaterade stresssjukdomar såsom utbrändhet och depression en del av vardagen (H. Freudemberger, 2017; Lloyd, King, & Chenoweth, 2002; Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli, & Schwab, 1986). Ofta uppstår dessa problem inom yrken där medarbetare befinner sig i nära kontakt med människor och upplever höga krav samtidigt som resurserna till att hantera dessa brister (Maslach & Goldberg, 1998). Sammanfattningsvis för kontaktyrken gäller hög emotionell belastning, risk för att känna sig otillräcklig då arbetsplatsen präglas av stor arbetsbörda med lite tid till återhämtning. Riskerna för utbrändhet har undersökts uttömmande vad gäller individuella och personliga aspekter samt riskfaktorer i olika kohorter (Arnetz, 2005; Hakanen & Schaufeli, 2012; Piko, 2006). Ofta utifrån Maslachs (Maslach, 1978; Maslach et al., 1986) manual och Freudembergers (1977) tidiga arbeten. Modellen har blivit kritiserad och alternativ har utvecklats (jfr. Milfont, Denny, Ameratunga, Robinson, & Merry, 2008; Peterson et al., 2008).

Det salutogena perspektivet som detta projekt utgår ifrån, grundades av Antonovsky (2005) och ligger till grund för teorin om känsla av sammanhang (KASAM) som rönt stor uppmärksamhet i slutet av 1900-talet. Även om denna teori är mer sociologisk fokuserar mycket av den tillämpade forskningen på individens resurser, känslor och kapaciteter att klara av svåra situationer (Bringsén, Andersson, & Ejlertsson, 2009; Korotkov & Hannah, 1994).



Foto: Helsingborgs stad

### EN SALUTOGEN HANDELDNINGSMODELL

Handledningsmodellen är grundad i ett salutogent arbets sätt som fokuserar på att stärka det friska och det som till vardags fungerar. Inom företagshälsovården finns det en tradition att arbeta förebyggande och proaktivt. Det salutogena perspektivet är ett proaktivt och progressivt sätt att arbeta med hälsa på arbetsplatsen genom att fokusera på det som fungerar – på det friska (Mittelmark et al., 2017). Detta perspektiv har sin grund i Aaron Antonovskys (2005) tankar och har omarbetats till olika sektorer, dock är det få studier som gjorts på kontaktyrken. Centralt för det salutoena perspektivet är känsla av sammanhang (KASAM).

KASAM består av tre aspekter av tillvaron: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (Antonovsky et al., 2005; Eriksson, Lindström, & Lilja, 2007). Begriplighet är en mer kognitiv aspekt och består av förståelse och förmåga att bedöma verkligheten, hur förutsägbar vardagen ter sig. Hanterbarhet berör aspekter som resurser att hantera sin vardag och de vedermödor som uppkommer, vilka strategier och metoder som är fruktbara och möjliga. Meningsfullhet är en mer existentiell aspekt, hur delaktig och om vardagen har ett syfte samt att man kan påverka sin vardag.

Den salutogena modellen skiljer sig något från ett strikt förebyggande arbete. Ett förebyggande arbete

fokuserar på riskfaktorer, genom att aktivt arbeta med de risker som är identifierade ökar möjligheten till en hållbar arbetsplats. Genom att minimera risker främjas hälsa så att säga indirekt. Det salutogena fokuserar snarare på vad som kallas för "friskfaktorer". Då det i vardagen finns strukturer och vardagliga strategier som fungerar och gör att medarbetare mår bra går det att direkt främja hälsa genom att fokusera på dessa fungerande faktorer.

För att den handledningsmodell som utvecklades skulle fungera i vardagen och vara vardagsnära skapades den i dialog med medarbetare som befinner sig i verksamheten. Handledningsmodellen skulle anpassas till kontaktyrkenas vardag, det vill säga den är utformad utifrån de arbetsplats-specifika förhållandena som råder i berörda förvaltningar (Socialförvaltning, Skol- och fritidsförvaltning samt Vård- och omsorgsförvaltning). Utvecklingen av handledningsmodellen genomfördes i samverkan med Institutionen för service management och psykologiska institutionen vid Lunds universitet, Elevhälsan samt Feelgood företagshälsovård. Detta gjordes utifrån ett evidensbaserat arbets sätt genom att koppla arbetet till den forskning som finns på fältet.

### 3. Att skapa en struktur för handledningen

---

Steg ett inleddes med ett möte på Lunds universitet den 24/8 2018 tillsammans med förvaltningschefer, HR-personal, forskare och representanter från företagshälsovården. Vid detta möte presenterades syftet och upplägget för pilotstudiens första steg. Efter detta möte rekryterades speciellt viktiga nyckelpersoner som utifrån kompetens, funktion och intresse är avgörande för pilotstudien på en stadsövergripande nivå. Uppföljande möte bokades in med nyckelpersoner den 13/9 och 2/10.

Vid det första tillfället gavs möjlighet att definiera breda områden i vardagen, det kan vara allt från ledning, den egna rollen, kollegor och stödjande infrastruktur. Vid det andra tillfället preciserades dessa områden ytterligare. Vid det tredje tillfället sammanfattades det breda samt det mer precisa i en handledningsmodellen.

Mellan dessa schemalagda tillfällen gjordes en sammanställning av den befintliga forskningen som fanns

på området. I ett tidigt skede kontaktades Sveriges kommuner och regioner (SKR) vars arbete med reflekterande kollegial handledning liknar det arbete vi genomför. SKR har under 2017 och 2018 genomfört ett projekt som heter "Uppdrag Psykisk Hälsa". Uppdrag psykisk hälsa är ett nationellt utvecklingsarbete som i samarbete med Linnéuniversitet, 10 kommuner och en region visade att utmattning hos anställda går att förebygga med kollegialt stöd (<https://www.uppdragpsykiskhalsa.se/forebygga-och-forkorta-sjuk-skrivningar/kollegiala-samtalsgrupper-reflekterande-samtal-med-kollegor/>).

En forskare och en psykolog från Feelgood företagshälsovård genomgick en tvådagars utbildning i SKR:s handledningsmodell. Utifrån SKR:s arbete och befintlig psykologisk forskning utarbetade psykolog Anna Pardo en handledningsstruktur för tio handledningstillfällen som sedan arbetades om till åtta.



Foto: Helsingborgs stad



**SYFTET MED HANDELDNINGEN ÄR:**

1. Bidra med kunskap om vad som bidrar till en fungerande och hållbar arbetsituation
2. Bidra med kunskap om vad som bidrar till en empatisk förmåga i arbetet med omsorg och empati som redskap
3. Bidra med kunskap om specifika faktorer som bidrar till självkänedom, empatisk utveckling, härbärgering och stärkt förmåga att reflektera
4. Ge verktyg för att handskas med känslan av ansvar i mötet med människor i en utsatt position eller på annat sätt befinner sig i en beroendesituation till tjänsteutövaren
5. Identifiera vilka personliga egenskaper som bidrar till avlastning (tankar, känslor, beteenden) i arbetet och jobba i linje med de egna etiska värderingar som finns (vad vi vet mot vad vi gör)
6. Finna konstruktiva sätt att skapa ett salutogent arbetssätt som leder till en hantering av överbelastning och ökad återhämtning
7. Utveckla och öva på självomsorg med medkänsla
8. Känslereglering
9. Ge verktyg till att sätta gränser och få avlastning: "helping the helper"

**METODERNA FÖR HANDELDNINGEN ÄR:**

1. Reflektion
2. Brainstorming och reflektion kring problemlösningförslag från gruppen
3. Spegling
4. Utarbetning av en egen strategiguide

Denna handledningsstruktur utvecklades sedermera för att bli mer implementerbar och passa in i förvaltningarnas schema. Totalt blev det åtta grupphandledningsträffar som ingick i den slutliga manualen (se bilaga 1)

**IMPLEMENTERING AV DEN KOLLEGIALA HANDELDNINGSMODELLEN**

Ansökan om att implementera den kollegiala handledningsmodell som utarbetats under steg ett arbetades fram under slutet av 2018 och lämnades in i februari 2019. När steg två beviljades fortsatte implementeringen av handledningsmodellen i tre utvalda förvaltningar (SOF, VOF och SFF) samt en chefsgrupp.

Centralt för implementeringsfasen är att göra de tankar och teorier som ligger till grund för handledningsmodellen konkreta. Manualen är självklart en viktig del i implementeringen men också att utse handledare. För att förenkla denna fas utsågs handledare som tidigare hade handledningserfarenhet, de är bekanta med handledningssituationer och hur problem kan övervinnas. Att vara handledare var frivilligt. Det blev totalt fem handledare varav två skolpsykologer från Elevhälsan, två socionomer från Socialförvaltningen och en psykolog från Feelgood FHV. Handledningen skedde under våren och hösten 2019 och bestod av åtta träffar tillsammans med en miniföreläsning.

