YRKESHÖGSKOLAN NOVIA

**Arbetshandledning**

- för alla som vill lära sig och utvecklas i sitt arbete

Ulla Prittinen

Examensarbete för högre yrkesskoleexamen (YH)-examen inom social. och hälsovård

Utveckling och ledarskap

Ort Årtal

Vasa 2023

**EXAMENSARBETE**

Författare: Ulla Prittinen

Utbildning och ort: Social- och hälsovård, högre yrkesskolexamen, Vasa

Inriktning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Maj-Helen Nybäck

Titel: Arbetshandledning – för alla som vill lära sig och utvecklas i sitt arbete

---

Datum: 4.5.2023 Sidantal: 52 Bilagor: 6

---

**Abstrakt**

Den föreliggande studien undersöker nya trender, evidenta metoder inom arbetshandledning som stöder ledarens och personalens arbetshälsa och välbefinnande. KASAM, känsla av sammanhang valdes som teoretisk utgångspunkt för studien och arbetshandledning som intersubjektiv process stöder förståelsen för det material som samlats in. De frågeställningarna som studien söker svar på är följande: Hur kan arbetshandledning stöda begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för arbetstagaren? Hur kan KASAM stöda arbetshandledning? Vilka nya trender kan skönjas i den evidensbaserade publikationen under de senaste 10 åren?

Scoping review användes för att samla in evidenta metoder och även via grå litteratur fånga in de nya trender som arbetshandledning erfar.

Resultatet visar att arbetshandledning är ett verktyg som väl passar för individer som vill lära sig och utvecklas i sitt arbete. I flera studier kommer fram fördelar med grupparbetshandledning, där gruppens medlemmar kan lära av varandra och kan utbyta erfarenheter medan andra studier fokuserar mer på etik och ledarskap. Reflektionens betydelse i processen där de handleddas kreativitet frigörs betonas i de inkluderade artiklarna. För att stöda begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetshandledning är det av värde att balansera stödjande gemenskap mellan att väcka reflektion. Resultaten visar också på att arbetshandledning är en outnyttjad makt i utvecklingen av personal och arbetsgemenskaper. Samtidigt visar resultaten att det krävs motivation och vilja att utveckla sitt arbete hos den handledda för att arbetshandledningen ska ha någon gynnsam effekt.

---

Språk: svenska

Nyckelord: arbetshandledning, arbetshandledare, grupp arbetshandledning, känsla av sammanhang

**OPINNÄYTETYÖ**

Tekijä: Ulla Prittinen

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveydenhuolto, ammattikorkeakoulututkinto, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kehitys ja johtajuus

Ohjaaja: Maj-Helen Nybäck

Nimike: Työnohjaus – kaikille, jotka haluavat oppia ja kehittyä työssään

---

Päivämäärä: 4.5.2023 Sivumäärä: 52 Liitteet:6

---

**Tiivistelmä**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uusia trendejä, tieteellisesti todistettuja työnohjauksen menetelmiä, jotka tukevat johtajan ja henkilöstön työterveyttä ja hyvinvointia. Tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi valittiin KASAM, koherenssin tunnetta ja työnohjaus inter-subjektiivisena prosessina tukee kerätyn aineiston ymmärtämistä. Kysymykset joihin tutkimuksessa etsitään vastauksia ovat seuraavat: Miten työnohjaus voi tukea työntekijän ymmärrettävyyttä, hallittavuutta ja mielekkyyttä? Miten KASAM voi tukea työnohjausta? Mitä uusia suuntauksia todisteisiin perustuvassa julkaisussa on havaittavissa viimeisen 10 vuoden aikana?

Scoping-katsauksen avulla kerättiin tieteellistä artikkelia ja myös harmaan kirjallisuuden kautta löydetty työohjauksen uusia trendejä.

Tulokset osoittavat, että työnohjaus on työkalu, joka sopii hyvin henkilölle, jotka haluavat oppia ja kehittyä työssään. Useat tutkimukset osoittavat etuja ryhmätyöohjauksesta, jossa ryhmän jäsenet voivat oppia toisiltaan ja vaihtaa kokemuksia, kun taas muut tutkimukset keskittyvät enemmän etiikkaan ja johtajuuteen. Mukana olevissa artikkeleissa korostetaan reflektoinnin merkitystä mentoroitavien luovuuden vapauttamisessa. Työnohjauksen ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja mielekkyyden tukemiseksi on arvokasta tasapainottaa kannustava yhteisö ja pohdiskelun herättäminen. Tulokset osoittavat myös, että työnohjaus on hyödyntämätön voima henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisessä. Samalla tulokset osoittavat, että ohjattavalta vaaditaan motivaatiota ja halukkuutta panostaa ja kehittää työhönsä, jotta työnohjauksella olisi suotuista vaikutus.

---

Kieli:
Avainsanat: työnohjaus, työnohjaaja, ryhmä työnohjaus, koherenssintunne

**BACHELOR'S THESIS**

Author: Ulla Prittinen
Degree Programme: Social Service and Health Care (Master), Vasa
Specialisation: Development and Leadership
Supervisor: Maj-Helen Nybäck

Title: Work supervision – for everyone who wants to learn and develop in their work

---

Date:4.5.2023 Number of pages:52 Appendices:6

---

**Abstract**
The present study examines new trends, evident methods in work supervisions that support the occupational health and well-being of the leader and staff. KASAM, sense of context was chosen as theoretical starting point for the study and work supervision as intersubjective process support the understanding of the material collected. The questions to which the study seeks answers are the following: How can work coaching support comprehensibility, manageability and meaningfulness for the employee? How can sense of coherence, SOC, support work supervision? What trends can be discerned from evidence-based publications?

Scoping review was used to collect evident methods and via gray literature to capture the new trends experienced by work supervision.

The results show that work supervision is a tool that is well-suited for individuals who wants to learn and develop in their work. Several studies show the advantages of work supervision done in group settings, where members are given the possibility to learn from others and exchange experiences, while other studies focus more on ethics and leadership. Furthermore, the importance of reflection in the process is emphasized in the studies, this allows the participants to free their creativity. To support comprehensibility, manageability, and meaningfulness in work supervision, it is valuable to balance the role of providing a supportive community with the goal of provoking reflection. The result also shows that work supervision is a relatively unutilized tool in personnel development and the development of good working environments. However, the results also show that it requires motivation and a will to develop one's work from the supervision participant for it to have a beneficial effect.

---

Language:
Key words: clinical supervision, work supervisors, group supervision, sense of context

**Innehållsförteckning**

1 Inledning ... 1
2 Bakgrund ... 3
2.1 Arbetshandledning ... 4
2.1.1 Individuell arbetshandledning ... 7
2.1.2 Arbetshandledning i grupp ... 8
2.1.3 Samfunds arbetshandledning ... 8
2.2 Ledarskap ... 9
2.2.1 Att utveckla och stärka ledarskapet ... 10
2.2.2 Självledarskap ... 11
2.3 Funktionella metoder i arbetshandledning ... 13
2.3.1 Dialog ... 13
2.3.2 Reflektion ... 14
2.3.3 Övriga metoder som väcker dialog och föder reflektion ... 15
2.3.4 Lean ... 15
2.4 Etik i arbetshandledning ... 16
3 Teoretisk utgångspunkt ... 17
3.1 Arbetshandledning som en intersubjektiv process ... 18
3.2 Antonovskys salutogena teori (KASAM-teori) ... 18
3.2.1 Salutogen modell ... 19
3.2.2 Begriplighet ... 20
3.2.3 Hanterbarhet ... 20
3.2.4 Meningsfullhet ... 20
4 Syfte och frågeställningar ... 21
5 Metod och processbeskrivningar ... 22
5.1 Datainsamlingsmetod Scoping review ... 23
5.1.1 Identifiera forskningsfrågan ... 24
5.1.2 Identifiera relevanta studier ... 24
5.1.3 Identifiering av intresseområde och definiering av sökord ... 25
5.1.4 Urval av studier ... 25
5.1.5 Inkluderings och exkluderingskriterier ... 26
5.1.6 Genomföring av sökning ... 27
5.1.7 Kartläggning av data ... 28
5.2 Dataanalys ... 28
6 Etiska överväganden ... 29
7 Resultat ... 29
7.1 Innehållet i den handleddas arbete ... 31
7.2 Stödjande av den handleddas identitet ... 34

7.3 Processen där den handleddas kreativitet frigörs ..... 35
8 Metoddiskussion ..... 37
9 Resultatdiskussion ..... 38
9.1 Hur kan arbetshandledning stöda begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för arbetstagaren? ..... 38
9.1.1 Begriplighet ..... 39
9.1.2 Hanterbarhet ..... 40
9.1.3 Meningsfullhet ..... 41
9.2 Hur kan KASAM stöda arbetshandledning ..... 42
9.3 Vilka nya trender kan skönjas i den evidensbaserade publikationen under de senaste 10 åren? ..... 43
10 Slutsats ..... 44
11 Källförteckning ..... 47
Bilaga 1: sökord på svenska, finska och engelska ..... A
Bilaga 2 sökning grå litteratur ..... B
Bilaga 3: Litteraturens egenskaper ..... C
Bilaga 4: Grå litteratur ..... G
Bilaga 5: Prisma Flowcart över litteratursökning ..... a
Bilaga 6: Kategoriseringsmatris ..... b

# 1 Inledning

Samhället förändras, nya organisationer byggs upp. Uppbyggnaden av välfärdsområden i vårt land står för dörren. Det innebär ändringar, organisationsförändringar och utveckling på många av våra arbetsplatser inte minst inom social- och hälsovården. Vi kan räkna med att arbetslivet är i ständig förändring. Förändringarna i arbetslivet kan se olika ut. De kommande välfärdsområden medför stora omdaningar i organisationsstrukturen. En annan förändring på arbetsplatser kan vara att nya innovationer och mer utnyttjande av ny teknik. Ny teknik kan innebära att arbetsuppgifter ändras, försvinner och nya uppgifter tillkommer. En del förändringar kan utföras planenligt och väl förberedda medan andra förändringar kommer plötsligt och utan förvarning (Angelöw 2013 s.241).

