

C-uppsats i Omvårdnad

Handledning

- Kan den stärka och utveckla ledarskapet?

FÖRFATTARE	Iréne Nordahl
FRISTÅENDE KURS	Omvårdnad – Självständigt arbete I VOM080
OMFATTNING	HT 2006 10 p
HANDLEDARE	Monica Moene
EXAMINATOR	Per-Arne Svensson

Titel (svensk):	Handledning – kan den stärka och utveckla ledarskapet?
Titel (engelsk):	Clinical supervision – Might it strengthen and develop the leadership?
Arbetets art:	Självständigt arbete I – fördjupningsnivå I
Fristående kurs/kurskod:	Omvårdnad – Självständigt arbete I VOM080
Arbetets omfattning:	10 poäng
Sidantal:	14 sidor
Författare:	Iréne Nordahl irene.nordahl@vgregion.se
Handledare:	Monica Moene
Examinator:	Per-Arne Svensson

ABSTRAKT

Handledning och dess effekter har tidigare belysts inom såväl utbildnings- som yrkesprofessionella sammanhang. Handledning innebär reflektion över personligt upplevda arbetsrelaterade situationer och tidigare forskning inom området har visat att handledning kan stimulera till professionell och personlig utveckling. Vid bearbetandet av reflektioner i handledningen kan Orlando's omvårdnadsteori utgöra en lämplig grund. Teorin är en interaktionsteori, vilket innebär reflektion över vad som händer i det enskilda mötet mellan sjuksköterska-patient och den grundar sig på frågor som berör upplevelse, tanke, känsla och handling. Reflektion är ett centralt begrepp även i handledningsprocessen och likartade frågor bearbetas i mötet mellan handledare-handledda och kan väckas i mötet mellan chef-medarbetare. Syftet med detta arbete var att belysa huruvida handledning kan utgöra ett redskap som stärker och utvecklar ledarskapet hos första linjens chefer. Metoden som använts är litteraturstudie och sju kvalitativa artiklar har utgjort underlaget. Efter granskning och analys av artiklarna synliggjordes i resultatet fyra gemensamma teman, vilka sorterades under rubrikerna: stöd, professionell utveckling, personlig utveckling och organisationens betydelse. Det framkom att om chefer genom handledning får möjlighet att reflektera över sig själva i yrkesrollen, så kan handledning utgöra ett stöd, men också bidra till upplevelse av professionell och personlig växt. Stöd från överordnade chefer och organisationens syn på handledning har liksom relationen mellan handledare och handledda stor betydelse för en gynnsam process. Kombinationen av stöd tillsammans med handledarens förmåga att stimulera till en utvecklande process är avgörande för resultatet.

Konklusion: Om chefer genom handledning kan tillägna sig ett redskap som gör att de medvetet reflekterar över dialogen med såväl medarbetare som kollegor och överordnade, kan det bidra till att stärka och utveckla ledarskapet.

Key words: clinical supervision, first-line managers, reflection, ward managers,

Innehållsförteckning	Sid
INTRODUKTION	1
Historik	1
Handledning	1
Omvårdnad	2
Sjuksköterskan som chef och ledare inom omvårdnad	3
Omvårdnadsteoretisk anknytning	3
SYFTE	4
METOD	4
RESULTAT	5
Stöd	5
Professionell utveckling	6
Personlig utveckling	7
Organisationens betydelse	7
DISKUSSION	8
Metoddiskussion	8
Resultatdiskussion	8
Konklusion	10
REFERENSER	11
ARTIKELPRESENTATION Bil.1	13

INTRODUKTION

Under det senaste decenniet har omvårdnadshandledning eller yrkesmässig handledning i omvårdnad blivit ett ganska välkänt begrepp bland studenter och lärare inom sjuksköterskeutbildning och bland vårdpersonal inom öppen och slutenvård. Ett flertal publicerade artiklar beskriver handledningens betydelse för individuell och professionell utveckling och växt. Handledningens positiva effekter har lyfts fram i utbildningssammanhang, men även i yrkesprofessionella sammanhang. Det finns många som uttrycker att handledning är en viktig del i yrkesmässig kompetensutveckling och att den borde få en given plats i våra organisationer.

Det ställs stora krav på dagens vårdenhetschefer från överordnade och medarbetare. På de flesta arbetsplatser är arbetssituationen pressad och komplexiteten i arbetet kräver kompetens inom många olika områden. Chefen ska gå före och visa vägen och ha förmågan att kommunicera verksamhetens mål till medarbetarna. Medarbetarna ska engageras och göras delaktiga i verksamhetens utveckling som ska främja en god och säker vård. Ekonomin ska följas och budgetramar hållas. Som ansvarig för verksamheten är chefen ensam och utsatt i sin roll och behöver stöd för att lyckas i sitt uppdrag. Här kan handledning utgöra ett redskap som både utmanar och stödjer, samt bidrar till en ökad handlingsberedskap. Handledning erbjuder möjlighet till reflektion i relation till såväl arbetsuppgifter som medarbetare och kollegor. Utöver det stöd som handledning kan erbjuda är det viktigt med stöd från överordnad chef och kollegor. Kollegialt stöd kan förutom i grupphandledning även erbjudas i olika former av nätverk. Avsikten med detta arbete är att belysa vad som finns publicerat om handledning och vårdenhetschefer, samt söka belägg för om handledning kan stärka och utveckla ledarskapet.

Den handledning som åsyftas i detta arbete är yrkesmässig handledning i omvårdnad, och kommer fortsättningsvis att benämnas handledning och vårdenhetschefer eller första linjens chefer kommer att benämnas chefer. Syftning på sjuksköterskan kommer att benämnas hon.

Historik

Handledningen har sina rötter i Norge och dess framväxt startade i mitten av sextiotalet vid Ullevåls sjukhus. Överläkaren Herluf Thomstad grundlade handledningen och han inspirerades av idéer och impulser från engelsk psykiatri, där utbildning av personalen hade en central plats. Han engagerade den engelska psykiatrisjuksköterskan Elisabeth Barnes till att introducera handledning på sjukhuset. Hon uppmanade sjuksköterskorna att själva ta hand om handledningen av den egna yrkesgruppen (Hermansen et al 1994).