## 4. Validering

---

För att validera modellen utvärderades den dels genom en enkät och dels genom kontinuerliga intervjuer med deltagare och handledare. Enkäten utvecklades utifrån ett befintligt instrument, sense of coherence (SOC). Detta instrument har använts flitigt över hela världen och har validerats åtskilliga gånger utifrån olika urval (Eriksson & Mittelmark, 2017). Instrumentet mäter känslan av sammanhang (sense of coherence) utifrån tre delskalor och består ursprungligen av 29 påståenden respondenterna tar ställning till på en sjugradig skala (Eriksson & Mittelmark, 2017).

För att SOC ska passa kontaktyrkena och de vardagsnära problem som vi i våra diskussioner identifierat utvecklades detta instrument med tolv frågor. Det instrument vi utvecklat består alltså av 40 olika variabler för att mäta deltagarnas känsla av sammanhang och hur det eventuellt förändrats under

handledningens gång (se bilaga 2). Vi inkluderade även några utvärderingsfrågor i enkäten. När poängen räknas ihop jämförs de med olika gränsvärden.

Enkäten gick ut tre gånger digitalt genom google forms. Första gången skickades enkäten ut till samtliga deltagare, vi fick in 40 svar. Andra gången enkäten skickades ut hade deltagarna i handledningen genomfört hälften av träffarna och den sista gången hade deltagarna genomfört och avslutat handledningen.

Efter varje tillfälle som enkäten skickats ut analyserades enkäten genom att ett antal variabler slogs ihop och bildade tre olika index utifrån den delskala de mäter. En delskala mäter begriplighet, den andra hanterbarhet och den tredje meningsfullhet. Dessa index läggs slutligen ihop till en totalpoäng, vilket visar på nivån av känsla av sammanhang på en generell nivå. I vår undersökning mäter vi inte individens KASAM

utan analyserar en genomsnittlig nivå beroende på hur skalan förhåller sig till ett gränsvärde

### GRÄNSVÄRDEN

- Begriplighet: Under 35 poäng innebär att vardagen är för komplex för vad man klarar av.
- Hanterbarhet: Under 35 poäng innebär tillitsbrist eller bristande resurser för att hantera de vedermödor som uppkommer i ett arbete.
- Meningsfullhet: Under 30 poäng innebär att det är ett bristande engagemang
- KASAM: En summering av de tre delskalorna ger en totalpoäng för KASAM. Är detta totalpoäng under 100 innebär detta att man som medarbetare uppenbart kört fast i sin arbetsvardag.

### RESULTAT: ENKÄT

Totalt skickades enkäterna ut till ett 50-tal deltagare. Omgång ett baseras på 40 svar, omgång två baseras på 20 svar och omgång tre baseras på 14 svar. Mellan omgång ett och två avbröt en grupp sitt deltagande och förklarar denna halvering av deltagarna. Nedan kommer en genomgång av resultaten på de olika delarna av KASAM, meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet.

Tabell 1: meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet

	Omgång I	Omgång II	Omgång III
Meningsfullhet	37,15	36,6	37
Hanterbarhet	53,4	51,56	49,43
Begriplighet	47,56	46,29	47,71

För de olika delskalorna befinner sig inget värde under gränsvärdena. Värdena är förhållandevis lika mellan de olika gångerna. Inget extremvärde gick att identifieras vilket innebär att ett centralmått ger en förhållandevis god bild av hur gruppen som helhet ser ut.

När dessa delskalor slås ihop skapas ett totalmått på känsla av sammanhang som visas nedan

Tabell 2: Känsla av sammanhang

	Omgång I	Omgång II	Omgång III
KASAM	138,63	136,17	134,92

Sammantaget råder det ingen bristande KASAM på arbetsplatserna. Det som är något problematiskt är att KASAM minskar mellan gångerna, dock är det svårt att jämföra resultaten eftersom det är så stora skillnader i deltagandet mellan de olika gångerna. Det är således svårt att kontrollera om det är samma personer som svarat på enkäterna de olika gångerna.

Det vi kan kontrollera för är hur erfarna de anser sig vara. På denna fråga har respondenterna gjort en självskattning av hur nya eller erfarna de är på arbetet. Vi valde att kalla oerfaren som "ganska ny på jobbet", vilket kan vara missvisande eftersom någon som är ny på jobbet kan ha erfarenhet från andra arbetsplatser.

Det är enbart en som uppgett att han eller hon är "ganska ny på jobbet".

Tabell 3: KASAM korrelerat med erfarenhet

KASAM	Omgång I	Omgång II	Omgång III
Ganska ny på jobbet	147	-	-
Ganska erfaren	130,8	129,33	127,75
Mycket erfaren	138,63	145	138,11

Vid en korstabell mellan erfarenhet och KASAM visade det sig att det är ett positivt samband mellan KASAM och arbetslivserfarenhet. Ju längre man jobbat desto högre KASAM. Eftersom det är en totalundersökning, det vill säga en undersökning som gått ut till samtliga deltagare, är det inte nödvändigt att testa signifikans på dessa samband. Men skillnaderna är förhållandevis stora mellan nivå av erfarenhet och KASAM, vilket tyder på ett stabilt resultat.

De öppna svaren på frågan "Är det något du vill tillägga?" var...

- Hos vårdtagarna fungerar allt bra, det är all stress och tidspress som gör att man mår dåligt och tycker att arbetet inte känns meningsfullt och som gör att man blir mer och mer likgiltig.
- Sedan det kom till yrkesnamnet (...) och (...) har den pedagogiska biten förändrats. Jag har svårare att utföra det arbete jag tidigare gjort när det ligger på (...) arbetsuppgifter. Känner att jag är otillräcklig och ej får utvecklas.
- Det var inte många gånger man kunde gå på handledningen då folk på mitt arbetsställe var sjuka och jag var tvungen att jobba i stället. Jag har bytt arbetsplats och innan dess var jag ledig en tid vilket var tur, då stressen var på väg at äta upp mig och inget man sa eller gjorde, gjorde någon nytta.

Dessa öppna svar ger bra illustrationer för det som enkäterna visar, dock är det inget som kan tas med i den generella bilden. De öppna svaren ger dock en bild av att "stress" och "tidspress" gör det svårt att känna

arbetet meningsfullt. "Stressen var på väg att äta upp mig" och någon "Känner att [sig] otillräcklig och ej får utvecklas". Dessa erfarenheter beskrivs tydligare och djupare i den kvalitativa delen.



Foto: Helsingborgs stad

### SAMMANFATTNING AV ENKÄTER

Slutsatserna av detta är att Hanterbarhet har högst värde och meningsfullhet har lägst. Inget värde är lågt så att det är risk för problem som är associerade med dessa aspekter. Den risk som finns är att KASAM minskar mellan gångerna. Att det är olika antal svaranden mellan de olika gångerna gör visserligen det svårt att jämföra siffrorna på ett trovärdigt sätt, men en tendens kan ändå fastslås. Det kan också vara värt att vara uppmärksam på detta.

Ett positivt resultat är att KASAM ökar med erfarenhet. Det finns en tydlig skillnad mellan de som anser att de är mycket erfarna och de som anser sig vara ganska erfarna. Med tiden utvecklas förutsättningarna för att känna KASAM.

### RESULTAT: INTERVJUER

För att ge en bättre bild av hur medarbetarna förstår och förhåller sig till handledningen utifrån KASAMs olika delar krävs även en mer kvalitativ analys av handledningen. Denna kvalitativa genomgång gjordes med hjälp av muntliga intervjuer utifrån en mer narrativ ansats. Den narrativa ansatsen grundar sig i ett berättande och att den som berättar gör sina erfarenheter begripliga utifrån att strukturera dem som ett händel-

seförlopp (Riessman, 1993). De muntliga intervjuerna genomfördes med SOF, VOF och SFF 18.9.2019 och 20.9.2019 och Intervjuer med chefer genomfördes skriftligen 2.12.2019.

Ett narrativt förhållningssätt till intervjuer innebär ofta att den som återberättar sina erfarenheter gör det fritt. Men för detta projekt ville vi ha en mer strukturerad intervjuguide, vilket erbjuder oss att jämföra berättelserna sinsemellan och därigenom också skapa en helhetsbild som tillsammans med enkäterna också bidrar till en tydligare holistisk bild. Vi gjorde en intervjuguide som bestod av få frågor, vi ville få intervjupersonerna att tala fritt kring dessa frågor och inte styra dem för mycket. Intervjuguiden var strukturerad utifrån de teman och aspekter av handledningen som kommit upp under våra möten med representanter från förvaltningarna och HR-chefen. Det var samma frågor till samtliga deltagare, till medarbetare som chefer.