Delvist oförberedda förändringar har under Covid-19 pandemin påverkat samhället och många arbetsplatser, speciellt inom hälso- och sjukvården. En av de förändringar som sker i arbetslivet är orsakad av personalbrist inom vården. Samtidigt kommer allt mer kulturell mångfald in i arbetsgemenskapen med arbetskraftinvandring och mångkulturella arbetstagare samt utmaningar som det medför med språkkunskaper. Förändringar medför krav på ledarskap, ledare, arbetsplatser och arbetstagare. Arbetshandledning kan vara ett sätt att stöda ledare och personal inom hälso- och sjukvården (Niemälä 2019).

Intresset för ledarskap, arbetet, arbetsmotivation samt arbetsvälmående ledde mig in på en arbetshandledarutbildning med psykodynamisk inriktning vid Arcada yrkeshögskola, där jag fick min arbetshandledare utbildning 2019–2021. Som verksam koordinerande avdelningsskötare och arbetshandledare inom Österbottens välfärdsområde vill jag med hjälp av evidensbaserad forskning tillägna mig ny kunskap om arbetshandledning. Examensarbetet fördjupar kunskaper i arbetshandledning och arbetshandledningens forskningsområde. I det här arbetet vill jag undersöka ny forskning inom arbetshandledning och vilka metoder som är aktuella inom arbetshandledning. Mina egna arbetsuppgifter med arbetshandledning vid sidan om eget arbete som koordinerande avdelningsskötare för sju allmänmedicinska avdelningar inom välfärdsområdet motiverar forskningsintresset.

Som utbildad arbetshandledare kan man bli medlem i föreningen Suomen työnohjaajat ry. Föreningen grundades 1983. Föreningens målsättning är att föra samman arbetshandledare med olika utbildningar och referensramar. Föreningens övriga målsättningar är att stödja, utveckla och informera om arbetshandledning. Målsättningen är att arbetshandledningen ska

motsvara de krav som finns i dagens arbetsliv. Suomen työnohjaajat ry ger ut facktidskriften Osviitta (Suomen Työnohjaajat, STOry 2022).

Inom arbetshandlednings verksamhet och arbetshandlednings utbildning finns klart fyra olika referensramar eller utbildningsriktningar. De är kognitiv-konstruktiv referensram, systematisk lärande organisations referensram, lösningsorienterad referensram och psykodynamisk referensram (Kallasvuo, Koski, Karvinen-Niinikosi & Keskinen 2017 s.12).

Arbetshandledning kan erbjudas individuellt, till en grupp eller till hela arbetsgemenskapen. Arbetshandledning passar till olika organisationer och branscher. En gemensam faktor för arbetshandledningen är arbetet och arbetsgemenskapen (Tveiten 2014 s 153).

Med arbetshandledning i det här arbetet avses enskild arbetshandledning, grupp arbetshandledning och arbetshandledning till samfund där man träffas flera gånger under en tid med 3–5 veckors intervaller. Arbetshandlednings processen kan pågå från 6 månader upp till 3 år. Med den handledda i det här arbetet avses yrkesutbildad person som får arbetshandledning individuellt, i grupp eller tillsammans med hela arbetsgemenskapen. Med ledare i det här arbetet avses den person som är direkt förman till den handledda.

Deltagare i arbetshandledningsgrupp kan arbeta på samma arbetsplats, i samma arbetsgrupp med liknande uppgifter eller med olika uppgifter. En arbetshandledningsgrupp kan också bestå av personer som arbetar på olika enheter inom organisationen, men har liknande uppgifter. Arbetshandledningsgruppen kan bestå av personer som arbetar i samma bransch men hör till olika organisationer.

Inför påbörjande av arbetshandledning behöver noggrann kartläggning utföras för att fastställa vilken typ av arbetshandledning situationen och målen kräver. Arbetshandledaren och förmannen kartlägger behov av arbetshandledning och fastställer syftet och målsättningen med arbetshandledning innan arbetshandledningen inleds (Tveiten 2014 s. 114).

Syftet med arbetshandledning kan vara att öka arbetsvälmående i arbetsgruppen och förbättra arbetsatmosfären på arbetsplatsen. Ett annat syfte med arbetshandledning kan vara att stöda ledarskapet och ledaren samt förbättra medarbetarfärdigheter och arbetstagarnas självledarskap. I arbetshandledning behandlas arbetet, den yrkesutbildades basuppgift och de utmaningar som förekommer i arbetet samt olika känslor som uppstår hos arbetstagaren i samband med utmanande situationer. Arbetsplatsens spelregler och strukturer samt diskussioner om problemsituationer både på arbetsplatsen i arbetsgemenskapen och i

kundkontakter kan behandlas i arbetshandledning. Arbetshandledning passar för all personal som vill lära sig och utvecklas i sitt arbete. Målet för arbetshandledning kan vara att öka arbetsvälmåendet och upprätthålla arbetsmotivationen eller bara hitta sig själv i arbetskarriären (Suomen Työnohjaajat, STOry 2022).

Arbetshandledning ger möjlighet för alla att utvecklas i sitt arbete. Arbetshandledning är en process där yrkesskicklighet, erfarenheter och personliga resurser möts. I arbetshandledningen har personalen tid, rum och möjlighet att reflektera över arbetet, strukturer i arbetet och de känslor som arbetet väcker samt diskutera ledarskap (Suomen Työnohjaajat, STOry 2022).

Den teoretiska utgångspunkten i denna studie är utgående från Keski-Luopas teori om arbetshandledning som en intersubjektiv process (Keski-Luopa 2018) och känsla av sammanhang, KASAM (Antonovsky 1991).

Syftet med detta examensarbete är att beskriva nya och aktuella evidenta metoder inom arbetshandledning och att beskriva hur effekter av arbetshandledning beskrivs i ny forskning. Som metod används scoping reveiw.

# 2 Bakgrund

I Finland har man sedan 1950-talet erbjudit arbetshandledning. Från början utvecklades arbetshandledning via kyrkan och själavårdsarbetet samt inom socialarbete. Under 1970-talet togs även arbetshandledning i bruk inom småbarnspedagogiken och utbildningssektorn. På 2000-talet fick arbetshandledning fotfäste inom privata sektorn. De första arbetshandledarutbildningar i Finland är från 1960-talet (Ranne, Keskinen & Tapiaala 2014 s. 5).

Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland är föregångare i arbetshandledning och utveckling av arbetshandledarutbildningen. Under 1950- och 1960 talet utvecklades arbetshandledning inom familjerådgivningen och sjukhussjälavården. (Ranne et al. 2014 s. 31–44).

Under 1970- och 1980 talet fick arbetshandledning starkt fotfäste inom socialarbetet vilket fallet är ännu idag. De första längre arbetshandledare utbildningarna i Finland började i början av 1980 talet via Tammerfors universitet och Svenska social- och kommunalhögskolan i Helsingfors (Ranne et al. 2014 s. 54).

Numera utbildas arbetshandledare på många olika ställen i Finland. Omfattningen av arbetshandledare utbildning 70 studiepoäng. Enligt arkivuppgifter från STOry (Suomen työnohjaajat ry) från 2010 utbildades arbetshandledare enligt STOrys kvalitetskriterier på 70 olika orter och utbildningsanstalter i Finland. Av dem åtta via universitet (Ranne et al. 2014 s. 108).

Vid sökning med sökordet arbetshandledning i utländsk forskning så träffar man rätt ofta på Coaching. Arbetshandledning har flera likheter men också olikheter med Coaching. Kupias (2022) har försökt klargöra både arbetshandledning och coaching.

Enigt Kupias (2022 s.12–13) har arbetshandledning och coaching mycket gemensamt. Båda har som målsättning att stöda den handleddas verksamhet i arbetslivet. Det finns också klara skillnader mellan stödformerna. I arbetshandledning undersöker den handledde sitt arbete och samtidigt sig själv med hjälp av en utbildad arbetshandledare. Coaching som tar avstamp från idrottsvärlden försöker få den handledda att i sitt yrke utnyttja hela sin kapacitet och uppnå sina mål.