Vid ovanstående tidpunkt förändrades även yrkesrollen till såväl innehåll som form. Från att ha präglats av passiv vård fick omvårdnaden tydliga inslag av aktivering och utveckling. Patienterna skulle efter egen förmåga delta i sin omvårdnad och konfronteras med sin situation och sina problem. Detta ställde nya krav på sjuksköterskorna i relation till patienter och medarbetare. För att möta de nya kraven behövde de konfrontera sig själva och sitt handlande. För många blev detta en smärtsam process och här blev handledning en metod som kunde underlätta förändringsprocessen och stimulera till professionell utveckling och växt (Carlsen et al 1986).

Handledning

Flera författare har genom åren presenterat olika definitioner av handledning. Hermansen et al, (1994), Tveiten, (2000), Petterson & Vahlne, (1997) och Gjems, (1997) är dock överens om att handledning kan ses som en pedagogisk process som syftar till utveckling såväl professionellt som personligt.

Handledning är en pedagogisk process som har sin utgångspunkt i upplevda yrkesrelaterade situationer. Processen syftar till att ge nya insikter, större förståelse och en ökad handlingsberedskap i yrkesfunktionen. I handledningen medvetandegörs och systematiseras upplevelser från omvårdnadsarbetet och den handledda får möjlighet att reflektera över tankar, känslor och handlingar. Yttersta målet med handledningen är alltid bättre omvårdnad för den enskilde patienten (Hermansen et al 1994).

Enligt Severinsson & Lindström (1993), syftar handledningen till att stärka yrkesidentiteten. Genom att bearbeta känslor och förhållningssätt samt integrera teori och praktik ökar medvetenheten hos sjuksköterskan. Förmågan att förutse skeenden utvecklas och detta leder i sin tur till ökad handlingsberedskap.

Tveiten (2000), säger att handledning innebär reflektion över upplevda erfarenheter i omvårdnadsarbetet och handledningen startar en process där erfarenheterna bearbetas. Handledningen kan bana väg för nya upptäckter och medvetandegöra sjuksköterskan om hennes handlingar och vad som ligger till grund för dessa.

”Handledningens avsikt är att utveckla och vidareutveckla professionell kompetens”
(Tveiten 2000, s 71)

Handledning är en pedagogisk process i form av ett möte. Mötet sker här och nu, och under handledningen frigörs tankar och känslor som klarlägger den aktuella omvårdnadssituationen. Handledningen tillvaratar individens inneboende kreativitet och resurser vilket stimulerar till professionell utveckling (Pettersson & Vahlne 1997).

Gjems (1997), hävdar att yrkesmässig handledning är en speciell inlärningsprocess som är erfarenhetsgrundad och där deltagarna använder både intellekt och känslor för att utveckla sin kompetens.

Samtliga författare framhåller att relationen mellan handledare och handledda påverkar processens utveckling.

Omvårdnad

I Socialstyrelsens författning, SOSFS 1993:17 sägs att det ännu inte finns någon allmänt vedertagen definition av begreppet omvårdnad, men att omvårdnadsarbetets syfte, innehåll och metoder kan beskrivas. Syftet med omvårdnad är att stärka hälsa, förebygga sjukdom och ohälsa, återställa och bevara hälsa utifrån patientens individuella möjligheter och behov, minska lidande samt att ge möjligheter till en värdig död. Det är viktigt att se människan i ett helhetsperspektiv och tillvarata patientens inneboende resurser samt att erbjuda patienten och närstående samverka när det är möjligt (Socialstyrelsen, 1993).

Enligt Ida Orlando formas omvårdnaden i det enskilda mötet mellan sjuksköterska och patient. Varje möte är unikt och omvårdnaden bygger på interaktionen i mötet. Sjuksköterskans förmåga att tolka och förstå patientens beteende och behov samt sjuksköterskans förmåga till reflektion är avgörande för valet av omvårdnadshandlingar (Orlando 1961).

Enligt Carlsen et al (1986), är kärnan i omvårdnaden att bevara liv, främja hälsa, lindra smärta och vårda döende. Den omvårdnad som sjuksköterskan ger patienten ska ha ett innehåll och en utformning så att möjligheten till självhjälp blir framträdande för patienten. Därför kan omvårdnaden ses som en terapeutisk pedagogisk process, där vård, omsorg, behandling och undervisning är centrala delar.

Sjuksköterskan som chef och ledare inom omvårdnaden

I Socialstyrelsens (2005) Kompetensbeskrivning för legitimerad sjuksköterska lyfts tre huvudsakliga arbetsområden fram. Det första är omvårdnadens teori och praktik, det andra forskning och utveckling, det tredje utbildning och ledarskap. Helhetssyn och etiskt förhållningssätt genomsyrar samtliga kompetensområden. Avsikten med kompetensbeskrivningen är att tydliggöra sjuksköterskans profession och yrkesutövning och därmed bidra till att ge patienten en god och säker vård.

Som arbetsledare påverkar sjuksköterskan i hög grad hälso – och sjukvårdens resursfördelning och resursförbrukning. Yrket ställer ständigt nya krav på självständigt arbete, vetenskapligt förhållningssätt, mångkulturellt kunnande och professionellt ansvar (Socialstyrelsen 2005).

Under ledarskapets kompetensområde beskrivs att sjuksköterskan ska ha förmåga att utifrån patientens behov systematiskt leda, prioritera, fördela och samordna omvårdnadsarbetet. Hon ska utveckla gruppen, motivera medarbetarna och tillvarata deras synpunkter samt ge dem återkoppling. Dessutom ska hon verka för att bedriva en patientfokuserad omvårdnad på ett kvalitets- och kostnadsmedvetet sätt, samt underlätta forsknings- och utvecklingsarbete. Även medverkan i verksamhetsplanering och –uppföljning ingår (Socialstyrelsen 2005).