### Intervjuguide

1. Vad har handledningen tillfört hittills som ni inte hade innan?
2. Hur ofta har du möjlighet REFLEKTERA; dagligen, själv eller tillsammans med kollegorna över det som sker i ditt arbete.
3. Handledningen bygger på att förstärka KASAM – att ditt arbete är MENINGSFULL, HANTERBAR och BEGRIPLIGT. Hur upplever du det idag?
4. Hur har du hittills format DIN PERSONLIGA LEDARSKAPSUTVECKLING, t.ex. vad är dina styrkor och svagheter och hur du kan förstärka de till att bli bättre?

### Intervjuer: Medarbetare

Nedan följer en redovisning av svar på vissa frågor. Det är de svar som är mest talande för de resonemang som förts som redovisas. Då det inte är möjligt att redovisa allt som sagts eller förmedlats, framförallt på grund av etiska aspekter då det är enkelt att identifiera intervjupersonerna om hela utsagor hade återgetts.

### Vad har handledningen tillfört hittills?

MEDARBETARE:

- Arbetsuppgifter börjar bli mer strukturerade.
- Vi har lärt oss se på vissa saker från olika synvinklar. Vi testar nya inslag i arbetsprocessen.
- De tysta i gruppen delger oftare sina åsikter.
- Jag har börjat skriva dagbok för egen skull.
- Att vi kan bli ännu ärligare i vår grupp och säga det som är så svårt. Vi är redan starkare och vi är alla mycket positiva till handledningen.

- Inget fel på handledningen, men vi upplever att den inte tillför oss något.
- Handledning ger oss bekräftelse att vi fungerar bra. Handledningen upplevs som att den ger mer struktur för att kommunicera och bekräfta det som fungerar bra. När fler i gruppen delger sina åsikter blir klimatet mer transparent, någon kallar det för "ärligare". Någon för dagbok vilket är ett sätt göra erfarenheterna mer konkreta för sig själv. Även om intervjupersonen gör det för sin "egen skull" är det ett sätt att bli självmedveten på och då också underlätta för sig själv att delta i diskussionerna.

Handledningen har också lärt deltagarna att "se på vissa saker från olika synvinklar", de "testar nya inslag i arbetsprocessen". Det salutogena i handledningen handlar om att uppmärksamma det hållbara och fokusera på det, de nya metoderna blir förhoppningsvis då också mer hållbara.

Det finns också erfarenheter av att handledningen inte tillför något. Men att det ändå "inte är något fel" på den.

På frågan om hur ofta de reflekterar och vad utfallet av detta illustreras svaren med citaten nedan.



Foto: Helsingborgs stad

### Hur ofta REFLEKTERAR ni, vad är utfall av reflekterande?

MEDARBETARE:

- Vi reflekterar under handledningen, vi får ju reflektionsuppgifter mellan handledningstillfällena. Men det för långt mellan tillfällena, vi borde inkludera hemuppgifter i vårt arbetsschema.
- Vi har börjat reflektera i olika grupper "Vad har hänt under fm? Man blir mer nöjd när vi har bockat av det vi har gjort.

- Vi har reflekterat tidigare och vi fortsätter med det. Även vid svårare situationer har vi reflekterat tidigare...
- Tidigare hade vi ingen reflektion, inte ens då det hände incidenter. Vi reflekterar på handledningen även över det som vi inte kunnat bearbeta tidigare.

Reflekterandet är så att säga en pågående aktivitet, deltagarna får uppgifter som de utför mellan handledningstillfällena. Tanken är att reflekterandet ska

ske till vardags, som en naturlig del av arbetsdagen. Det ska helst inte gå så långt mellan gångerna, "vi borde inkludera hemuppgifter i arbetsschemat", som en återkommande rutin. Det som uppfattas positivt är när de "har bockat av det [de]gjort", avsluta genom reflektion och gå vidare.

Reflekterande är även viktigt "vid svårare situationer". Här har vissa grupper reflekterat mer retrospektivt, de hade ingen reflektion tidigare "inte ens då det hände incidenter". Har de inte haft reflektion tidigare har de kunnat använda reflektionerna för att hantera "det som [de] inte kunnat bearbeta tidigare". Här finns det oavslutade även aktuellt och det finns ett behov att återuppta detta genom reflektion för att avsluta det.

Ett strukturerat reflekterande kan göras till en återkommande aktivitet i arbetsschemat. Det upplevs även vara bra för att reflektera retrospektivt om sådant som hänt en tid tillbaka.

Fråga tre handlar om hur handledningen bidrar till att stärka en känsla av sammanhang. I fall handledningen gör arbetet meningsfullt, om det är hanterbart samt begripligt.

#### MEDARBETARE:

- Meningsfullhet: Mitt arbete har ett viktigt syfte. Alla behöver uppmuntran. Det ger oss energi att höra något positivt.
- Bättre schema hade gett bättre återhämtning. (önskar längre tid för återhämtning än från 21.15 – 7.15). Vi behöver balans i livet – meningsfullt... Privat upplever jag fullständigt kaos, ingen tid för återhämtning, bara en dag ledighet. Mer dialog och erkännande från chefen. Vi känner oss bortglömda, när vi inte har problem.
- Hanterbarhet: Vi har infört att jobba 2 och 2. Påbörjat nya rutiner, vi hade stark positiv anda redan innan. Planerat schema kan rubbas lätt, då skippar vi raster.
- Begriplighet: på skalan (1-10), ökning till 5-8. Nya krav på att dokumentera aktiviteter sänker begripligheten.

Här framkommer det i berättelserna att arbetet "har ett viktigt syfte" och att det är viktigt att "alla behöver uppmuntran. Det ger oss energi att höra något positivt". Reciprocitet är oumbärligt för att göra en handling meningsfull, utan återkoppling blir en handling tom. Det behövs bekräftelse och återkoppling för att möjliggöra bearbetning. Det är inget som görs i isolation.

Återhämtning beskrivs också som något viktigt för en känsla av sammanhang. Det vill säga återhämtning

blir en resurs som skapar bättre förutsättningar för att hantera vardagliga situationer. Men, ett "bättre schema hade gett en bättre återhämtning", "en balans i livet" skapar också meningsfullhet. Det finns risker att det planerade schemat "rubbas" och att raster skippas. Den viktiga återhämtningen infinner sig i gränssnittet mellan det avslutade och det kommande och sker också i samband med att tidigare händelser bearbetas.

Det berättas också om att krav på att "dokumentera aktiviteter sänker begripligheten". Dokumentation tar tid och uppmärksamhet och kan inte likställas med den reflekterande bearbetning som är viktig för återhämtningen. För att dokumentera en händelse krävs det att denna konkreta händelse görs abstrakt för att därefter kunna dokumenteras utifrån på förhand uppställda former för dokumentation. Detta är inte det samma som den reflektion som krävs för att återhämta sig eller göra något begripligt. Denna dokumentation handlar om att göra verksamheten mätbar snarare än begriplig för den enskilde medarbetaren.

Den fjärde frågan berör det personliga ledarskapet och vad för styrkor och svagheter man anser sig ha och hur de kan förstärkas till att bli bättre. Det är ett personligt ledarskap i vardagen, tillsammans med medarbetare som efterfrågas.

#### MEDARBETARE:

- Vi har lärt oss att säga nej utan att ha skuld-känslor. Blivit bättre på att berätta, våga prata om känslor och tankar jämfört med tidigare.
- Vi är bättre på att lösa problem.
- Se saker mer positivt, jag känner mer glad.
- Handledning är bra, då jag lär mig mycket. Vill lära mig ännu mer och använda det.

Här uttrycker en medarbetare att de i handledningen "har lärt [sig] att säga nej utan att ha skuld-känslor. Blivit bättre på att berätta, våga rata om känslor och tankar jämfört med tidigare." Att säga nej kräver ett aktivt reflekterande. Det är också något som gjort att de anser sig vara "...bättre på att lösa problem". I kontaktyrken är många problem introspektiva, problem som uppkommer genom reflektion och i ett tjänsteutförande. Problemet finns inte alltid observerbart i själva praktiken, även om explicita problem är vanliga är de introspektiva något som är svårare att begreppsliggöra. Många problem kan lösas genom att se det positivt, och här kan handledningen komma in och facilitera denna process.