Vidare skriver Kupias (2022 s. 16) att arbetshandledning och coaching skulle ha mycket att lära av varandra redan från utbildningen. Att utbilda sig till arbetshandledare tar 2–3 år och sen får man fungera som arbetshandledare så länge man önskar utan att tillägna sig tilläggsutbildning. Medan en coachutbildning pågår i 6–9 månader och certifikatet är i kraft tre år och efter det behöver det förnyas. I det föreliggande examensarbetet fokuseras enbart på arbetshandledning.

## 2.1 Arbetshandledning

Enligt Hälso- och sjukvårdslagen (Finlex, Hälso och sjukvårdslag 2010, 30.12.2010/1326) är det lagstadgat att ordna fungerande arbetshandledning för personal som arbetar på enheter inom mentalvård som avses i 27 § och eller inom missbrukar och beroendevård som avses i 28 §. Skyldigheten att tillhandahålla arbetshandledning utvidgas till att även omfatta vården för personal som arbetar med klienter som har problem med missbruk och beroende. Skyldigheten har tidigare endast gällt personal inom mentalvårdstjänsterna. Republikens president Sauli Niinistö har 29.12.2022 undertecknat en temporär ändring av hälso- och sjukvårdslagen för tiden 1.1.2023-30.6.2023, där välfärdsområden är skyldiga att ordna fungerande arbetshandledning 78 c §. Ändringen av hälso- och sjukvårdslagen 78 c § träder i kraft 1.7.2023. Harbetshandledning inom välfärdsområden kan ordnas med arbetshandledare anställda av välfärdsområden eller med köptjänst privat utövade

arbetshandledare (Hälso- och sjukvårdslagen, 2010, uppdaterad 2022 (Finlex, Social och hälsovårdsministeriet, 2022).

Arbete är en viktig del av de flesta människors liv. Arbetet knyter människor till samhället och skapar innehåll och välmående. Arbetet skapar också obehag så som tidspress, stress, utbrändhet, samarbetsutmaningar, bristande motivation och fysiska och psykiska symptom. Till de grundläggande rättigheterna hör för både medarbetare och ledare en fysiskt, psykiskt och socialt hälsosam arbetsmiljö där det går att arbeta och må bra. Genom att arbeta med välbefinnande på arbetsplatserna kan man förebygga en hälsosam och produktiv arbetsmiljö. Arbetstrivsel kan utvecklas med flera olika metoder så som arbetshandledning (Vanne 2019).

Arbetshandledning är en metod som stöder arbetet, arbetshälsa samt välbefinnande i arbetet och ledarskap. Enligt Kupias (2022 s. 26) hör alltid till arbetshandledning både feedback och utvärdering i samspelet mellan arbetshandledaren och de handledda. Arbetshandledning består av en målinriktad process med flera träffar och arbetslivserfarenheter mellan träffarna.

Vid arbetshandledningstillfällen reflekterar handledaren tillsammans med de handledda över erfarenheter från arbetslivet mot de uppsatta målen i arbetshandledningen. Till arbetshandledningsprocessen behöver man reservera tillräckligt med tid. Träffarna kan vara 45 minuter för individuell handledning och 1,5 timmar för grupphandledning, med 2–4 veckors intervaller. Lämplig storlek för en grupp i arbetshandledning är 3–6 personer. I arbetshandledning av ett helt team eller arbetsplats så kallad samfunds arbetshandledning, deltar hela arbetsgemenskapen och ledaren är också närvarande. Arbetshandledning är konfidentiell och frivillig. Varje deltagare har själv rätt att bestämma vad och hur mycket hen vill dela med sig i arbetshandledningen. Arbetshandledaren försöker objektivt se på ärenden i arbetshandledningen med utomståendes ögon. Arbetshandledaren ger inte direkta instruktioner eller råd till de handledda utan försöker med hjälp av frågor leda den handledda till egna lösningar för att förbättra arbetsflödet eller strukturera arbetet samt hantera arbetshändelser (Suomen Työnohjaajat, STOry 2022).

Arbetshandledning passar till alla som vill lära sig och utvecklas i sitt arbete. Kupias (2022 s. 26) skriver att arbetshandledning innebär att stärka den handleddas egna resurser. Arbetshandledning kan erbjudas individuellt, i grupp eller till en hel arbetsgemenskap. En gemensam nämnare i arbetshandledning är arbete och arbetsgemenskap.

De som ingår i arbetshandledningsgruppen kan arbeta i samma team eller i olika team med liknande arbetsuppgifter. En arbetshandledningsgrupp kan också bestå av arbetstagare från olika arbetsplatser med likande arbetsuppgifter. En kartläggnings diskussion hjälper att erbjuda den form av arbetshandledning som är mest lämplig. Kartläggningen startar med diskussion tillsammans med gruppens ledare och kontrakt uppgörs (Suomen Työnohjaajat, STOry 2022).

Arbetshandledning startar med att beställaren och arbetshandledaren gör ett kontrakt. Cajvert (2019 s. 21) skriver att de olika överenskommelser som arbetshandledaren har inom ramen för sitt uppdrag kallas kontrakt. Kontraktet kan vara ett skriftligt avtal men också muntliga avtal förekommer. Avtal kan skrivas mellan den handleddas ledare och arbetshandledaren. Genom kontraktet förtydligas syftet och målsättningen med arbetshandledningen.

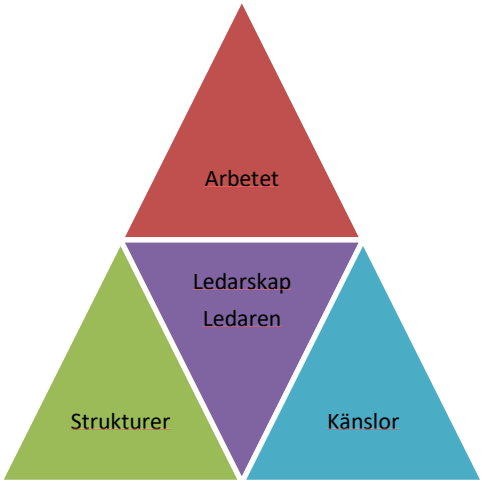
I kontraktet tydliggörs ledarens förväntningar på arbetshandledningen och arbetshandledaren. I kontrakt behöver framkomma tidsperiod och omfattning av uppdraget. Vidare behöver framkomma arbetshandledningens syfte, vad som förväntas av arbetshandledningen. Ytterligare rekommenderas att i avtalet framkommer vad som gäller vid deltagares eventuella frånvaro, hur processen återkopplas till ledaren och hur utvärdering ordnas samt vem som är kontaktperson. Övrig information som behöver noteras är var arbetshandledningen hålls, till vilket pris och arvode samt hur arbetshandledningen faktureras samt betalningsvillkor och om det finns möjlighet till uppsägning/förlängning av kontraktet. Kontraktet underskrivs och dateras (Cajvert 2019 s. 67–69). Kupias (2022 s. 27) tar ytterligare fram vikten av att handledning innebär tystnadsplikt. Det behöver också framgå av kontraktet.

Arbetshandledning är en formell, relationell och pedagogisk iståndsättnings process med syfte att stärka focuspersonernas bemästringskompetens genom en dialog baserad på kunskap och humanistiska värderingar (Tveiten 2014, s. 30). Arbetshandledning är regelbunden, planerad och målinriktad verksamhet, där man kan behandla den handleddas arbete och förväntningar, känslor samt arbetsroller (Juuti 2016, s. 145–147). Arbetshandledning är en process som hjälper behandlaren att medvetet växa och utvecklas inom sin profession. I litteraturen definieras handledning som ett redskap för professionella vars syfte för de yrkesverksamma att tillvarata och utveckla kompetens. (Cajvert 2019, s.17–19).

Kärkkäinen, M-L (2013) har undersökt arbetshandledning inom psykiatrisk specialsjukvård med gruppintervjuer. Enligt deltagarna finns det många goda erfarenheter av

arbetshandledning i ett arbete som är yrkesmässigt krävande och psykiskt belastande. Deltagarna upplever att arbetshandledningen har haft en betydelse för kvaliteten på patientarbete genom gemensamt hitta bra verksamhetsformer. Mindre bra erfarenheter av direkt case-handledning kan delvist bero på för höga förväntningar på arbetshandledning. Möjligheten för personalen att delta i arbetshandledning med skiftes och nattarbete upplevs också svårt. För fungerande arbetshandledning behövs förståelse och ekonomiska möjligheter inom organisationen samt god planeringsförmåga hos ledaren.

I arbetshandledning finns ledarskapet och ledaren centralt. Under handledningen som är en målinriktad process utforskar arbetshanledaren med gruppen grundfunktionen, arbetet, strukturer och känslor samt ledarskapet både hos ledaren och deltagarnas självledarskap.




Figur 1: Arbetshandledningstriangel, (modifierad version av Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen (toim.). 2019. Työyhteisön työnohjaus. T:mi Maj-Lis Kärkkäinen, Helsinki)

Arbetshandledningstriangeln beskriver hur ledaren och ledarskapet finns centralt. Under arbetshandledningen, som är en målinriktad process utforskar arbetshanledaren med gruppen grundfunktionen, arbetet, strukturer och känslor samt ledarskapet både hos ledaren och deltagarnas självledarskap (Kallasvuo et al 2019).