Som professionell ledare för omvårdnadsarbetet måste sjuksköterskan kunna förmedla kunskaper till sina medarbetare så att de kan ge patienterna bästa möjliga omvårdnad. På så sätt understöd medarbetarnas kompetensutveckling. Som chef har sjuksköterskan ett verksamhetsansvar dygnet runt. Ledarskapet innebär stora krav och förväntningar men också möjligheter att påverka och förbättra. Det är viktigt att erbjuda möjlighet till såväl ökad faktakunskap som reflektion, vilket stimulerar till utveckling i chefsrollen (Kihlgren 2000).

Enligt Nilsson (2005), är ledarskap en gruppdynamisk process där ledaren i relation till medarbetarna har en större påverkansmöjlighet beträffande verksamhetens mål och omvårdnadsarbetets utförande och utveckling. Relationen till medarbetarna är oerhört viktig då chefen ska motivera och stimulera medarbetarna till kompetensutveckling, men också göra dem delaktiga i beslutsprocesser. För att utvecklas i sitt ledarskap behöver chefer stöd inte bara av överordnad chef, utan även i form av nätverk och handledning eller mentorskap. De behöver såväl bekräftelse som utmaning och de använder kollegor, handledare och mentorer som partners för reflektion (Nilsson 2003, 2005).

Omvårdnadsteoretisk anknytning

Ida Orlando var bland de första amerikanska sjuksköterskorna som började bedriva forskning. Hon var utbildad inom både distriktssjukvård och psykiatri. Under 50- och 60-talet var hon som forskare knuten till Yale University och under denna tid bedrev hon empiriska studier av praktisk omvårdnad. Hennes forskningsresultat publicerades 1961 i boken ”The dynamic nurse-patient relationship”, vilken beskriver framväxten av hennes omvårdnadsteori (websida NurseScribe).

Ida Orlando (1990), baserar sin omvårdnadsteori på 2000 observationer av omvårdnadshandlingar. Fokus är vad som sker i relationen mellan sjuksköterskan och patienten, samt hur väl omvårdnadshandlingen svarar upp mot patientens behov. Enligt Orlando har en medveten omvårdnadsprocess kontinuerliga inslag av reflektion. Reflektionen initieras när sjuksköterskan försöker tolka och förstå innebörden av sina observationer av patienten och bedöma vilka åtgärder som ska vidtas. Processen fortgår med omvårdnadshandlingar styrda utifrån sjuksköterskans medvetenhet om patientens specifika behov i den aktuella situationen. För att kunna handla adekvat måste sjuksköterskan uttrycka och dela sina förmågor, tankar och känslor med patienten. Dialogen ger sjuksköterskan möjlighet att förvissa sig om huruvida hon är på rätt väg eller ej. Efter utförd omvårdnadshandling utvärderas resultatet tillsammans med patienten.

Rooke (1991), beskriver Orlandos omvårdnadsteori som en interaktionsteori där begreppen perception, tanke, känsla och handling utgör grunden i sjuksköterskans medvetna handlande. I varje praktisk omvårdnadssituation bör sjuksköterskan ställa sig fyra frågor i relation till patientens reaktioner och handlingar:

- Vad ser jag?
- Vad tänker jag?
- Vad känner jag?
- Hur handlar jag?

Svaren på de tre första frågorna utgör en process inom sjuksköterskan samtidigt som hon utför sin handling tillsammans med patienten. Orlando beskriver sin teori som en reflektiv omvårdnadsprocess bestående av patientens beteende, sjuksköterskans reaktion och de omvårdnadsaktiviteter som leder till att patienten känner tillfredsställelse. Hon betonar även dokumentation och rapport av utförd omvårdnad (Rooke,1991).

Enligt George (1995), beskriver Orlando omvårdnaden som unik, oberoende och med fokus på en individs hjälpbehov i en uppkommen situation. Orlandos omvårdnadsteori kräver total uppmärksamhet och skicklighet i att föra en dialog med patienten för att bedöma vilka insatser som behövs i en specifik situation. Detta behöver sjuksköterskan ständigt träna. Vidare är det nödvändigt att sjuksköterskan tillsammans med patienten utvärderar sina omvårdnadshandlingar för att försäkra sig om att patientens behov blivit tillgodosedda, men också för att förhindra att inadekvata omvårdnadsaktiviteter upprepas.

Jahren-Kristoffersen (1998), lyfter fram att Orlando starkt betonar det unika hos varje enskild individ och framhåller att människan befinner sig i kontinuerlig utveckling och växt. Som patient är människan aktiv och medansvarig och sjuksköterskans främsta uppgift är att försäkra sig om att hon förstår patientens situation korrekt. Gemensamt kommer de fram till åtgärder som tillgodoser patientens behov.

Orlandos omvårdnadsteori lämpar sig väl att koppla till handledning på grund av frågorna, vad ser jag?, vad tänker jag?, vad känner jag?, hur handlar jag? och genom att den bygger på reflektioner som uppkommer i mötet.Handledningsprocessen innehåller liknande frågor runt redan upplevda situationer som i mötet bearbetas genom reflektion. Frågorna är, vad upplevde jag?, vad tänkte jag?, vad kände jag?, hur handlade jag?, vad kan jag lära mig av detta? Om situationen upprepas, hur handlar jag då? Utvärdering betonar Orlando som en viktig del i omvårdnadsprocessen och de två sist ställda frågorna i handledningsprocessen kan ses som en sorts utvärdering av den bearbetade upplevelsen. Reflektion är ett centralt begrepp i båda processerna och relationen sjuksköterska-patient har likheter med såväl relationen chef-medarbetare som relationen handledare-handleda. Således bidrog dessa paralleller till valet av teoretiker.

SYFTE

Syftet med denna litteraturstudie var att utforska om handledning kan vara ett redskap för att stärka och utveckla ledarskapet hos chefer.