**INTERVJUER: CHEFER**

Interjuerna med cheferna följer samma struktur och upplägg som för medarbetarna. Den första frågan berör vad handledningen har tillfört.

CHEFER:

- Nya kontakter i staden, mer kunskap om andra förvaltningars utmaningar.
- Fått helhetsperspektiv. Ett perspektiv som jag inte haft.
- Kunna väga och prioritera.
- Haft handledning med chefskollegor för ett tag sedan. Känns trygg och bra.
- Handledning och upplägget är vad vi deltagare har gjort det till.
- Oavsett förvaltningarna så är problematiken för oss chefer likvärdiga.
- Gruppen hade öppen klimat och tillit till varandra.
- Jag har fått bekräftat hur viktigt är det med bland annat reflektioner, tydlighet, "feedback".
- Handledningsstrukturen varit bra, fått läxor att reflektera över i arbetet vilket har varit nyttigt.

Det finns en upplevelse bland cheferna att de får perspektiv på sin verksamhet genom handledning, de sätter in sin verksamhet i ett större sammanhang och får mer kunskap "...om andra förvaltningars utmaningar". Handledningen ger dem en bättre grund för att "...våga och prioritera". De utmaningar de haft har varit likartade "oavsett förvaltningarna så är problematiken för oss chefer likvärdiga", vilket upplevts som tryggt.

Det finns också upplevelser att det är viktigt "... med bland annat reflektioner, tydlighet och feedback" och att de har "fått läxor att reflektera över i arbetet". Reflektioner, tydlighet och bekräftelse i form av feedback är viktiga resurser för att känna ett sammanhang i chefsarbetet. Vilket är något som handledningen bidrar med en struktur till.

När cheferna får frågan om hur ofta de reflekterar och vad utfallet av reflekterandet är svarar de.

CHEFER:

- Tillsammans med kollegor som vi delar rum med. Att reflektera enskilt sker inte så ofta.
- Att reflektera är en övningsfråga. Det händer så mycket i verksamheterna att tiden blir knapp för detta. Ett nödvändigt inslag i arbetet som inte prioriteras.
- Reflekterar själv eftersom vi sitter fysiskt på olika platser.
- Försöker avsluta dagen med att kort reflektera över enskilda situationer, samt över hela dagen.

De reflekterar oftast "Tillsammans med kollegor som [de] delar rum med", det enskilda reflekterande "... sker inte så ofta". Men det finns också någon som "reflekterar själv eftersom [de] sitter fysiskt på andra platser". Det finns också en upplevelse av att ett gott reflekterande är "...en övningsfråga" och att det är "ett nödvändigt inslag i arbetet som inte prioriterats". Men det är viktigt att det är en aktiv och återkommande del i vardagen, någon "försöker avsluta dagen med att kort reflektera över särskilda situationer".

När cheferna resonerar kring hur de upplever sitt arbete som meningsfullt, hanterbart och begripligt, beskriver de det som att...

CHEFER:

- Jag har mycket meningsfullt arbete.
- Storleken i uppdraget gör att det ibland inte är hanterbart men jag är på väg mot en ändring av det då man tittat över vår arbetssituation.
- Det har varit jobbigt sista tiden. Det är möjligt att det hade känts värre utan handledningen.

Flera beskriver sitt arbete som "...mycket meningsfullt", det ligger lite i arbetets natur att det är meningsfullt. Men, "storleken i uppdraget gör att det ibland inte är hanterbart" och att "det har varit jobbigt sista tiden". Har kan handledningen göra situationen något bättre.

Frågan om den personliga ledarskapsutvecklingen handlar även för cheferna om styrkor och svagheter samt hur dessa kan förstärkas. De beskriver det som att...

CHEFER:

- Jag har [...] gjort en plan för hur mina starka sidor ska utvecklas och mina svagheter bli till styrkor. Jag arbetar hela tiden med detta.
- Kämpar hela tiden med att bli en bättre ledare och [...] jag måste vara hårdare i vissa situationer.
- Det personliga ledarskapet sker ju konstant hela tiden, mycket ändras i arbetsklimat och tiden går fort. Viktigt att man känner att man klarar av jobbet då det ibland gungar rejält. Handledningen har gett mig tankar att försöka sortera i det jobbiga mera. Ta kontakt med kollega mer. Stödet är viktigt.
- Feedback från medarbetare ger en hint om vad som behövs utvecklas.

Det är en utmaning att utveckla sina starka sidor, det är något som man "...arbetar hela tiden med" och något som sker "konstant, hela tiden". Det är kämpigt och "mycket ändras i arbetsklimatet och

tiden går fort” och man “...måste vara hårdare i vissa situationer”. Här har handledningen bidragit med verktyg för att “sortera det jobbiga mera”. “Stödet är viktigt” och “feedback från medarbetare ger en hint om vad som behövs utvecklas”.

### SAMMANFATTNING AV INTERVJUER

Arbetsklimatet är tufft och det finns risk för stor arbetsbelastning, detta tillsammans med konstanta förändringar i den organisatoriska strukturen gör att tid till reflektion är svår att avsätta. Att reflektera är viktigt och övningsbart och de som har varit tysta i gruppen har tagit mer plats. Dock finns det upplevelser om att handledningen inte gett något, men även i de grupper som tidigare fungerat bra är bekräftelsen på detta också viktig att delge. Det finns en upplevelse att enbart uppmärksamma problemsituationer.

Både medarbetare och chefer har behov av personlig ledarskapsutveckling för att utveckla sina starka sidor. Bland cheferna fanns en upplevelse att ständigt

arbeta med sin ledarskap, medan hos medarbetarna fanns det en upplevelse av att det är viktigt att säga nej. Intervjuerna visade också att det är viktigt att slutföra sysslor, att bocka av sådant som är avslutat och se att det är färdigt. Men det har också visat sig vara viktigt att prata om sådant som tidigare var svårt att prata om. Handledningen blir ett slags infrastruktur för att samtala öppet och kravlöst kring vardagliga problem och hur de kan hanteras.

Det är dock svårt att se hur KASAMs tre delar kan operationaliseras i vardagen. I reflektionerna förefaller arbetet meningsfullt och att det fyller ett viktigt syfte. Vad gäller det övergripande sammanhanget har chefer ett större helhetsperspektiv över verksamheten än vad medarbetarna har och de senare har en önskan att bli sedda av sin chef. Cheferna har upplevt det också att vara viktigt att få återkoppling av medarbetarna. Att reflektera kan läras upp och det finns en önskan att handledningen ska vara tätare.

## 5. Avslutande diskussion

I denna rapport beskrivs utvecklingen och implementeringen av en ny kollegial handledningsmodell. Modellen har utvecklats utifrån en tillitsbaserad strategi, det vill säga den utgår från den kunskap om en fungerande vardag som finns inom professionen. Denna strategi har medfört att handledare rekryteras från den egna professionen, handkledarna har kunskap och erfarenhet av den vardag de handledda arbetar inom. Ofta är handledaren även en del av denna vardag. Syftet med handledningen har varit att öka självkänedom, empatisk utveckling, härbärgering och stärka förmågan att reflektera. Det är egentligen svårt att nu avgöra om handledningsmodellen ger den effekt den syftar till. Det finns inga mätbara skillnader på känsla av sammanhang mellan handledningstillfällena. Dock visar intervjuerna att handledningen hjälper till att stärka gruppen. Det finns ett behov av att under arbetstid stärka medarbetarskapet och därigenom öka självledarskapet i svåra situationer.

Utifrån modellen och dess implementering lär vi oss följande:

1. Att det är viktigt att lyssna på och lära av andra utan inte kritisera
2. Att det är viktigt att sätta sig in i andras perspektiv
3. Att ingen är ensam i sina upplevelser
4. Att det är viktigt att landa i form av återhämtning på arbetsplatsen.

Att reflektera över sitt arbete är viktigt och något som går att träna sig i. En viktig aspekt av reflekterande är att lyssna på andra och ge återkoppling utan att kritisera eller döma. En reflektion innebär också att sätta sig in i andras perspektiv och detta för med sig en känsla av att inte vara ensam. Oftast finns det någon annan som har samma erfarenheter om så inte exakt liknande så finns det troligtvis något som man kan lära av andra. Det är också viktigt att det ska finnas resurser och verktyg för återhämtning på arbetsplatsen.

Däremot är det svårt att operationalisera KASAM:s olika delar i vardagen. Det finns ett tydligt samband mellan erfarenhet och KASAM, vilket innebär att arbetslivserfarenhet är något som bidrar till en känsla av sammanhang.