All arbetshandledning är konfidentiell, vilket innebär att arbetshandledaren inte berättar vidare det som kommer fram i arbetshandledningen. I grupphandledning gäller tystnadsplikten hela gruppen (Kupias 2022 s. 27, Tveiten 2014 s. 69).

### 2.1.1 Individuell arbetshandledning

Tveiten (2014 s. 153) skriver att individuell arbetshandledning har samma kärna som grupparbetshandledning. Arbetshandledningen behöver planeras och struktureras. I

individuell arbetshandledningen är huvudformen dialog mellan arbetshandledaren och den handledda. Cajvert (2019, s.17) skriver att i handledning får den handledda möjligheten till egen tid, reflektion och stöd. Alila (2014) har i sin undersökning med fokusgrupp intervjuer bland lärare kommit fram till att arbetshandledningen stärker yrkesrollen på många olika sätt. Läraren blir mer motiverad till förändringar och arbetshandledningen hjälper att utvärdera det egna arbetet och hantera svåra situationer.

Kupias (2022 s.76) anser att fördelen med individuell arbetshandledning kan vara att förtroendet uppstår lättare och snabbare mellan arbetshandledare och den handledda och det kan innebära att man i handledningen snabbare kan behandla känsliga saker. Fördelen med individuell arbetshandledning enigt Tveiten (2014 s. 154) är att focuspersonen i individuell handledning får mer personlig uppmärksamhet än om handledningen skulle ske i grupp. En nackdel med individuell handledning kan vara att ärenden betraktas för ensidigt, mångfalden som kommer fram i grupphandledning saknas. Dock är det arbetshandledarens uppgift att se och belysa ärenden och händelser från olika vinklar i individuell arbetshandledning.

### 2.1.2 Arbetshandledning i grupp

Arbetshandledning i en grupp innebär enligt Tveiten (2013 s. 155) att en grupp yrkesutbildade personer får handledning av en extern arbetshandledare. En grupp kan definieras som två eller flera personer som samspelar och är medvetna om att de utgör en social gemenskap. Cajvert (2019 s. 20) skriver om att ta tillvara hela gruppens samlade kompetens och att handledningen blir en kvalitetssäkring i arbetet, en resurs som är till nytta för organisationen, klienten och de handledda.

Fördelar med arbetshandledning i grupp diskuteras i litteraturen. Enligt Alila (2014) medför arbetshandling i grupp bland lärare bättre samarbete inom gruppen och främjar förändringsarbete i skolan. Grupphandledning med en grupp där det finns bra och förtroendegivande anda kan man ha stor nytta av gruppmedlemmarnas syn på ärenden som tas upp i arbetshandledning. samtidigt kan det förekomma spänningar i gruppen som kan försvåra gruppens utveckling och samarbete (Kupias s 78).

### 2.1.3 Samfunds arbetshandledning

Med samfunds arbetshandledning avses arbetshandledning för hela arbetsgemenskapen där ledaren också deltar i arbetshandledningen. Arbetshandledning kan vara ett fungerande redskap vid förändringar på arbetsplatser (https://www.suomentyonohjaajat.fi/sv/). Kupias

(2022) skriver om arbetshandledning för team eller samfund att det lämpar sig bäst för att behandla och utveckla arbetet, verksamheten och samarbetet i teamet eller samfundet.

Arbetshandledning upprätthåller och främjar arbetstagarnas välbefinnande i arbetet när arbetshandledning används för att förbättra patientvården och vårdpersonalens personliga kompetenser samt deras arbetsinsats (Koivu 2013).

## 2.2 Ledarskap

Ledarskap har stor betydelse för organisationer och för människor som arbetar i organisationerna. Organisationers verksamhet och resultat är till stor del beroende av ledarskapet. Ledarskap har också stor betydelse för kvaliteten på arbetslivet för de som arbetar i organisationen. I bästa fall stöder ledarskapet både verksamheten i organisationen och de som arbetar i organisationen (Juuti 2016).

Juutti (2016) skriver att ett gott ledarskap är lätt att känna igen, men svårt att beskriva i klartext. Bra och fungerande ledarskap syns ofta i samband med bra arbetsklimat på arbetsplatsen. Fungerande gott ledarskap medför samarbete, hög arbetsmotivation, hög arbetsmoral och viljan att göra kvalitativt gott arbete på arbetsplatsen. Att bygga upp och uppehålla samt utveckla gott ledarskap är en fortgående process.

Ledarskap och arbetshandledning har mycket gemensamt. Ledarskap i arbetet handlar om att skapa samarbete skriver Savén (2019 s. 26). Det är också kärnan i arbetshandledning. Enligt Savén är det ledarskapets kärna att skapa samarbete där varje medarbetare bidrar allt bättre till helhetens bästa. Målsättningen är ett ledarskap som syftar till att allt bättre samarbete utifrån målen att leverera, förbättra och lära. Savén förklarar att leverera avser att skapa resultat för organisationen och värde för dess kunder. Med att förbättra menas att utveckla och effektivera verksamheten och med att lära menas att varje individ får utvecklas i sitt arbete och som människa. Savén (2019 s.27) illustrerar samarbete i arbetslivet som ett träd där kronan illustrerar organisationens huvudintressenter, kunder, anställda, ägare och samhället. Grenarna är de tre viktigaste målen att leverera förbättra och lära. Stammen är de tre villkoren för bra samarbete, förutsättningar, förmåga och attityd. Roten är den gemensamma värdegrunden i organisationen som styr målsättningar och beteende.

### 2.2.1 Att utveckla och stärka ledarskapet

Juutti (2016) beskriver processen att utveckla och stärka ledarskapet som en trestegsmodell. Första stegen är att utveckla och stärka förmannens eget arbete. I det första stegen är det frågan om förmannen får arbetarna att frivilligt och entusiastiskt med sig för att förverkliga de uppställda målen för arbetsplatsen. Det andra steget handlar det on förmannen får arbetstagarna att komma med i processen att utveckla arbetet och arbetsplatsen och att alla arbetar mot gemensamma mål. I det tredje steget tar man tillvara specialkunnande och fördelar uppgifterna och ansvar.

Ledarskap innebär att ha makt. En förutsättning för att fungera som förman är att acceptera att arbetet medför makt. Med makt avses här att kunna påverka, vara med och bestämma och ha inflytande (Granér & Granér 2016 s. 166). Förmän som är framgångsrika kan reglera sina känslor. De kan behålla en positiv attityd och samarbeta trots arbetsbelastningen kan vara hög. Det finns samband mellan god känslohantering och med effektivt ledarskap där ledaren fungerar som en förebild för medarbetarna. Att leda sig själv är att bli mer självmedveten om sina känslor och hur man som ledare själv fokuserar på arbetet och hanterar stress och känslor. Samtidigt behöver en ledare vara medveten om medarbetarnas känslor och kan känna empati. Handlingsinriktad empati gör att ledaren kan anpassa sitt beteende efter andra, hantera olikheter och motsättningar (Hilmarsson 2020 s. 99–101).

Granér (2016 s. 188–190) nämner kännetecken på en bra ledare. Ledarens förmåga att vara sig själv och inte vara beroende eller påverkas av omgivningens reaktioner. En bra ledare bör ha tydliga gränser kring sin person, en förmåga att kunna fatta obekväma beslut och kunna säga nej. En bra ledare behöver tycka om att vara förman, ha god självkännedom, ha förmåga att läsa av de behov som finns i gruppen och anpassa sitt ledarskap till vad gruppen behöver. En bra ledare behöver ha förmåga att balansera mellan uppgiftsinriktat och relationsinriktat ledarskap. En bra ledare är tydlig med förväntningar på medlemmar i arbetsgruppen så att arbetsrollerna blir tydliga.

Savén (2019 s.28–30) skriver om fyra hörnstenar för en bra ledare för sina medarbetare. En bra ledare visar tuff omsorg med mod, är en ledare som har vilja till att skapa samarbete samtidigt som man bryr sig om medarbetarna. Då är ledaren beredd att låta medarbetarna växa och utvecklas samt vågar göra det som är bäst för helhetens bästa. En bra ledare skapar struktur så att arbetsgruppen ska kunna leverera, förbättra och lära. En bra ledare ser mer till hur, än till resultatet, det är en ledare som undanröjer hinder och stöder och möjliggör medarbetarna att lyckas. En bra ledare ger tre typer av ledarbidrag. Ledarbidragen är

förutsättningar, förmåga och attityd. Förutsättningar är resurser och struktur som krävs för att samarbetet och arbetet ska fungera. Förmåga är kunskaper och erfarenheter att utföra en viss arbetsuppgift eller att ha förmåga att samarbeta med andra. Attityd är viljan att bidra till samarbete och ta personligt ansvar för helhetens bästa och att uppgifter blir utförda.

Meningsfull ledarutveckling måste inbegripa någon form av personlig utveckling. Förmannens personlighet styr hur det vardagliga ledarskapet fungerar hur mycket kunskaper och färdigheter ledaren än har. Ledare i alla positioner behöver få möjlighet till handledning för att förhindra regression och för att nå personlig utveckling. Olika nätverksgrupper och diskussion med likasinnade är bra men de kan inte likställas med arbetshandledning (Harty & Harty, 2004, s. 118 och s.131).