METOD

Arbetet bygger på en litteraturstudie, vilket innebär sökning, genomgång och analys av artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter. Sökning av artiklar har utförts i de elektroniska databaserna PubMed och CINAHL. Sökningen startade i PubMed men de först utvalda artiklarna återfanns även i

CINAHL varför valet föll på att beskriva sökvägen i den senare databasen. Sökningen limiterades med ”english”, ”research” och ”abstracts”.

Första sökordet clinical supervision gav 378 träffar, inget urval gjordes. Eftersom fokus var första linjens chefer, valdes nästa sökord first-line managers vilket gav 18 träffar. Härur valdes författarna Hyrkäs et al (2005) och Hyrkäs et al (2003). Via artikel skriven av Hyrkäs et al (2003) prövades sökvägen ”find similar” som gav 349 träffar, och här valdes Clouder & Sellars (2004).

Eftersom benämningen på första linjens chefer inte överensstämmer internationellt valdes ward managers som nästa sökord, vilket gav ohanterligt många träffar varför clinical supervision lades till och utfallet blev 23 träffar. Här fanns några få artiklar relevanta för ämnet men de valdes bort på grund av att tidskrifterna inte fanns tillgängliga, eller på grund av att de var publicerade för mer än tio år sedan och mer aktuella var önskvärt. En av artiklarna användes för vidare sökning ”find similar”. Detta gav 154 träffar. Här återfanns tidigare valda artiklar som Hyrkäs et al, (2005) och Hyrkäs et al, (2003) samt nya författare såsom Yegdich (1999), Johns (2003) och Spence et al (2002).

Riksföreningen för YrkesmässigHandledning i Omvårdnad har ett medlemsblad, och därigenom gjordes urvalet av den sista artikeln, Arvidsson & Fridlund (2005). I nedanstående Tabell 1 visas databas och de sökord som användes vid urvalet.

Tabell 1. Sökord och urval av artiklar i databasen CINAHL

Databas	Sökord	Antal artiklar	Urval
CINAHL	Clinical supervision	378	
CINAHL	First-line managers	18	Hyrkäs et al (2005) Hyrkäs et al (2003)
CINAHL	“ find similar” Hyrkäs et al (2003)	349	Clouder & Sellars (2004)
CINAHL	Ward managers, clinical supervision	23	Johns (2003)
CINAHL	“ find similar” Johns (2003)	154	Spence et al (2002) Yegdich (1999)

Analysen av det insamlade materialet genomfördes genom inläsning av texterna i flera omgångar och bearbetning av artiklarna gjordes med syftet i ”bakhuvudet”. Efterhand som artikeltexterna granskades, synliggjordes fyra gemensamma teman. Dessa lyftes fram och sorterades under följande rubriker: stöd, professionell utveckling, personlig utveckling och organisationens betydelse.

RESULTAT

De studier som presenteras i resultatet åsyftar olika former av grupphandledning med undantag av Johns (2003), där handledningen skett individuellt.

Stöd

De flesta författarna beskriver att chefer upplever stödet som en väsentlig del av vad handledningen erbjuder. Enligt Clouder & Sellars (2003) erbjuder handledning möjligheter till reflektion över handlingar i yrkesutövandet. Detta bekräftas av Hyrkäs et al (2005) som uttrycker att handledningen medförde en bättre förståelse för olika skeenden och att cheferna fick bättre kontroll över olika situationer. De kände att handledningen gav dem stöd i den ensamma chefsrollen. Hyrkäs et al (2003) säger att reflektionen av cheferna beskrevs som en ”lönsam erfarenhet” som ledde till insikter och bidrog till att ”bitar föll på plats”. Delandet av erfarenheter och tvivel runt den egna förmågan i

chefsrollen och delandet av tankar och känslor gav cheferna styrka att gå vidare i det dagliga arbetet.Handledningen kunde erbjuda såväl stöd som känsla av gemenskap och tillhörighet. Johns (2003) fick cheferna att reflektera över sin egen otillräcklighet och de gav uttryck för att de upplevde stöd i delandet av tankar och känslor, trots att de flesta känslorna och erfarenheterna var av negativ karaktär. Han lyfter fram exempel såsom ångest, konflikt, ilska, frustration, skuld och förtvivlan. Cheferna upplevde att det var stressande att tvingas titta i "backspegeln" och se på sig själva i ledarrollen och de uttryckte att handledningen innebar extra press.

Enligt Yegdich (1999) är handledningen viktig för att stödja sjuksköterske-patientrelationen. Vidare har handledningen ett eget innehåll som utgör en helhet, men är en del i en ännu större helhet som inkluderar stöd till medarbetare, utbildning och utveckling. Clouder & Sellars (2003) säger att yrkesmänniskor ständigt är i rampljuset och att deras kompetens blir granskad och värderad och att de är omedvetna om hur det påverkar dem. Handledningen kan understödja och utgöra "kittet" mellan kompetenta medarbetare. Hyrkäs et al (2005) fann att cheferna började se sina underordnade som självständiga ansvarstagande individer och de stimulerades till att skapa meningsfullhet i arbetet samt till att utveckla arbetssättet. De kunde också se ett värde i att medarbetarna fick möjlighet till stöd genom handledning och frekvensen av handledning steg i organisationen.

Ovanstående bekräftas av Arvidsson & Fridlund (2005) som i sin studie beskriver handledares syn på sig själva och deras betydelse för en positiv process i handledningen. Handledningen ska underlätta reflektion genom de frågor som handledaren formulerar. Deltagarna ska stimuleras till att finna egna lösningar som i sin tur kan bidra till förändring. Ett motsatsförhållande råder i Johns (2003) studie där cheferna blev utmanade till att öppna en dialog med sina medarbetare runt praktiska omvårdnadsproblem, vilket skulle kunna erbjuda stöd och stimulera till utveckling men chefernas inlärd beteende utgjorde ett hinder. Trots att reflektionen i handledningen hjälpte dem att se och förstå händelser, tog de ansvar för situationer genom att undvika konflikter på grund av obehaget det medförde. Cheferna gav uttryck för en total avsaknad av stödjande nätverk.