Erfarna medarbetare blir på så vis även en resurs som kan skapa värde för andra, mindre erfarna medarbetare i en kollegial handledningsmodell. En tillitsbaserad handledningsmodell som denna grundar sig på delaktighet, att medarbetare är delaktiga i sin egen arbetsmiljö. När någon gör en plan för sina starka sidor behöver en annan bli bättre på att säga nej; när en erfaren medarbetare har tyst kunskap om hur vardagliga problem löses kan en annan behöva hjälp med att navigera sig i konstanta förändringar. Dessa aspekter av den kollegiala arbetsmiljön kan lö-

sas genom att gemensamt reflektera och gemensamt vara delaktig i handledningen och bidra till att den blir konstruktiv.

### ATT BYGGA ETT SAMMANHANG FÖR ÅTERHÄMTNING

En känsla av sammanhang består av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Det vi kan se i vår validering är att ju mer erfaren en medarbetare är desto större känsla av sammanhang har denne. I vår genomgång av forskningslitteratur såg vi också att de kringliggande strukturella aspekterna av arbetsplatsen är en stor faktor för stress och i förlängningen utbrändhet. Det är inte hållbart att bygga en struktur kring arbetet som inte tillåter reflektion och återhämtning.

Förutsägbarhet är en viktig aspekt av denna struktur och förutsägbarhet är också viktigt för begriplighet. Medarbetaren behöver veta hur arbetsdagen kommer att se ut. Begriplighet kommer med erfarenheten men förutsätter också tydlighet i strukturerna kring arbetet. Här visar också forskningen likaväl som föreliggande undersökning att begripligheten minskar med för många organisatoriska förändringar.

Resurser för att hantera krav är en aspekt vi berört och som kommit fram i intervjuerna. Dessa resurser har visat sig vara kopplade till förmåga att reflektera,

ju bättre en medarbetare är på att reflektera och se på sin situation utifrån andra perspektiv bidrar också till en ökad känsla av sammanhang. Framförallt är det viktigt att kunna sätta sig in i andras perspektiv men det är också viktigt att veta om att man inte är ensam.

Den sista aspekten av känsla av sammanhang, meningsfullhet, är också den mer existentiella. Välfärdens kontaktyrken består av arbeten som både är viktiga för medborgare och för samhället. Medarbetarna har naturligt meningsfulla uppgifter, de är viktiga för samhällets funktion. För att lösa uppgifterna på ett bra sätt krävs det också en samhörighet. Samhörighet med kollegor och med en miljö man som medarbetare känner sig hemma i och som underlättar för arbetet. Dock krävs det reflektion och återhämtning för att bygga ett fundament för denna meningsfullhet.

Med denna handledningsmodell är ambitionen att bygga ett sammanhang som skapar återhämtning genom att empatiskt lyssna på och lära av medarbetare. För att göra det krävs det att man kan sätta sig in i andras perspektiv, men det krävs också möjligheter till att på arbetsplatsen kunna återhämta sig från arbetsvardagens vedermödor. Med hjälp av en tillitsbaserad kollegial handledningsmodell finns det möjligheter att skapa förutsättningar för en miljö som bidrar till en hållbar vardag. En vardag vars struktur underlättar för medarbetare att vara friska.

## 6. Referenser

- Antonovsky, A., Cederblad, M., Elfstadius, M., & Lundh, L.-G. (2005). *Hälsans mysterium: Natur och kultur*.
- Arnetz, B. B. (2005). Subjective indicators as a gauge for improving organizational well-being. An attempt to apply the cognitive activation theory to organizations. *Psycho-neuroendocrinology*, 30(10), 1022-1026.
- Bringsén, Å., Andersson, H. I., & Ejlertsson, G. (2009). Development and quality analysis of the Salutogenic Health Indicator Scale (SHIS). *Scandinavian Journal of Public Health*, 37(1), 13-19.
- Eriksson, M., Lindström, B., & Lilja, J. (2007). A sense of coherence and health. Salutogenesis in a societal context: Åland, a special case? *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(8), 684-688.
- Eriksson, M., & Mittelmark, M. B. (2017). The Sense of Coherence and Its Measurement 12. *The handbook of salutogenesis*, 97.
- Freudenberger, H. (2017). Staff burnout *Journal of Social Issues*. 1974. V, 30, 150-165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: The organizational menace. *Training & Development Journal*.
- Försäkringskassan. (2018). Uppföljning av sjukfrånvarons utveckling 2018. Rapport: Svar på regeringsuppdrag 2018-06-08. Nedladdad från <https://www.forsakringskassan.se/statistik/sjuk/ohalsomatt>.
- Försäkringskassan. (2020). Uppföljning av sjukfrånvarons utveckling 2020. Rapport: Svar på regeringsuppdrag 2020-04-22. Nedladdad från <https://www.forsakringskassan.se/statistik/sjuk/ohalsomatt>.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424.
- Hentrich, S., Zimmer, A., Sosnowsky-Waschek, N., Gregersen, S., & Petermann, F. (2017). The role of core self-evaluations in explaining depression and work engagement among managers. *Current Psychology*, 36(3), 516-529.
- Hetzler, A., Flaherty, C., & Andersson, P. (2018). Vad händer med kvinnodominerade yrken?: Utstathet inom läraryrket och socionomyrket.
- Korotkov, D., & Hannah, T. E. (1994). Extraversion and emotionality as proposed superordinate stress moderators: A



- prospective analysis. *Personality and Individual Differences*, 16(5), 787-792.
- Lidwall, U., & Olsson-Bohlin, C. (2016). Sjukskrivning för reaktioner på svår stress ökar mest. In: Stockholm: Försäkringskassan.(Rapportserie, Korta analyser 2016: 2
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of mental health*, 11(3), 255-265.
- Loodin, H. (2018). Välfärdskontraktets funktion på en kvasimarknad-exemplet hälso-och sjukvården. In L. Nordgren (Ed.), *Health management. Att göra hälso och sjukvården mer tillgänglig*. Stockholm: SANOMA.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of social issues*, 34(4), 111-124.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21): Consulting psychologists press Palo Alto, CA.
- Milfont, T. L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E., & Merry, S. (2008). Burnout and wellbeing: Testing the Copenhagen burnout inventory in New Zealand teachers. *Social indicators research*, 89(1), 169-177.
- Mittelmark, M. B., Sagy, S., Eriksson, M., Bauer, G. F., Pelikan, J. M., Lindström, B., & Espnes, G. A. (2017). *The handbook of salutogenesis*: Springer.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 84-95.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), 311-318.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis* (Vol. 30): Sage.

## 7. Bilagor:

---

Manual

INDIVIDUELL  
UTVECKLING GENOM  
KOLLEGIAL  
HANDLEDNING



HELSINGBORG

Pilotstudie 'Handledning i kontaktyrken' 2019  
Annika Kylberg Johnsson, leg psykolog, Elevhälsan  
Helsingborgs stad Eva Svalin, leg psykolog, Feelgood  
FHV, efter förlaga av Anna Pardo, leg. psykolog,  
Lunds universitet

**Syfte:** att utveckla ett främjande och hållbart arbetssätt i kontaktyrken

### **Kompetensutveckling**

- Kunskap om vad som bidrar till en fungerande och hållbar arbetsituation
- Kunskap om specifika faktorer som bidrar till självkännedom, empatisk utveckling och som stärker förmåga att reflektera
- Kunskap om stressutlösta affekters inverkan på beteende

### **Färdighetsträning**

- Lära sig identifiera vad som bidrar till avlastning, t ex tankar, känslor, förmåga att härbärgera och hur vi beter oss i vår arbetsvardag.
- Att hantera samvetsstress, d v s hur kan jag förhålla mig till att inte hinna göra allt det jag tror hade varit hjälpsamt för klient/brukare/elev o s v? (vad vi vet mot vad vi gör)
- Träna på härbärgering, d v s att handskas med känslor som väcks i mötet med människor i en utsatt position
- Träna på att identifiera egna strategier för återhämtning
- Utveckla och öva på självomsorg och självmedkänsla. APP tips: COM passion Lifestyle. Boktips: Medkänsla med dig själv och andra
- Träna på avgränsning för att avlasta dig själv, medvetenhet om HELA livssituationen

### **Metod för handledningen**

- Kunskapsöverföring via relevanta miniföreläsningar
- Gemensam reflektion utifrån deltagarnas arbetsvardag
- Brainstorming och reflektion kring problemlösningsförslag från gruppen
- Utarbetning av egen strategiguide (deltagarens egen utveckling)

Handledningen sker i grupp om 8 personer utifrån ovanstående syfte. Deltagarna tar med sig upplevelser från sin arbetsvardag som man gemensamt reflekterar kring. Framåtsyftande fokus är att lära av det som skett, om och hur det utvecklats dem i sin arbetsroll.