Angelöw (2013, s.28) skriver att en förman ska vara tydlig, stödjande och uppmuntrande. Vidare beskriver Angelöw hur en ledare behöver ha en boxningshandske och en silkesvante. Boxningshandsken står för tydlighet, att skapa mål, våga fatta beslut, utmana. kunna kommunicera ärligt och rakt sätta gränser och ställa krav. Medan silkesvanten innebär att kunna bekräfta medarbetarna vara lyhörd, kunna skapa goda samtal, vara mänsklig, tillgänglig och engagerad, känna tilltro till medarbetarna och få individer att växa.

### 2.2.2 Självledarskap

Enligt Angelöw (2013 s.55) är det viktigaste redskapet i ditt ledarskap är du själv och förmågan att leda sig själv. Jacquemot (2018, s. 9) förklarar om självledarskap att det är det inflytande som människor utövar på sig själva för att uppnå den motivation och focus som behövs för att bete sig på ett önskat sätt.

I boken Självledarskap konsten att hitta rätt på jobbet skriver Jacquemot (2018) om självkännedom, självkontroll, motivation, focus, stresshantering, uthållighet, självbelöning och självmedkänsla. Angelöw (2013 s.55) skriver att det viktigaste verktyget i ditt ledarskap är du själv. Enligt Jacquemot (2018, s. 25) är att lära känna sig själv, grundläggande för den som vill utveckla sitt självledarskap, att känna till sina styrkor, värderingar och drivkrafter. Först därefter kan man sätta upp mål för vad man vill uppnå och använda olika verktyg för att uppnå målen. Frågeställningar är vem är jag, vilka värderingar, önskningar och behov har jag?

Följande del inom självledarskap är självkontroll. Enligt Jacquemot (2018, s. 43) har alla förmåga till självkontroll och det är en förmåga som går att med övning att öka och förbättra.

Självkontroll behövs för att vi ska kunna leda oss själva och leda oss framåt. Den är också viktig för att inte låta känslor och impulser styra våra handlingar när saker tillfälligt känns svåra, krävande eller tråkiga. Eller när vi frestas av kortsiktiga belöningar i stället för att eftersträva det som långsiktigt är bäst för oss. Angelöw (2013 s.63) skriver om att ge sig själv konstruktiv kritik.

Motivationen är en viktig nyckel till våra handlingar skriver Jacquemot (2018, s. 69), motivationen är själva bränslet i självledarskap. Genom att identifiera saker du blir motiverad av och vilka hinder det finns, går det att bli bättre på att bli motiverad och även att behålla den egna motivationen. Angelöw (2013 s.60) skriver att vårt ledarskap påverkas av våra drivkrafter och vad som motiverar oss.

Fokus är viktigt för självledarskap anser Jacquemot (2018, s. 95), bland annat för att identifiera vad vi ska ägna oss åt och för att kunna göra prioriteringar. Fokus behövs också för att påbörja olika uppgifter och för att fullfölja dem. Det går att träna upp förmågan att kontrollera sitt fokus. Att fokusera innebär att koncentrera sig på det som är viktigt och av betydelse (Ruutu & Salmimies 2021 s. 277)

Enligt Angelöw (2013 s.68) är en av de största utmaningar i ledarskapet att hantera tidsbristen. Vår förmåga till stresshantering beskriver Jacquemot (2018, s.125) som en del i självledarskap. När kraven som ställs på oss överstiger vår förmåga att klara av dem uppstår stress. Det gäller i såväl arbete och studier som i relationer. Viss stress är bra och kan hjälpa oss att fokusera, då skärper vi våra sinnen och mobiliserar de krafter som behövs för att klara av en uppgift. Annan stress är enbart negativ. Att kunna hantera stress är en viktig ingrediens i självledarskapet.

Att vara uthållig är en egenskap som Jacquemot (2018, s.149) anser vara viktig att lära sig. Att överge sina mål, lägga ett projekt åt sidan eller låta bli att slutföra en påbörjad uppgift är vanliga följder av ett bristande självledarskap. Ihärdighet och uthållighet behövs för att vi ska kunna leda oss själva framåt genom livet, och för att ta oss över tillfälliga hinder och klara större motgångar.

Att uppmärksamma och belöna sig själv när något är klart eller kommit i mål hör också till självledarskap. Det är viktigt att vila i sina uppnådda ansträngningar och känna arbetsglädjen över att få något klart, att fira framgången. Alltför ofta lägger vi mycket tid på att fundera på vad vi gjorde fel och lite tid på att uppmärksamma det vi gjorde rätt enligt Jacquemot (2018, s.175). Angelöw (2013 s.63) skriver om vikten att ta tid att reflektera över varför något går

bra och också om vikten att belöna sig själv. Samtidigt behöver en ledare ta ansvar på ett realistiskt och konstruktivt sätt om misstag skett.

Arbetshälsovårdspsykologen Grandell (2015, i boken Itsemyötätunto) lyfter fram vikten av självmedkänsla. Självmedkänsla innebär att jag behandlar mig själv med samma värme, förståelse och hjälpsamhet som jag skulle behandla en god vän. Han menar att vår inställning till oss själva kan vara mycket kritisk och avvisande i just de stunder då vi mest skulle behöva självmedkänsla. När arbetsmängden hopar sig och en deadline närmar sig dyker en anklagande röst lätt upp, då gäller det att visa sig själv självmedkänsla. Enligt Grandell är självmedkänsla en förmåga som kan övas upp.

Vad gäller uthållighet har även forskaren inom psykologi, Duckworth (2017 s.19–30) identifierat grit som en avgörande egenskap som har stor betydelse för att lyckas med en uppgift. Grit kan översättas med driv, ihärdighet. Att vara utrustad med grit är att kunna arbeta ihärdigt för att nå långsiktiga mål. Duckworth framhåller några faktorer som indirekt hör ihop med grit: intresse, träning, mål och hopp.

## 2.3 Funktionella metoder i arbetshandledning

Att skapa en dialog mellan arbetshandledaren och den handledde är de flesta arbetshandledare överens om att det är den viktigaste uppgiften i arbetshandledningen.

### 2.3.1 Dialog

Tveien (2014 s. 141) skriver att dialogen är handledningens huvudform. I arbetshandledningen är dialogen asymmetrisk eftersom focus ligger på den handledda. Dialogen ska samtidigt bidra till ökad gemensam förståelse. Kupias (2022, s. 25) lyfter fram dialog som grundläggande del i arbetshandledning. Cajvert (2013 s. 54) anser att dialog blir möjligt att skapa genom att Buberska Jag-Du relationen uppstår. Här pendlar arbetshandledaren mellan närhet och distans. Det innebär att när arbetshandledaren går in i en relation för att lära känna den handledde och känner empati för hen. Handledaren distanserar sig för att förklara eller förstå den handleddas beteende och handlingar eller livssituation. Vidare skriver Cajvert (2013 s. 55) att dialog uppstår när arbetshandledaren inte för tidigt förstår innebörden av det sagda och intar en icke vetande hållning. Om handledaren för tidigt säger att jag förstår så kanske dialogen inte hinner uppstå. Arbetshandledaren är nyfiken och väcker nyfikenhet hos den handledda. Arbetshandledaren och den handledda skapar ett språkspel.

I språkspelet har frågorna betydelse. Här nämner Caivert (2013 s.75) frågornas betydelse och Sokrates samtalskonst att genom frågor och svar åstadkomma samtal. Sokrates samtalskonst var att genom frågor försöka få den andra att tänka själv och komma till en lösning. Även Tveiten (2014 s. 177) återkopplar till Sokrates samtalskonst. När arbetshandledaren ställer frågor utgående från syftet med arbetshandledningen så kan arbetshandekaren aktivt påverka den handledde så att hen själv kommer fram till sina slutsatser. Arbetshandledaren kan skapa en dialog som ger flera alternativa slutsatser. Med frågorna kan arbetshandledaren få den handledde att förstå på vilka grunder hen drar sina slutsatser och på vilken värdegrund de vilar. Med frågors hjälp kan arbetshandledaren få den handledde att granska sig själv sina åsikter och attityder. Frågorna kan också få den handledda att ifrågasätta sitt eget tänkande eller upptäcka något motsägelsefullt i sitt tänkande.

### 2.3.2 Reflektion

En annan viktig del i arbetshandledning är reflektion. Här kan man uppdela handledarens egen reflektion på utförd arbetshandledning, den reflektion de olika metoderna medför och den handleddas reflektion på arbetshandledningen. Caivert (2013 s. 18) skriver att handledning är en plats för reflektion och de professionellas kreativa rum. Tveiten (2014 s. 297) skriver att reflektion kan förstås både som spegling och tänkande.

Arbetshandledarens kompetens att ställa bra frågor som bidrar till reflektion, upptäckt och medvetandegörning är en viktig kompetens hos arbetshandledaren. Tveiten (2014 s. 140) skriver att vad, hur, vem och när frågor kan stimulera reflektion liksom öppna frågor. Varför frågor bör undvikas, de kan lätt medföra skuldkänsla.