Professionell utveckling

I studierna genomförda av Hyrkäs et al (2003, 2005) beskrevs att handledningen fick cheferna att utvecklas som ledare och bli bättre i sitt ledarskap. De upplevde styrka i ledarrollen och de kände sig motiverade att utvecklas i chef/ledarrollen. Reflektionen i handledningen bidrog till att klargöra innebörden i ledarskapet och de fick ett vidgat perspektiv på arbetet och dess innehåll och de lärde sig att prioritera bland sina åtaganden.

Clouder & Sellars (2003) betonar vikten av att få diskutera med kollegor och att tillsammans med andra testa och jämföra idéer. Detta bekräftas också av Hyrkäs et al (2003) som beskriver att reflektionen tillsammans med andra gav cheferna nya insikter och möjligheten att se en situation från flera olika håll. Dialogen med andra chefer om olika frågor som berörde såväl medarbetare som ledarskapet, medförde känslor av lättnad och välbefinnande. Även Hyrkäs et al (2005) fann likheter i sin studie och cheferna beskrev att handledningen bidrog till att de blivit bättre på att lyssna och också bättre på att uttrycka sig. Vidare fick cheferna styrka att bejaka sig själva i ledarrollen och också mod att visa sina svagheter. Handledningen bidrog till ett nytt förhållningssätt och de lärde sig att begära mindre av sig själva i ledarskapet.

I motsats till ovanstående uttrycker Johns (2003) i sin studie, att handledningen för cheferna kändes som en reaktion på alla problemställningar istället för en systematisk utveckling i ledarskapet. Cheferna uttryckte frustration över att medarbetarna inte tog ansvar och själva utgjorde de det största hindret i utvecklingen, när de undvek konflikter genom att inte konfrontera medarbetarna. Cheferna framstod som kritiska och beskyddande mödrar, ängsligt beroende av sina medarbetare. Deras reflektioner fastnade i ältande istället för att mana till handling, men trots detta kunde handledningen erbjuda cheferna upplevelsen av att ta kontroll över vardagen. Flera chefer började föra en dialog med sina medarbetare och också införa handledning på sina enheter, men eftersom deras förmåga att

kommunicera med medarbetarna var den sämst utvecklade delen i ledarskapet, blev resultatet klen. Deras erfarenheter gjorde att fokus blev kontroll istället för utveckling. Cheferna beskrev sig själva och sitt arbete utifrån ett funktionellt perspektiv. De flesta saknade visioner för såväl omvårdnaden som ledarskapet, och försvarade sig med att de var instängda i en medicinsk modell och låsta i administrativa chefsproblem med små möjligheter att leda. Två av nio chefer kunde beskriva sin vision i ledarskapet och omsätta sina tankar till utveckling av omvårdnaden.

Clouder & Sellars (2003) uttrycker att handledningen erbjuder möjlighet att reflektera över yrkesutövandet och att dialogen befämjar omsättandet av teori till praktik vilket på sikt gynnar patienten och omvårdnaden. De ser handledning som en nödvändighet för olika yrkesprofessioner inom vården och säger att den främjar utveckling såväl professionellt som personligt. Detta bekräftar Arvidsson & Fridlund (2003) som i sin studie kom fram till att handledaren har till uppgift att föra in omvårdnadsteoretiska begrepp i handledningen. Dialogen och reflektionen runt dessa begrepp kan underlätta och bidra till fortsatt professionell utveckling.

Personlig utveckling

Författarna belyser att reflektionen i handledningen bidrar till individuell utveckling i form av ökad självinsikt och ökad självmedvetenhet. Hyrkäs et al (2003) beskriver att reflektionen gav cheferna en större självacceptans och de kunde se sina möjligheter och begränsningar. Vidare gav handledningen dem styrka att förhålla sig till arbetet och bidrog till att de ställde realistiska krav på sig själva. Clouder & Sellars (2004) säger att handledningen synliggör de enskilda medarbetarna och motiverar dem samt får dem att se sig själva. Detta bekräftar också Hyrkäs et al (2005) som även lyfter fram att handledningen skapade en längtan efter egenutveckling hos cheferna. Clouder & Sellars (2003) påtalar dessutom att handledningen kan ha inslag av granskning och social kontroll.

Arvidsson & Fridlund (2003) uttrycker att handledare är medvetna om att de ska skapa en god miljö för inläring, betona vars och ens ansvar samtidigt som de för processen framåt. Handledarna insåg vikten av att våga utmana för att på så sätt stimulera till utveckling av såväl individ som grupp.

Johns (2003) studie belyste att cheferna såg sig själva som trötta och ängsliga med dålig förankring, hög sjukfrånvaro, hög arbetsbelastning och höga förväntningar från organisationen. Samtliga närde en önskan om att utöva ett större inflytande på omvårdnaden men omständigheterna hindrade dem. Några lyckades öka sitt tidsutrymme för att kunna påverka och delta i omvårdnadsarbetet. Detta gav dem ökad personlig tillfredsställelse och upplevelsen av att var ledare istället för chefer.

Organisationens betydelse

Spence et al (2002) belyser betydelsen av samarbete mellan inblandade organisationer för att underlätta och möjliggöra införandet av handledning inom ett förvaltningsområde. Införandet skedde i projektform och samarbetet som varade under 18 månader bidrog till att skapa en gemensam kultur. Alla ingående samarbetspartners hade lika stort inflytande och de var överens om faserna i införandet. De utnyttjade olika professioners kunskaper och erfarenheter vilket skapade en atmosfär präglad av tillit och delande. De informerade kontinuerligt under införandet alla berörda parter på alla nivåer och i utvärderingen av projektet framkom att alla inblandade var positivt inställda till handledningen och nöjda med införandet. Yegdich (1999) bekräftar vikten av samsyn och samarbete genom att betona betydelsen av en förankrad ledningsfilosofi samt förekomsten av tydliga regler och rutiner i omvårdnadsarbetet. Dessa är en förutsättning för att handledningen ska fungera optimalt och främja medarbetarnas välbefinnande och utveckling.