Grupphandledaren är vägledande och ska ställa utforskande frågor runt arbetets påverkan på hälsan. Att medvetandegöra runt hur känslor, beteenden, relationer, vanor, intressen, syn på dig själv, andra och framtiden samverkar.

Den grundläggande tesen är att aktiv närvaro, uppmärksamhet och registrering leder till förändring.

Mer konkret kan det vara: Vad gör du som är hjälpsamt i dag för att handskas med din egen arbetsituation och för att främja din egen återhämtning? Vad har du behov av för att detta ska bli möjligt? Finns det några i din närhet som kan hjälpa dig? Har du någon bra rollmodell? Hur ber du om hjälp?

### **Struktur**

Rekommenderad för 8 personer, sluten grupp

Möts var tredje vecka (fyra tillfällen på våren och fyra tillfällen på hösten)

Tydliga ramar och gruppregler för samtliga närvarande. Interaktionen sker utifrån ett gruppkontrakt.



Hemuppgifter mellan varje gång som exempelvis reflektionsövningar, förbereda frågor och ge sig tid till reflektion.

### **Manual: Innehåll och struktur**

Totalt löper programmet över åtta gånger med träffar ca var tredje, fjärde vecka. Vid varje träff delas en hemuppgift ut som återkopplas vid nästkommande träff. Grupperna är 8 personer.

Grupphandledningarna ska ha ett individuellt utvecklande fokus och är inte terapeutiska eller rehabiliterande.

### **Modellen har fyra lärandemål**

1. Tillsammans utforska och definiera områden för ett salutogent förhållningssätt
2. Lära sig att reflektera tillsammans med andra
3. Individuellt och kollegialt definiera fungerande faktorer
4. Individuellt kunna formulera mål under och efter handledningen

### **Handledarnas roll och uppgift**

1. Hålla ramar - tid/start/paus/avslut. Tillhandahålla material (skrivmaterial, pennor, åhörarkopior vid första tillfället).
2. Presentera material- Introducera deltagarna för varandra, skapa varm, trygg, tillåtande gruppklimat. Identifiera om någon i gruppen tar för mycket plats eller behöver extra uppmuntran för att komma till tals. Motverka ältande och håll fokus på att det är det fungerande som ska diskuteras.
3. Hålla i agendan utifrån manualen/mötesplanen. Ha förberett sig inför mötet. Följa upp hemuppgifter. Fördela ordet, se till att alla får vara, uppmuntra de tysta att uttrycka sig.
4. Förhållningssätt är rollmodellens, inte expertrollens. Att genom nyfikna och undersökande frågor få gruppdeltagarna att uttrycka sina egna åsikter/ frågor/reflektioner och sammanställa svar/lösningar från gruppen.
5. Samtalsmetodik, inspirerat från Motiverande samtal och Sokratiska frågor, tillhandahåll inga direkta svar - det är gruppen som ska ge ett fundament till svar. Men dessa främjar reflektion och mentalisering och egna lösningar.

**Utbildning för handledarna:** 10 timmar, helst två dagar uppdelat på två tillfällen med hemuppgift emellan. Utbildningen följer Sveriges kommuner och landstings modell för att utbilda i kollegialt reflekterande handledning.

**Innehåll i handledarutbildningen:** Teoretisk bakgrund. Genomgång av materialet.

Framtagen 2019 av Annika Kylberg Johnsson, Elevhälsan Helsingborgs stad & Eva Svalin, Feelgood FHV efter förlaga av Anna Pardo, Lunds universitet

Diskussion runt förformulerade case.



*Manualens handledningsstruktur är framtagen i samarbete av Annika Kylberg Johnsson, leg psykolog under specialistutbildning vid Elevhälsan, Helsingborgs stad och Eva Svalin, leg psykolog och specialist i arbets- och organisationspsykologi, Feelgood Helsingborg.*

## **Handledningsstruktur**

Text som står i **fet och kursiv stil** är inslag som är återkommande vid varje tillfälle. Text som står i **fet och kursiv stil med blå text** är inslag av kunskapsöverföring/kompetensutveckling. Samtliga tidsangivelser är att betrakta som ungefärliga men ger handledaren en reell möjlighet att ha kontroll över att momenten hinns med.

***Förklara syftet med övningen i medveten närvaro ungefär så här.***

***”Träning i medveten närvaro har i forskning visat stor effekt vad gäller förmågan att hantera känslomässiga och tankemässiga påfrestningar. Att träna sin förmåga till att vara här och nu minskar oro och reducerar stresspåslag och det är därför vi kommer att inleda varje tillfälle med en övning medveten närvaro. Den som vill kan lätt hitta liknande övningar på t ex 1177 eller i appar som finns att ladda ner gratis. Det är ungefär som styrketräning, ska styrkan/förmågan bibehållas så krävs det att man tränar regelbundet.”***

***Inled varje tillfälle med följande närvaroträning:***

***Vi ska nu inleda med en övning i medveten närvaro. Vi kommer att göra den här övningen som inledning till varje träff. Övningen görs bäst med slutna ögon men om man inte vill det går det bra att fästa blicken på en punkt i golvet/bordet framför dig. Vi gör den här övningen för att träna vår förmåga till att stanna upp i nuet och förankra oss där. Övningen kommer mest troligt att kunna hjälpa dig framåt när du behöver just det... stanna upp.***

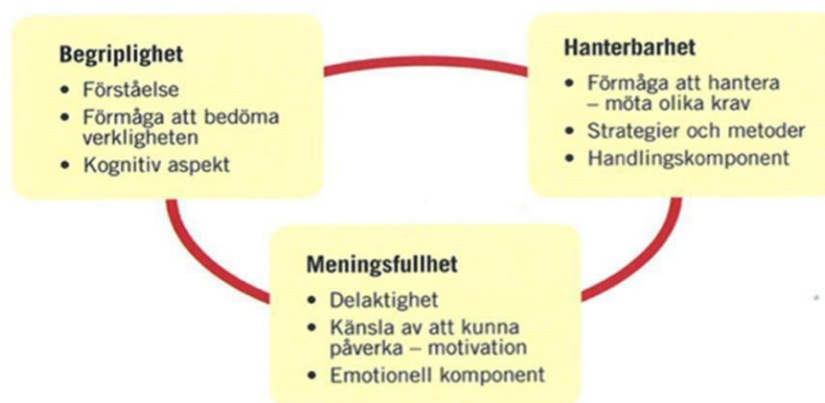
***”Sitt bekvämt rakt upp och försök sänka dina axlar. Slut gärna ögonen och se framför dig en plats som är DIN, det kan vara en favoritplats hemma, i naturen eller i fantasin, försök se den platsen som om du vore där... (vänta 10 sek) ... Notera hur det känns i din kropp där du sitter... Hur fötterna känns mot golvet... Hur skinkorna vilar mot stolsitsen... Hur ryggen känns mot ryggstödet... Fokusera nu på din andning, notera hur det känns när du andas in genom näsan och försiktigt släpper ut luften genom munnen... (vänta ca 30 sek) ... fortsatt att andas just så här men rikta nu din uppmärksamhet mot din hörsel... Notera de ljud du hör runt omkring dig... (vänta 30 sek)... Försök nu notera hur det känns inom dig... i magen... i bröstet... i huvudet... (vänta 30 sek) Rikta nu åter uppmärksamheten mot din andning ... notera hur luften strömmar in genom näsan ... och ut genom munnen (vänta 30 sek) Du kan nu sakta öppna dina ögon och komma tillbaka hit! Ca 5 min***

## Träff 1: Målet är att kunna identifiera det välfungerande och vad det ger.

- Repetera den info de fått i inbjudan om syfte och mål med handledningen **10 min**
- Handledaren gör en kort presentation av sig själv (2 min – fungerar som modell för hur mycket deltagarna ska/behöver säga i sin presentation) **2 min**
- Presentation av deltagare: två och två intervjuar varandra (högst 2 min/intervju, ta tid och bryt efter 2 min, säg till när 30 sek är kvar) **5 min**
- Presentation av intervjuperson för storgruppen, högst 2 min per person **20 min**
- Gruppkontrakt, max 5 min att fylla i gruppkontraktet individuellt **5 min**
- Sammanställning av deltagarnas input och enas om gruppkontrakt **10 min**
- Dela ut böcker och användning förklaras tillfälle 2. Be deltagarna att längst bak i boken skriva upp 1) sina förväntningar på denna utbildning, 2) beskriva en eller ett par situation/er i arbetet där man känner maktlöshet, inte läsa förrän träff 8 **10 min**
- **PAUS** **5 min**
- **Incheckning** Handledaren hör sig för om förväntningar kring handledningen samt ett nuläge för dig i din arbetssituation t ex. var du befinner dig (kan vara samma som man skrivit ner i boken). **30 min**
- **Övning:** Gemensamt val av dilemma att träna kollegial reflektion kring i kommande träffar - handledaren styr reflektionerna mot en salutogen och konstruktiv dialog som möjliggör förändring, vid tidsbrist kan handledaren berätta att så här skulle vi ha gjort och kommer vi att göra) **5 min**
- **Hemuppgift:** Hitta något som fungerar och/eller vad som utmanar dig i din arbetssituation. **5 min**
- **Kort runda och utcheckning. Vad tar du med från idag?** **10 min**