Arbetshandledaren behöver ha förmåga att reflektera över sin funktion och kompetens som arbetshandledare. Tveiten (2014 s. 145) anser att det är nödvändigt att arbetshandledaren har förmåga till självreflektion och självgranskning och att leda sig själv. Arbetshandledaren behöver reflektera över arbetshandledningen både självständigt och med handledning på handledning tillsammans med en annan arbetshandledare. Caivert (2013 s. 200–201) skriver ner sina reflektioner efter varje handledningstillfälle. Det kan vara reflektioner över grupprocesser, reflektioner över de presenterade ärenden, reflektioner över sättet att handleda eller reflektioner inför nästa handledningstillfälle.

Teviten (2014 s. 134) skriver att många av de metoder som används i arbetshandledning avser att bearbeta och reflektera över praktiska yrkeserfarenheter, upplevelser och

utmaningar i det egna yrkesutövandet genom att fokusera på kognitiva, affektiva och psykomotoriska processer och handlingsaspekter. Caivert (2013 s. 21) anser att arbetshandledningens kreativa rum är där de professionella yrkesutövarna får reflektera och problematisera kring sina ärenden och frågeställningar. Arbetshandledning väcker reflektion hos den handledda både under träffarna och mellan tillfällen. Arbetshandledaren kan fånga upp den handleddes reflektioner med någon form av utvärdering vid slutet av varje träff och en återkoppling till senaste träff i början av nästa möte (Cajvert 2019 s.33–52).

### 2.3.3 Övriga metoder som väcker dialog och föder reflektion

Både Caivert (2019 s.101–148) och Tveiten (2014 s.183–344) samt Ruutu & Salmimies (2021 s.265–332) beskriver flertalet metoder i arbetshandledning. Gemensamt för metoderna är att de väcker dialog och föder reflektion. en del av metoderna som nämns och beskrivs är upplevelseanteckningar, logg metalogg, dagbok, berättelser, pedagogisk sol, oavslutade meningar, bildmaterial, teckning, collage, rollspel och Case-handledning. Metoderna kan vara en viktig del av arbetshandledningen, men man behöver kritiskt granska dem att de fyller sitt syfte mot arbetshandledningens mål anser Tveiten (2014 s. 134).

### 2.3.4 Lean

Lean är en annan metod som har mycket gemensamt med arbetshandledning. I Lean arbetet och arbetshandledningen är ledarskapet viktigt och centralt. Lean handlar om flödeseffektivitet och flödeseffektivitet är att tillgodose behov. Effektivitet på flöde kan skapas med bra samarbete (Modig& Åhlström 2012).

Ledarskap i arbetet handlar om att skapa samarbete skriver Savén (2019 s.26). Enligt Savén är ledarskapets kärna att skapa samarbete där varje medarbetare bidrar allt bättre till helhetens bästa. Målsättningen är ett ledarskap som syftar till allt bättre samarbete utifrån målen att leverera, förbättra och lära. Savén förklarar att leverera avser att skapa resultat för organisationen och värde för kunderna. Med förbättra avses utveckla och effektivera verksamheten och med lära menas att varje individ får utvecklas i sitt arbete och som människa Savén (2019 s. 27).

Enligt Savén (2019 s. 34) handlar bra ledarskap att på bästa sätt bidra för att de tre villkoren för bra samarbete. De tre villkoren är förutsättningar, förmåga och attityd. Fem steg för förutsättningar för gott samarbete i Lean modellen är bottna i egna och gemensamma uppgifter och mål, synliggöra systemet, se människan, utmana till utveckling och personligt

ansvar, bygg upp samarbete och strukturer. Det finns mycket gemensamt med hur man inom Lean beskriver förutsättningar för gott samarbete och hur arbetshandledningsprocessen beskrivs i litteraturen. Litteratur för att beskriva arbetshandledning i examensarbete har (Tveiten 2014, Caivert 2013, Caivert 2019, Kupias 2022)

## 2.4 Etik i arbetshandledning

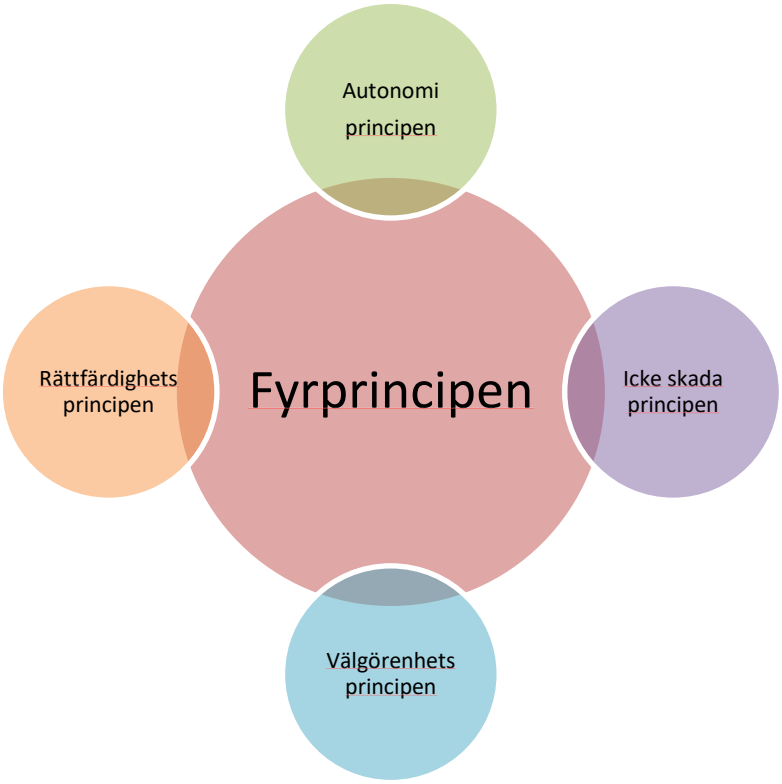
Arbetshandledning kan förstås som en etisk handling. Arbetshandledning påverkar en annan människa. Arbetshandledarens kompetens och etiska kompetens är viktig på samma sätt som förmågan att reflektera och vara lyhörd. Etik handlar om att göra rätt eller fel, bra eller dåligt. (Tveiten 2014 s. 61–62). Etik är ett systematiskt försök att förstå vad som är rätt eller fel (Kallasvuo, Kyronseppä, Sipiläinen & Winqvist-Innanen 2021 s.17).

Yttre verklighet handlar om yttre etik, det är lagar, direktiv, principer, normer och regler. Vår inre etik handlar om värdegrund, samvete, uppfattning om det goda, det personliga inre. Ansvar är etik och etik är ansvar. Ansvar synliggörs i handlingar (Wallinvirta 2011).

Etiska riktlinjer för arbetshandledning har uppgjorts av Suomen työnohjajat STOry och finns på STOrys hemsida. Arbetshandledaren är lojal mot de handledda, mot den handleddes förman, mot arbetsgivaren och organisationens grunduppgift. Arbetshandledaren ställer sig till tjänst för den individ, grupp eller arbetsgemenskap som hen handleder. Arbetssättet utgår från de handleddas behov. Arbetshandledaren delar med sig av sin erfarenhet och kunskap till de handledda. Arbetshandledaren är bunden till tystnadsplikt beträffande de ärenden som den handledda eller uppdragsgivaren delger. I arbetshandledningen är arbetshandledaren sig själv eftersom arbetshandledarens personliga egenskaper är hens viktigaste arbetsredskap.

Arbetshandledaren tar inte rollen som ledare i arbetsgemenskapen. Utan ledaren och ledarskapet stöds och hålls centralt under hela arbetshandlednings processen. Arbetshandledningens effektivitet och resultat utvärderas. Tillräckligt med tid reserveras för utvärdering av arbetshandledningen.

Kallasvuo et al. (2021 s.17–109) delar upp de etiska principerna i arbetshandledning i 19 koder och koderna delas i tre grupper. De tre grupperingarna är arbetshandledningstillfället och processen, arbetshandledarens egen etiska resa samt en tredje del som författarna kallar särskilda etiska regler. I de särskilda etiska reglerna diskuterar författarna utgående från de sju dödssynderna.




Figur 2: Principetiken i arbetshandledning

Tveiten (2014 s.72–75) skriver att fyrprincipen eller principetiken kan utgöra en grundval för etisk reflektion i arbetshandledning. Principetiken kan vara ändamålsenlig som grundval vid arbetshandledningens etiska reflektion. Autonomiprincipen handlar om möjlighet att göra självständiga val. Svåra etiska val kan förekomma utgående från autonomiprincipen när det gäller arbete med barn och omyndiga personer. I arbetshandledning kan de handledda ta upp utmaningar till icke skada principen. Välgörenhetsprincipen handlar om att handla till andras bästa. Att vilja varandra väl är centralt i arbetshandledning. Rättfärdighetsprincipen handlar om lika fördelning mellan nytta och risk.

# 3 Teoretisk utgångspunkt

Efter decennier med verksamhet i arbetshandledning finns ingen direkt egen global teori som helt täcker arbetshandledning internationellt. Olika inriktningar i arbetshandlednings utbildning både inom vårt land och internationellt ökar förvirringen inom arbetshandledningsforskning. Dessutom används olika begrepp och arbetshandledningsmetoder som ytterligare försvårar forskning inom arbetshandledning (Ikonen 2020).