Johns (2003) fann i sin studie motsatsen, där den upplevda ångesten hos cheferna var sprungen ur en "skamkultur" som överfördes uppifrån och ner i organisationen. Den föräldrahierarkiska kulturen som innebar strikt styrning "uppifrån", blev ett hinder i utvecklingen av ansvar och mod att agera hos cheferna. Mönstret var återkommande och speglade kommunikationen på alla nivåer.

Organisationen förväntade sig smidig drift av verksamheterna och prioriterade detta framför utveckling av ledarskapet och omvårdnaden. Chefernas almanackor styrdes helt av organisationen och gav inget utrymme för egna initiativ och självständigt agerande. Det fanns inga adekvata stödsystem i chefernas vardag och avsaknaden av stöd från överordnade begränsade deras handlingsutrymme.

I Arvidsson & Fridlund (2005), betonar handledarna vikten av att sätta gränser och skapa struktur i materialet de handledda medför. Handledarna är medvetna om att deras hållning och handlingar har betydelse för processens utveckling.

DISKUSSION

Metoddiskussion

Litteraturstudie är en metod som lämpar sig väl för att ta reda på vad som finns publicerat inom ett specifikt ämnesområde. Inledningsvis gjordes sökning i tillgängliga databaser och ganska snart framstod att det inte var helt lätt att finna relevanta artiklar. En erfarenhet som sökningen bidrog till var, att ju färre sökord och därmed snävare sökning desto bättre utdelning. Eftersom fokus var första linjens chefer och det saknas entydiga benämningar, försvårades sökningen och otaliga artiklar fick skummas innan urval kunde göras.

En målsättning var att studien skulle innehålla artiklar publicerade de senaste fem åren. Samtliga utom en uppfyllde det kriteriet. Sex av artiklarna var kvalitativa varav en var kvantitativa inslag, och den sjunde var en litteraturstudie. En reflektion från min sida är att intresset för ämnet har ökat de senaste åren och de mest relevanta artiklarna var de senast publicerade. Även om inte studien omfattar fler än sju artiklar så har den ändå bidragit till att besvara frågeställningen.

Den teoretiska anknytningen synliggör likheter mellan omvårdnadsprocessen och handledningsprocessen. Det bärande begreppet reflektion är av stor betydelse i båda processerna. Dessutom finns paralleller i interaktionen mellan sjuksköterska-patient, chef-medarbetare och handledare-handleda.

Resultatdiskussion

Syftet med studien var att belysa vad som finns publicerat om handledning av chefer, och utröna om handledning kan stärka och utveckla ledarskapet. Syftet har uppnåtts såtillvida att följande fyra huvudområden framträdde tydligt, stöd, professionell utveckling, personlig utveckling och organisationens betydelse.

För att handledning ska upplevas meningsfull och utgöra ett stöd i den professionella och personliga växten måste överordnade chefer i en organisation förstå värdet och uppmuntra deltagande i handledning. Handledning som stödform bör vara förankrad och accepterad i organisationens ledning. Om chefer regelbundet får möjlighet att reflektera över sina tankar, känslor och handlingar, och därmed erhåller förståelse för det som sker i mötet med andra, leder detta till större medvetenhet och ett bättre ansvarstagande i ledarrollen men också upplevelsen av stöd. Detta bekräftas av Yegdich (1999) som betonar betydelsen av en förankrad ledningsfilosofi för att handledning ska kunna bedrivas optimalt och främja sitt syfte. Spence et al (2002) påtalar vikten av att skapa en gemensam kultur som utgångspunkt för samarbete och förståelse om införandet av handledning ska bli framgångsrikt. Om total avsaknad av organisatoriskt stöd råder, riskerar utgången bli den som Johns (2003) beskriver i sin studie, handledningen blir ett svagt redskap för att utveckla ledarskapet. Cheferna hade viljan men ej kraften och förmågan att förändra sitt ledarskap på grund av en organisationskultur som erbjöd dåliga förutsättningar. Ytterligare en omständighet som bidrog till resultatet, kan vara att handledningen skedde individuellt. Kanske hade den kunnat erbjuda ett bättre

stöd om cheferna hade fått möjlighet att dela sina upplevelser och känna tillhörighet, och därigenom samla kraft och mod att agera.

Regelbunden handledning i grupp erbjuder möjlighet att tillsammans med andra reflektera över sina tankar, känslor och handlingar vilket förhoppningsvis sätter igång en utvecklande process. Handledning kan erbjuda chefer stöd, men aldrig ersätta stödet från överordnad chef. Det är kombinationen av stöd som blir en framgångsfaktor och reflektionen tillsammans med kollegor i en handledningsgrupp kan förutom stöd även stimulera till utveckling såväl professionellt som personligt. Här är relationerna i mötet av yttersta vikt och handledarens främsta uppgift blir att skapa trygghet och tillit. Med hjälp av reflektionen bearbetas enskilda konkreta upplevelser och frågorna som handledaren formulerar kan innebära såväl utmaning som bekräftelse. Här kan refereras till Orlando (1961) som menar att sjuksköterskans förmåga att identifiera behov samt förmågan till reflektion är avgörande för resultatet av omvårdnaden. Lika viktigt är det för chefer att kunna identifiera behov hos sina medarbetare för att understödja dem i omvårdnadsarbetet. Kihlgren (2000) uttrycker att chefer i omvårdnadsarbete måste få inhämta teoretiska kunskaper men också erbjudas tid för reflektion, vilket kan bidra till att stärka och utveckla ledarskapet. Detta bekräftar Nilsson (2003) som också påtalar vikten av en god relation mellan chef och medarbetare, och för att chefer ska utvecklas i sitt ledarskap behöver de känna stöd i organisationen. Handledningsgruppen erbjuder chefen möjlighet att identifiera sig med andra i samma profession och upplevelsen av att ”vara ensam” minskar genom delandet av tankar, känslor och erfarenheter vilket skapar en känsla av tillhörighet. Detta bekräftar av Hyrkäs et al (2003), Hyrkäs et al (2005), Clouder & Sellars (2004) och Yegdich (1999).