## Träff 2: Målet är att lära sig vad som vi mår bra av och introducera en systematik för reflektion.

- **Inled med övning i medveten närvaro** **5 min**
- **Incheckning med input från träff 1. Frågor?** Vad var bra? Mindre bra?  
Påminn om vad vi kom överens i gruppkontraktet **20 min**
- **Miniföreläsning** med KASAM-fokus (separat PP) Dela ut bild på KASAM **20 min**



- Frågor kring innehållet i föreläsningen. Diskussion **10 min**
- **PAUS** **5 min**
- **Övning:** Laget runt: Vad innebär det att reflektera? Hur gör man när man reflekterar?  
**Återkoppling av hemuppgift, ordet går laget runt:** Något som fungerar och/eller vad som utmanar dig i din arbetssituation? Skriv upp allas teman (post-it eller på whiteboard som alla kan fota av) och dela upp i det som fungerar och det som inte fungerar. Reflektion kring gemensamma nämnare. **20 min**
- **Introduktion till reflektionsmodell:**  
Hur kan man reflektera systematiskt? Hur gör man för att vara uppmärksam och notera sina tankar om egna och andras förväntningar? Vad finns det för vinster med att reflektera i ett livsperspektiv? Notera nya perspektiv (egna och från gruppen).  
Hur? Använda boken: På höger sida skriva vad som sker, vad som görs, sägs osv. På vänster/motsatt sida skriva ner vad man själv tänker (reflekterar) kring det som sker, görs, sägs. **20 min**
- **Hemuppgift:** Öva på att reflektera praktiskt. Avsätt tid, notera utifrån det salutogena (KASAM) perspektivet vad du själv får ut av att reflektera vad denna ger. Vad har jag lärt mig om reflektion? Vad upplevde jag? Vad tänkte jag när jag reflekterade? Förslag 2-3 gånger per vecka (10 min/tillfälle) Notera om ökad begriplighet, hanterbarhet,

meningsfullhet,

*5 min*

- *Kort runda och utcheckning. Vad tar du med från idag?*

*10 min*

### Träff 3: Målet är att utforska vidare vad systematisk reflektion för med sig.

- **Inled med övning i medveten närvaro** **5 min**
- **Incheckning med input från träff 2. Frågor och reflektioner.** **10 min**
- Återkoppling av hemuppgift, ordet går laget runt:**  
 Öva på att reflektera praktiskt. Avsätt tid, 10 min/tillfälle, 2-3 gånger per vecka.  
 Notera utifrån KASAM - det salutogena perspektivet vad du själv får ut av att reflektera.  
 Vad har jag lärt mig om reflektion? Vad upplevde jag? Vad tänkte jag när jag reflekterade? **40 min**
- **PAUS** **5 min**
- **Övning:** Diskutera runt ökad begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet. Använd EPA (Enskilt- Par-Alla). När Alla; diskutera med hela gruppen och be dem att fokusera på reflektionsprocessen. Vad har det fört för upplevelser med sig för individen? Hur många gånger och hur länge har man reflekterat? ? Hur upplevdes det? Vad behövs och vad krävs för att det ska bli av? Finns det hinder? Yttre? Inre?  
 E = 5 min P = 10 min A = 30 **45 min**
- **Hemuppgift:** Att fortsätta träna på systematisk reflektion med hjälp av boken. Ta avstamp i konkreta skeenden/dilemman i din arbetsvardag. Vad händer som ställer till det för dig? Svåra situationer? Kan du spana efter KASAM? **5 min**
- **Kort runda och utcheckning: Vad tar du med dig idag?** **10 min**

**Träff 4: Målet är att fortsätta med reflektion. Fokus ska ligga på reflektion för att möjliggöra fungerande förhållningssätt i vardagen.**

- *Inled med övning i medveten närvaro* *5 min*
- *Incheckning med input från träff 3. Frågor och reflektioner* *10min*
- *Återkoppling av hemuppgift, ordet går laget runt:* Hur har man gjort när man reflekterat? Har det fungerat att hålla KASAM-fokus i bakhuvudet? Kan man bryta ner reflekterandet i små delar? Hur har de gjort? E = 5 min P = 10 min A = 30 *45 min*
- *PAUS* *5 min*
- *Övning:* Gemensamt val av något av de teman/dilemman som framkommit. Lagetrunt för att inhämta var och ens tankar kring detta. Gemensam reflektion *40 min*
- *Hemuppgift:* Utifrån det de kommit fram till om hur en reflektion går till ska de reflektera kring vad som är det bästa förhållningssättet i vardagen. Vad tog du med dig av denna ”bästa” situation? *5 min*
- *Kort runda och utcheckning: Vad tar du med dig idag?* *10 min*

## Träff 5: Målet är att reflektera kring hur en fungerande arbetssituation påverkar individen.

- *Inled med övning i medveten närvaro* *5 min*
- *Kort incheckning med input från träff 4. Frågor och reflektioner* *10min*
- *Återkoppling av hemuppgift, ordet går laget runt:* Hur påverkades du av att behålla fokus på det som fungerade i din arbetssituation? Vad tog du med dig ur den situationen? Vilka tankar och känslor associeras med den situation du ingick i? *40 min*
- *P A U S* *5 min*
- *Miniföreläsning om affekter, stress och kommunikation.* Gärna hitta några situationer från handledarnas erfarenheter av konkreta situationer (separat PP) *15 min*
- *Övning:* Reflektioner och frågor om affekter/ känslor/ stress. Gå runda i laget och be var och en om en tanke/fråga kring innehållet. Låt var och en fundera någon minut först. Gemensam reflektion *20 min.*
- *Hemuppgift:* Gå på känslspaning i arbetssituationer. Försök att identifiera situationer som skapar bra känslor. Vad i dessa situationer är utmärkande i relation till situationer som inte fungerar? *5 min*
- *Kort runda och utcheckning: Vad tar du med dig idag?* *10 min*

**Träff 6: Målet är att identifiera vilka känslor som är begripliga, hanterbara och meningsfulla i relation till hela livssituationen.**

- *Inled med övning i medveten närvaro* *5 min*
- *Kort incheckning med input från träff 5. Frågor och reflektioner* *10min*
- *Återkoppling av hemuppgift, ordet går laget runt:* Situationer som skapar bra känslor. Vad i dessa situationer är utmärkande i relation till situationer som inte fungerar? Hur kan individuella reflektioner bli meningsfulla för resten av gruppen? Vad kan andra lära av de egna reflektionerna? Hur har det fungerat att träna på att uppmärksamma det som skapar ”bra” känslor? Skriv ner egna reflektioner E = 5 min P = 10 min A = 30 *45 min*
- *PAUS* *5 min*
- *Introduktion av PERMA-modellen* (separat häfte) Hur kan vi använda PERMA för egen strukturerad reflektion kring vår arbetssituation? *10 min*
- *Övning:* Gemensamt val av något av de teman/dilemman som framkommit. Lagetrunt för att inhämta var och ens tankar kring detta. Använd ev PERMA. Gemensam reflektion *30 min*
- *Hemuppgift:* Fortsatt känslspaning: identifiera situationer som skapar bra känslor. Vad är utmärkande i relation till situationer som inte fungerar? Notera särskilt dina reaktioner/känslor i situationer som du upplever som särskilt utmanande men också upplever att du möter på ett sätt som du är nöjd med. Vilka strategier använder du för att hårbärgera dessa? *5 min*
- *Kort runda och utcheckning: Vad tar du med dig idag?* *10 min*



**Träff 7: Målet är att kunna hitta strategier för att handskas med starka känslor och förstå hur det kan bidra till avlastning.**