Den teoretiska utgångspunkten i denna studie är utgående från Keski-Luopas teori om arbetshandledning som en intersubjektiv process (Keski-Luopa 2018) och känsla av sammanhang, KASAM (Antonovsky 1991).

## 3.1 Arbetshandledning som en intersubjektiv process

Keski-Luopa, (2018) skriver att arbetshandledning har en del vardagliga begrepp och en del teoretiska begrepp från olika discipliner. Detta är ett problem nu när arbetshandledning blir allt vanligare och utövas bland olika yrken och inom många olika verksamhetsområden. Keski-Luopa (2018) försöker i sin forskning komma fram till en teoretisk modell för arbetshandledning, som i sina utgångspunkter överensstämmer med den mänskliga verklighetens natur. Teorin skulle kunna erbjuda en realistisk möjlighet att strukturera alla processer och delprocesser i arbetshandledningen.

Som resultat av Keski-Luopas (2018) forskning föddes en teori om arbetshandledning där arbetshandledning framstår som en kombination av

a) innehållet i den handleddas arbete

b) stödjande av den handleddas identitet

c) processen där den handleddas kreativitet frigörs

För att arbetshandledning ska fungera som en vårdande institution behöver man också granska arbetshandledarens och den handleddas relationen och säkerställa sig om att arbetshandledningen uppfyller sitt syfte. Arbetshandledaren behöver förstå de individuella kriterierna från vilka kan skapas en meningsfull process för den handledde. Arbetshandledaren behöver också ha förståelse klienten eller organisationen, som har egna kriterier för sin verksamhet. Arbetshandledaren behöver också förstå på vilket sätt hen kan vara till hjälp, så att den handledda skulle hitta perspektiv och agerande som skulle medföra hälsosamma möjligheter och konstruktiva lösningar på den handleddas problemsituation (Keski-Luopa 2018).

## 3.2 Antonovskys salutogena teori (KASAM-teori)

Antonovsky, 1923–1994, var professor och forskare inom medicinsk sociologi. Han beskrev människans resurser och kraften hos människan att klara av svåra upplevelser och händelser. Det salutogena sättet ger svar på varför hälsan består trots människan utsätts för svåra

påfrestningar. I sin forskning ville Antonovsky förstå vad som bidrar till att människan kan bevara och förbättra sitt välbefinnande och hälsa, vad som gör människor friska. Salutogens innebär att man tar tillvara det som fungerar och har värde. Känslan av sammanhang, KASAM har tre delområden, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Aaron Antonovskys salutogena perspektiv och KASAM-teorin kan stöda och berika arbetshandledning. Det salutogena perspektivet beskriver att det finns värdefulla förutsättningar och resurser hos varje människa. Det salutogena sättet att möta en annan människa är med intresse, uppskattning och respektfullhet har flera kopplingar till arbetshandledning. I KASAM-teorin är känsla av sammanhang det centrala. En känsla av sammanhang kan hjälpa till att mobilisera resurser för att hantera stress och olika påfrestningar. Människan fungerar som bäst i sitt arbete när hen upplever begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet i sina arbetsuppgifter och på sin arbetsplats (Antonovsky 1991).

### 3.2.1 Salutogen modell

I den salutogena modellen tar man tillvara det som fungerar och har värde. Uppbyggnad av känsla av sammanhang kan delas i fyra delar, ursprung till känsla av sammanhang, känslan av sammanhang, hälsan definierad på annat sätt än frånvaro av sjukdom och processer som kopplar samman känsla av sammanhållning och hälsa (Antonovsky 1991).

Ursprunget till känsla av sammanhang börjar från barndomen och spädbarnets upplevelse av social och historiska sammanhang som förkommer i hens uppväxt. Viktiga vuxna och upplevt stöd har betydelse både privat och i arbetslivet. I arbete kan faktorer som arbetsglädje, engagemang i arbetet och avsikter att stanna kvar på jobbet samt upplevd tillgång till stöd påverka för att bibehålla och upprätthålla känslan av sammanhang. Processer som kopplar samman känsla av sammanhang och hälsa hjälper personen att mobilisera krafter och resurser mot olika stressorsaker som kan vara fysiska, psykiska och sociala. Antonovskys svar på att vad är ursprunget till hälsa är känsla av sammanhang, KASAM. KASAM uppdelas i tre komponenter, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. (Antonovsky 1991 s. 38, Mittelmark, Sagy, Eriksson, Bauer, Pelikan, Lindström & Espnes 2017s. 7–13).

### 3.2.2 Begriplighet

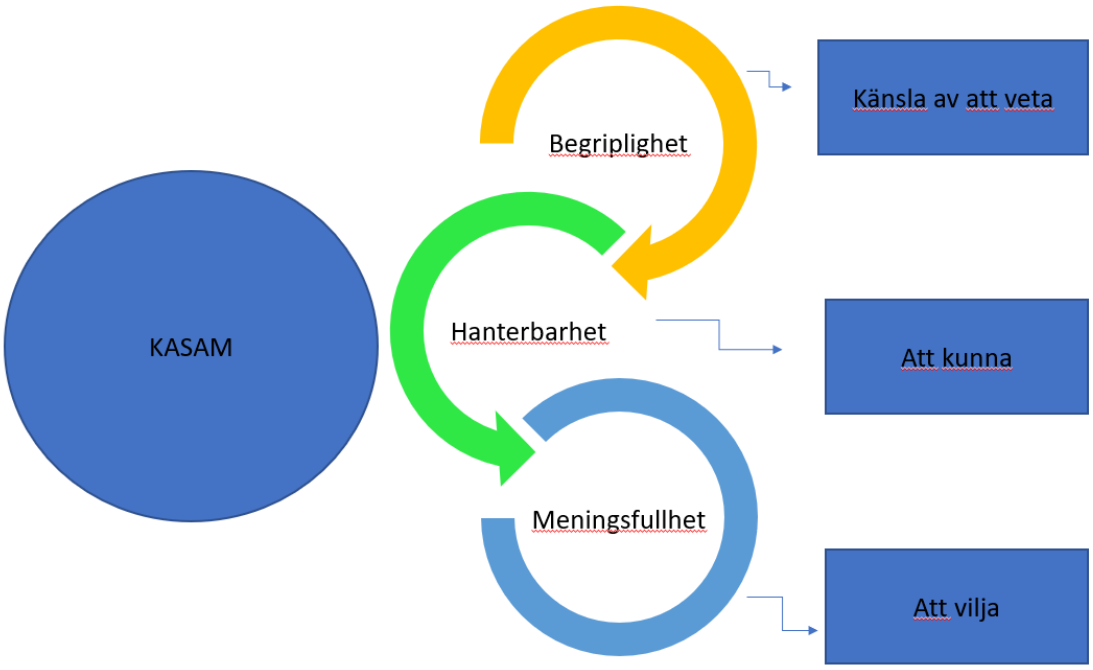
I Antonovskys ursprungsteori beskrev han ett sätt att se världen som förutsägbar och begriplig. Han nämner både form och struktur samt lagbundenhet. Till stor del handlar det om i vilken utsträckning förekommande inre och yttre stimuli är förnuftsmässigt gripbara. Där informationen är ordnad, sammanhängande, strukturerad och tydlig. Vid hög grad av begriplighet förväntas att de stimuli som erhålls i framtiden ska vara förutsägbara och överraskningar ska gå att ordna och förklara. Vid hög begriplighet upplevs skeenden som erfarenheter som man kan handskas med och som utmaningar man klarar av att möta. (Antonovsky 1991 s. 38–40).

### 3.2.3 Hanterbarhet

Vid hög känsla av hanterbarhet infinner sig inte en känsla av att man är offer för omständigheter eller att man är otursdrabbad. Här upplever man att man har de nödvändiga resurserna till förfogande för att kunna möta de krav och händelser man står inför. Det kan vara resurser man själv innehar eller som finns hos någon man litar på i ens närhet. I arbetet innebär det att man har den kunskap, de färdigheter, det material och utrustning som behövs för att utföra arbetet. En känsla av kronisk eller ofta återkommande överbelastning påverkar graden av hanterbarhet. (Antonovsky 1991 s. 38–40, s. 142).

### 3.2.4 Meningsfullhet

Den tredje komponenten meningsfullhet anser Antonovsky (1991 s. 41 s 140) vara motivationskomponenten. Här kommer fram vikten av att vara delaktig och medverkande i de processer som skapar ens öde och erfarenheter. Vid förekomst av hög KASAM betonade de intervjuade områden som var speciellt viktiga och var betydelsefulla för dem. De krav och utmaningar som möter är av värde att investera i och engagera sig i upplevs som meningsfulla. Känslan av meningsfullhet i arbetet kan delas i två delar: glädje och stolthet i arbetet och har man möjlighet att påverka sitt arbete och sin situation.




Figur 3 KASAM

Enkelt förklarat handlar begriplighet om en känsla av att veta. Medan hanterbart handlar om att kunna och meningsfullhet om att vilja. Alla tre delarna i KASAM är beroende av varandra, men speciellt meningsfullhet har en stor betydelse för förstärkning och utveckling av begriplighet och hanterbarhet, som medför en större motivation till att lära sig och utvecklas i sitt arbete.