Sjuksköterskan reflekterar i handledningen över sina upplevda erfarenheter, tankar och känslor som väcks i mötet med patienten och chefen reflekterar i sin handledning över vad som sker i mötet med medarbetare. Detta synliggör parallella processer som påverkar de berördas relationer. Under ledarskapets kompetensområde i Socialstyrelsens kompetensbeskrivning (2005) påtalas att sjuksköterskan ska verka för att en patientfokuserad omvårdnad med god kvalitet bedrivs. Detta kräver att chefen besitter en stor medvetenhet i såväl relationer som handlingar. Både Hermansen et al (1994) och Severinsson & Lindström (1993) menar att reflektionen ökar handlingsberedskapen och på så sätt stärks yrkesidentiteten. Tveiten (2000) och Pettersson & Vahlne (1997) beskriver att handledningen genom reflektion startar en process som stimulerar till professionell utveckling. Även Gjems (1997) bekräftar att handledning utvecklar den professionella kompetensen. Den gemensamma nämnaren för samtliga är att handledning kan ses som en pedagogisk process. Förutom reflektionen ligger fokus även på interaktionen i mötet. Carlsen et al (1986) beskriver omvårdnaden som en terapeutisk pedagogisk process vilken har stora likheter med handledningsprocessen.

Parallellen till handledningsprocessen är tydlig och reflektionen sker i dialog vilket bekräftar av Arvidsson & Fridlund (2003) som beskriver handledarens medvetenhet om att bana väg för en utvecklande process, och att detta är ett krävande arbete som formas i dialog med de handledda. Handledaren ska förutom att skapa trygghet och tillit, även förankra handledningen teoretiskt. De anser att en bättre teoriansknytning skulle bidra till ökad självständighet i yrkesprofessionen hos de handledda. Orlando (1990) påtalar att förutsättningen för en medveten reflektiv process är dialogen. I dialogen bekräftar huruvida vidtagna handlingar är korrekta eller ej. Flera författare såsom Rooke (1991), George (1995) och Jahren-Kristoffersen (1998) uttrycker att Orlando betonar det unika i varje möte, att det kräver uppmärksamhet, stor medvetenhet och för att förvissa sig om att den inslagna ”vägen” är rätt måste den utvärderas.

Även om Johns (2003) pekar på svårigheter och hans studie beskriver nio chefers upplevelse av individuell handledning, så innehåller den betydelsefulla resultat. Den speglar framförallt organisationens och överordnade chefers ansvar och betydelse, för att handledning ska kunna bli framgångsrik och därmed bidra till positiva effekter i ledarskapet. Det finns delar i resultatet som ter sig motsägelsefullt och som väcker en del frågor. Hur har handledaren förankrat mål och syfte i organisationen och hos de handledda? I vilken mån har de utmanats till ansvar och ökad medvetenhet

i sin chefsroll? Handledaren lyckades inte få till stånd någon utvecklande process, utan handledningen ”körde fast”. Cheferna uttryckte visserligen att handledningen i viss mån utgjorde ett stöd, men deras beteende uppvisade annat. Cheferna uttryckte en vilja till förändring men saknade förmåga att påverka och deras reflektioner fastnade i ältande. Dialogen med medarbetarna var usel och de skyllde på att de satt fast i ett ”administrativt träsk”. Är det verkligen möjligt att en organisation kan utgöra ett så stort hinder för professionell utveckling och hur ska man i så fall komma åt det?

Konklusion

Handledning erbjuder såväl utmaning som bekräftelse. En framåtriktad och utvecklande process förutsätter medvetenhet, reflektion och dialog. Relationen mellan handledare/handledda är oerhört viktig, men även förankringen i organisationen är av betydelse för resultatet. Om chefer genom handledning kan tillägna sig ett redskap som gör att de medvetet reflekterar över dialogen med såväl medarbetare som kollegor och överordnade, kan det bidra till att stärka och utveckla ledarskapet.

REFERENSER

- Arvidsson B, Fridlund B. (2005) Factors influencing nurse supervisor competence: a critical incident analysis study. *Journal of Nursing Management* **13**, 231-237.
- Carlsen L, Vånar-Hermansen M, Bruland-Vråle G. (1986) *Handledningsprocessen i omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.
- Clouder L, Sellars J. (2004) Reflective practice and clinical supervision: an interprofessional perspective. *Journal of Advanced Nursing* **46**, (3) 262-269.
- George J.B. (1995) *The Nursing Theories, The base for professional nursing practice*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gjems L. (1997) *Handledning I professionsgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Hyrkäs K, Appelqvist-Schmidlechner K, Kivimäki K. (2005) First-line managers views of the longterm effects of clinical supervision: how does clinical supervision support and develop leadership in health care? *Journal of Nursing Management* **13**, 209-220.
- Hyrkäs K, Koivula M, Lehti K, Paunonen-Ilmonen M. (2003) Nurse managers conceptions of quality management as promoted by peer supervision. *Journal of Nursing Management* **11**, 48-58.
- Jahren-Kristoffersen N. (1998) *Allmän omvårdnad*. Stockholm: Författarna och Liber AB.
- Johns C. (2003) Clinical supervision as a model for clinical leadership. *Journal of Nursing Management* **11**, 25-34.
- Kihlgren M. (2000) *Sjuksköterskan, ledande och ledare inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson K. (2003) *Mandat-Makt-Management, en studie av hur vårdenhetschefers ledarskap konstrueras*. Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet, Institutionen för vårdpedagogik.
- Nilsson K. (2005) *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Orlando I.J. (1961) *The dynamic nurse-patient relationship*. New York: Putnam.
- Orlando I.J. (1990) *The dynamic nurse-patient relationship*. New York: National League for Nursing.
- Petersson B-O, Vahlne L. (1997) *Handledning – ett vårdpedagogiskt verktyg*. Lund: Studentlitteratur.
- Riksföreningen för Yrkesmässig Handledning i Omvårdnad, medlemsblad nr 3, 2005.
- Rooke L. (1991) *Omvårdnad*. Arlöv: Almqvist & Wiksell förlag AB.
- Socialstyrelsens Författningssamling. (1993) SOSFS 1993:17. *Omvårdnad inom hälso- och sjukvården*.
- Socialstyrelsen. (2005) *Kompetensbeskrivning för legitimerad sjuksköterska*.