- *Inled med övning i medveten närvaro* *5 min*
- *Kort incheckning med input från träff 6. Frågor och reflektioner* *10min*
- *Återkoppling av hemuppgift, ordet går laget runt:*  
Vilka tankar/känslor/beteenden upptäcktes? Vilka förändringar och/eller kunskaper behöver du för att handskas med detta?  
Reflektion och brainstorming med input till varandra. *25 min*
- *Kort Miniföreläsning om Locus of control och konfliktrappan* (separat PP)  
Resonera utifrån aspekter som inre och yttre "locus of controll", gränser och ansvar, konflikt *15 min*
- *PAUS* *5 min*
- *Övning:* Triocoachning - metod för att träna att presentera sitt problem, träna att ställa frågor utan att ge förslag på lösningar samt träna att lyssna och reflektera utan att ge förslag på lösningar.  
*Instruktioner:* 3 (ev 4) personer arbetar i grupp. Det är *Problemägaren P*, *Frågeställaren F* och *Reflektören R* (ev 2 st). Tidsåtgång mellan 5 och 10 min för varje fas.
  1. P presenterar sitt problem/dilemma till F som ställer utforskande och klagörande frågor. F får bara ställa frågor, inga råd eller förslag till lösningar. R lyssnar tyst hela tiden. (*5 min*)
  2. F vänder sig till R och tillsammans resonerar man kring problemet/dilemmat medan P lyssnar aktivt utan att korrigerar eller bryta in. Man kommer gemensamt fram till några olika förslag som F kan ta med sig och presentera till P. (*5 min*)
  3. F vänder sig återigen till P med det som hen kommit fram till tillsammans med R och presenterar förslag på lösningar. I detta skede ska P ta emot dessa lösningar utan att hamna i "ja men" osv. (*5 min*)  
Gruppen gemensamt reflektera kring hur det fungerade. Fick/kunde P tydligt beskriva sitt problem? (*10 min*)
    - Var det svårt att beskriva sitt problem utförligt inför att någon satt och lyssnade?
    - Uppfattade F problemet korrekt för att återge det?
    - Var det svårt att bara ställa frågor utan att ge råd?
    - Fick R idéer som var fruktbara under själva lyssnandet?
    - Hur fungerade dialogen mellan F och R?
    - Hur upplevde P att lyssna på sitt problem som diskuterades av andra?
    - Var det svårt att låta bli att ingripa?

- Fick P förslag på lösningar som var användbara?

***Tot: 25 min***

- Fortsatt gemensam reflektion i hela gruppen **10 min**
- **Hemuppgift:** Identifiera vad som styr mina val utifrån mina känslor och vad kan jag förändra och vad kan jag inte förändra (påminnelse från det som togs upp i **incheckningen** från träff 1 om förväntningar). **5 min**
- **Kort runda och utcheckning: Vad tar du med dig idag?** **10 min**

## Träff 8: Utvärdering av den individuella utvecklingen samt av grupperfarenheten.

- **Inled med övning i medveten närvaro** **5 min**
- **Kort incheckning med input från träff 7. Frågor och reflektioner** **10 min**
- **Återkoppling av hemuppgift, ordet går laget runt:**  
Frågor för gruppens medlemmar att fundera över, främst 3 frågor:
  1. Har din inställning till vad som varit förändringsbart/påverkansbart i just *din* arbets- och livssituation, ändrats under den här tiden? På vilket sätt? Vad tror du det beror på? Be deltagarna: Se i din bok vad du skrev i träff 1 runt känslor av maktlöshet.
  2. Upplever du att gruppen har varit till hjälp i din egen individuella utveckling? Vad tror du det beror på? På vilket sätt?
  3. Hur hjälper kunskapen om KASAM, affektteori/stress och PERMA?
 Fokus på den individuella utvecklingen i gruppen. Använd EPA  
 E = 5 min, P = 10 min, A = 30 min **45 min**
- **PAUS** **5 min**
- **Övning:** Be deltagarna se tillbaka på de förväntningar som de själva skrev på sista sidan i sin reflektionsbok vid träff 1. Gemensam reflektion, var och en delar med sig (frivilligt) i vilken mån förväntningarna har uppfyllts. Vad mer skulle eventuellt ha behövts för att uppnå ställda förväntningar? **40 min**
- **Avsluta** med att sammanfatta grupperfarenheterna och hur de utvecklats individerna (minst tre lärdomar). Skriv ner (var och en i sin bok, handledaren i sin bok) och samla ihop. **10 min**
- **Utvärdera** hela processen  
Popcornmetoden (d v s fri input till whiteboard/papper)  
Mer av/mindre av? **5 min**







23. När något har hänt i dina sysslor på arbetet, har du vanligtvis funnit att

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
du över- eller undervärderade dess betydelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	du såg saken i dess rätta proportion

24. När du har varit tvungen att göra någonting som krävde samarbete med andra, hade du då en känsla av att det?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
kommer säkert inte att bli gjort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kommer säkert att bli gjort

25. Har det hänt att kollegor som du litat på har gjort dig besviken?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
har aldrig hänt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	har ofta hänt

26. I ditt arbetslag kommer alla som vill till tals

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
mycket ofta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket sällan/aldrig

27. När du tar upp problem med din chef lyssnar han eller hon?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
mycket ofta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket sällan/aldrig

28. Vilket påstående beskriver bäst hur du ser på ditt arbetsliv?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
det går alltid att finna en lösning på de problem som uppstår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	det finns ingen lösning på de problem som uppstår

29. När något orevligt hände tidigare brukade du

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
äta det om och om igen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	säga det var det och sedan gå vidare

30. När något händer du inte riktigt har kompetens att hantera själv

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
kan jag lätt få hjälp bland mina kollegor att lösa det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	är jag lösa det själv eller låta det vara



31. När du gör något på arbetet som får dig att känna dig väl till mods

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

kommer du säkert att fortsätta känna dig väl till mods        kommer det säkert att hända något som förstör den goda känslan

32. När du gör något bra på arbetet

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

får du ofta bekräftelse från arbetslaget        får du sällan/aldrig bekräftelse från arbetslaget

33. När du gör något bra på arbetet

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

får du ofta bekräftelse från din närmsta chef        får du sällan/aldrig bekräftelse från din närmsta chef

34. Tror du att det i framtiden alltid kommer att finnas kollegor som stöttar och hjälper dig?

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

det är du helt säker på        det tvivlar du på

35. Tror du att det i framtiden alltid kommer att finnas chefer som stöttar och hjälper dig?

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

det är du helt säker på        det tvivlar du på

36. Även en människa med stark självkänsla kan ibland känna sig som en olycksfågel. Hur ofta har du känt det så?

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

aldrig        mycket ofta

37. Hur ofta har du känslor som du inte är säker på att du kan kontrollera ?

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

mycket ofta        mycket sällan/aldrig

38. När du började handledningen

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

---

Förstod jag vad det innebar och vad som skulle krävas av mig        Förstod jag inte vad det innebar och vad som skulle krävas av mig

39. Efter de första handledningstillfällena

Mark only one oval.

1   2   3   4   5   6   7

---

Blev det oklarare vad handledningen innebär        Blev det tydligare vad handledningen innebär

---

40. Om du haft möjlighet att skippa handledningen för att arbeta med dina vardagliga sysslor skulle du tagit den chansen

Mark only one oval.

1   2   3   4   5   6   7

---

Ja, absolut        Nej, absolut inte

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms



# Individuell utveckling genom kollegial handledning

---

Medarbetare inom välfärdens kontaktyrken har svårt att finna tid till reflektion och återhämtning. Medarbetare befinner sig ofta i utsatta situationer, det råder ofta organisatoriska förändringar och arbetsschemat erbjuder inte alltid möjlighet till återhämtning. Den vardag som präglar arbetslivet kan medföra en ökad risk för stress och utbrändhet. Även om det är svårt ibland klarar många av att skapa sig ett sammanhang som gör att vardagens vedermödor övervinns. Det går att skapa en vardag som fungerar genom att lära av andra i samma situation.

Denna rapport är en sammanställning av ett samverkansprojekt mellan Helsingborgs stad, företagshälsovården och Lunds universitet. Syftet har varit att ta tillvara på den kunskap om en fungerande vardag som finns inom professionen och göra den till en del av vardagen. Projektet har resulterat i en kollegial handledningsform vilken syftar till att öka möjligheterna till reflektion och återhämtning på arbetsplatsen.



**LUNDS**  
UNIVERSITET

[www.sam.lu.se/](http://www.sam.lu.se/)

LUNDS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIG FAKULTET  
INSTITUTIONEN FÖR SERVICE MANAGEMENT  
OCH TJÄNSTEVETENSKAP  
Box 117  
221 00 Lund  
Tel 046-222 00 00