Spence C, Cantrell J, Christie I, Samet W. (2002) A collaborative approach to the implementation of clinical supervision. *Journal of Nursing Management* **10**, 65-74.

Severinsson E, Lindström J. (1993) *Handledning i vårdarbete*. Lund: Studentlitteratur.

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

Vånar Hermansen M, Bruland Vråle G, Carlsen L. (1994) *Omvårdnadshandledning*. Lund: Studentlitteratur.

Websida Nurse scribe, uppdaterad 2005-12-09, tillgänglig under adress
< [http:// www.enursescribe.com.orlando.htm](http://www.enursescribe.com.orlando.htm) > 2006-08-13

Yegdich T. (1999) Clinical supervision and managerial supervision: some historical and conceptual considerations. *Journal of Advanced Nursing* **30** (5), 1195-1204.

ARTIKELPRESENTATION Bilaga 1

Författare Hyrkäs K, Appelqvist- Schmidlechner K, Kivimäki K.
Titel First-line managers' views of the long-term effects of clinical supervision: how does clinical supervision support and develop leadership in health care?
Tidskrift Journal of Nursing Management 2005;13:209-220.
Syfte Att beskriva hur första linjens chefer upplevde de framtida effekterna av handledning, ett år efter avslutad grupphandledning.
Metod Kvalitativ, prospektiv. Upplevelsebaserade berättelser utifrån en strukturerad inledning.
Resultat Cheferna beskriver att handledning i ett framtida treårsperspektiv bidrar till positiva effekter i ledarskapet. De fick förbättrad kommunikationsförmåga, vidgade perspektiv, ökad självkänedom och en bättre förmåga att klara av och förhålla sig till arbetet.
Land Finland

Författare Hyrkäs K, Koivula M, Lehti K, Paunonen-Ilmonen M.
Titel Nurse managers' conceptions of quality management as promoted by peer supervision.
Tidskrift Journal of Nursing Management 2003;11:48-58.
Syfte Att beskriva chefers upplevelse av hur grupphandledning kan bidra till kvalitén i deras ledarskap.
Metod Kvalitativ med fenomenografisk ansats. Halvstrukturerade intervjuer
Resultat Två huvudkategorier utkristalliserades. Den första beskrev stöd och reflektion som kännetecken för handledning och den andra beskrev upplevelsen av egenutveckling i ledarskapet genom handledning.
Land Finland

Författare Clouder L, Sellars J.
Titel Reflective practice and clinical supervision: an interprofessional perspective.
Tidskrift Journal of Advanced Nursing 2004; 46(3):262-269.
Syfte Att underlätta debatten om nyttan av handledning och reflektion inom omvårdnad och andra vårdprofessioner genom att bidra med en undersökning bland sjukgymnaststudenter och erfarna sjukgymnaster.
Metod Kvalitativ longitudinell studie med socialkonstruktivistiskt perspektiv. Strukturerade frågor, djupintervjuer.
Resultat Handledning är nödvändig och bidrar med fördelar inom alla vårdprofessioner. Den understödjer och befämjar både professionell och personlig utveckling.
Land England

Författare Johns C.
Titel Clinical supervision as a model for clinical leadership.
Tidskrift Journal of Nursing Management 2003;11:25-34.
Syfte Att underlätta möjligheterna till utveckling i ledarskapet genom individuell handledning av vårdenhetschefer.
Metod Kvalitativ deskriptiv. Bandade berättelser utifrån ett strukturerat underlag för dialogen.
Resultat Cheferna kämpade för att leva upp till krav och förväntningar i ledarskapet, men hindrades av dåliga strukturer och en förlamande organisationskultur.
Land England

Författare Spence C, Cantrell J, Christie I, Samet W.
Titel A collaborative approach to the implementation of clinical supervision.
Tidskrift Journal of Nursing Management 2002;10:65-74.
Syfte Att belysa betydelsen av samarbetsvilja vid implementering av handledning inom en primärvårdsförvaltning där även sjuksköterske- och barnmorskeutbildning involverades.
Metod Kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa innehöll frågeformulär som besvarades före och efter genomförandet. Den kvalitativa bestod av fokusgruppsintervjuer som bandades och kategoriserades.
Resultat Både ansvariga och deltagare som medverkat under införandefasen var generellt sett positivt inställda till handledning. Inställningen och viljan till samarbete har gynnat och underlättat implementeringen av handledning.
Land England

Författare Yegdich T.
Titel Clinical supervision and managerial supervision: some historical and conceptual considerations
Tidskrift Journal of Advanced Nursing 1999;30(5):1195-1204.
Syfte Att tydliggöra skillnaderna mellan omvårdnadshandledning och administrativ arbetsledande handledning med hjälp av historiska perspektiv på handledning.
Metod Litteraturstudie
Resultat Organisation, utbildning och stöd är hemmahörande i många aktiviteter inom vården och kan inte göra anspråk på tillhörighet i specifika handledningssammanhang. Omvårdnadshandledning syftar till att klargöra och utveckla det unika i professionen.
Land Australien

Författare Arvidsson B, Fridlund B.
Titel Factors influencing nurse supervisor competence: a critical incident analysis study.
Tidskrift Journal of Nursing Management 2005;13:231-237.
Syfte Att identifiera faktorer relaterade till kritiska händelser som påverkar handledarkompetensen.
Metod Kvalitativ. Kritisk händelseanalys av individuellt skrivna rapporter innehållande viktiga händelser som ägt rum under handledningssessionen. Data analyserades och kategoriserades.
Resultat Två huvudkategorier utkristalliserades. En professionell som belyste medvetenhet om betydelsen av att skapa en god miljö för inläring och underlätta reflektion. En personlig som beskrev handledarens förhållningssätt i gruppen när personligt upplevda situationer bearbetades.
Land Sverige