# 4 Syfte och frågeställningar

Syftet med mitt examensarbete är att beskriva nya och aktuella evidenta metoder inom arbetshandledning och att beskriva hur effekter av arbetshandledning beskrivs i ny forskning. Studien fokuserar på litteratur publicerade i de nordiska länderna. Ansatsen i studien är deduktiv och frågeställningar har uppstått genom tidigare erfarenhet i arbetshandledning och utgår från den teoretiska referensramen. Studien genomförs som en kvalitativ scoping review.

1. Hur kan arbetshandledning stöda begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för arbetstagaren?

2. Hur kan KASAM stöda arbetshandledning?

3. Vilka nya trender kan skönjas i den evidensbaserade publikationen under de senaste 10 åren?

I examensarbetet undersöks arbetshandledning utförd av yrkesutbildad arbetshandledare som har en utbildning som motsvarar STOrys krav på arbetshandledare utbildning. Den handledda är en yrkesutbildad person som får handledning, individuellt, i grupp eller som medlem av ett samfund.

Målsättningen med studien är att granska och kartlägga hur arbetshandledning kan stöda hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet för arbetstagare som får ta del av arbetshandledning. Hur KASAM stöda arbetshandledning och vilka trender inom arbetshandledning kan skönjas i evidensbaserade publikationer under de senaste 10 åren.

# 5 Metod och processbeskrivningar

Detta examensarbete undersöker och granskar evidenta metoder som används i arbetshandledning och vilken effekt tillskrivs arbetshandledning. Forskningen utförs med en scoping review. Denna forskningsmetod är relativt ny och har blivit populär inte minst bland forskningar inom hälso- och sjukvården (Levac, Colquhoun & O'Brien 2010). För att säkerställa kvaliteten för min studie följer jag Arksey & O'Malley (2005) riktlinjer för scoping review. För ökad förståelse för forskningsmetoden har jag också bekantat sig med nyare forskningar om denna typ av forskning. Riktlinjer för scoping review har senare uppdaterats och mera beskrivet bland annat av Peters, Godfrey, McInerney, Munn, Tricco & Khalil (2020), Munn, Pollock, Khalil, Alexander, Mclnerney, Godfrey, Peters & Tricco (2018) samt Tricco, Lillie, Zarin, O'Brien, Colquhoun, Kastner "… " Straus (2016).

Scoping Reviews är en studie som syftar till att systematiskt identifiera och kartlägga bredden av information som finns tillgängligt på ett visst ämne, fält, koncept eller fråga, ofta oavsett källa (dvs. primär forskning, recensioner, icke-empiriska bevis) inom eller i vissa sammanhang. Scoping studier kan klargöra nyckelbegrepp/definitioner i litteraturen och identifiera viktiga egenskaper eller faktorer relaterade till ett koncept, inklusive de som är relaterade till metodologisk forskning (Munn et al. 2022).

Vid scoping Reveiws görs ett prioriterings protokoll utgående från studiens målsättning, frågor, inkluderings/exkluderings kriterier. En omfattande sökning görs och hur sökningen utförts protokollförs. Vid val av inkluderade källor väljs fler än en författare samt rapporteras

med hjälp av lista över inkluderade artiklar enligt PRISMA-SCR riktlinjer (Munn et al. 2022).

Munn et. al (2018) anser att de tre vanligaste anledningarna till att använda scoping review är att undersöka bredden eller omfattning av litteratur, kartlägga och sammanfatta bevisen och informera om framtida forskning. En scoping review kan vara en föregångare till systematisk granskning. Med en scoping review kan identifieras tillgängliga bevis inom ett givet område. Ytterligare kan en scoping review identifiera och analysera forskningsluckor samt förtydliga begrepp och definitioner i litteraturen. En scoping review kan också undersöka hur forskning bedrivs inom ett visst ämne eller område och identifiera egenskaper eller faktorer relaterade till ett koncept.

## 5.1 Datainsamlingsmetod Scoping review

Utifrån det här examensarbetets frågeställningar görs en scoping review. En scoping review är en översiktsstudie med syftet att ge en bild av den forskning som finns inom ett visst område. En scoping review har många likheter med en systematisk litteraturstudie. Skillnaden är att en scoping review inkluderar begränsat antal forskningar medan en systematisk litteraturstudie inkluderar alla relevanta studier. Vid användning av scoping review som metod behöver noggrann dokumentering av hur sökningsprocessen har gått till i detalj, så att andra forskare skall kunna upprepa processen och få samma resultat, vilket ökar studiens tillförlitlighet.

Som ram för den här studien används Arksey & O'Malley (2005) artikel som beskriver scoping review i fem steg. De fem stegen är identifiera forskningsfrågan, identifiering av relevanta studier, urval av studier, kartläggning av data och sammanställning, sammanfattning och rapportering av resultat.

Första steget i en scoping review är liksom vid en systematisk studie att formulera och fastställa forskningsfrågan och hitta sökord för att undersöka omfattning av forskningar inom ämnet. Förberedelse är första steget i en scoping review, att samla kunskapsöversikt över det aktuella temat och formulera en frågeställning. Förberedelse innebar för mig att samla och läsa in mig på litteratur och artiklar om arbetshandledning. Då scoping review också ger möjlighet att inkludera en bredd på vetenskapliga publikationer, som beskrivs som grå litteratur, så som rapporter och avhandlingar, lästes också på officiella sidor om arbete och arbetslivsforskning inom hälso- och sjukvården i Finland. Utgående från förberedelsefasen gjordes en frågeställning och inkluderings och exkluderingskriterier uppgjordes. Vid en

scoping review bestäms inkluderings kriterier och exkluderings kriterier under processens gång. Tredje steget är att kvalitetsbedöma de utvalda artiklarna. Syftet med bedömningen är att se över artikelns trovärdighet och om det finns brister som påverkar resultatet. Kvalitetsgranskningen görs för att minska risken för bias eller snedvridning av studien eller att metodbrister påverkat studiens resultat. Kvalitetsbedömning gjordes med Snabbstar som finns i Karolinska institutets metodbok. Följande steg är en deduktiv innehållsanalys. Sista steget är att sammanställa data från de forskningar som inkluderas i studien (Arksey & O'Malley 2005, s. 4–9 Forsberg & Wengström 2016 s 26, s..169–179, Karolinska institutet 2020).

### 5.1.1 Identifiera forskningsfrågan

I en systematisks litteraturstudie ska forskningsfrågan vara klart formulerad, medan den här scoping review studien har en bred forskningsfråga. Vidare behöver kriterier och metoder för sökning vara klart beskrivna. En klar koppling mellan syftet och forskningsfrågan hjälper att inkludera relevanta artiklar och exkludera data senare i processen (Forsberg & Wengström 2016 s.30–31, Levac et al.2010).

När syftet för denna studie är att beskriva nya och aktuella evidenta metoder inom arbetshandledning och att beskriva hur effekter av arbetshandledning beskrivs i ny forskning med Antonovskys (1991) teori om KASAM och Keski-Luopas (2018) teori om arbetshandledning som en intersubjektiv process blir forskningsfrågorna tre. Frågan om hur arbetshandledning kan stöda hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet för arbetstagaren och frågan om vilken effekt tillskrivs arbetshandledning beträffande KASAM i ny forskning utgår från KASAM-teorin. Medan utgående från frågan om vilka nya trender kan skönjas i den evidensbaserade publikationen under de senaste 10 åren är av intresse om evident kan kopplas till Keski-Luopas nyare teori. I den här studien väljs en scoping review som metod för att kartlägga litteraturen om metoder i arbetshandledning och vilken effekt som tillskrivs arbetshandledning utgående från forskningsfrågorna. Eventuella forskningsluckor och förslag till vidare forskning identifieras.

### 5.1.2 Identifiera relevanta studier

Forsberg & Wengström (2016 s.30) skriver att en litteraturstudie innebär att söka, kritiskt granska och sammanställa litteraturen inom ett ämne eller problemområde. I forskningen utgör litteraturen informationskällan och redovisade data bygger på vetenskapliga artiklar och andra vetenskapliga rapporter. Forsberg och Wengstrröm (2016 s. 175) skriver vidare

att litteratursöknings processen behöver noggrant dokumenteras steg för steg, vilka val som gjorts och motiveringar till de gjorda valen. Avsikten är att göra en scoping review över artiklar som publicerats om arbetshandledning de senaste 10 åren med begränsning till forskningar från Norden. Utgående från dessa söks evidens för forskningsfrågorna. På engelska används flera benämningar för arbetshandledning och av den orsaken begränsas översiktsstudien till studier från Norden på finska och svenska samt finska studier skrivna på engelska.

Enligt Peters et al. (2020) är det viktigt att utveckla sökstrategin när man börjar forskningsprocessen för att hitta relevant litteratur. I en scoping review granskas källorna brett och heltäckande. Förutom publicerade källor kan så kallad grå litteratur användas. Det är nödvändigt med en tydlig dokumentation över sökstrategin och söktermerna samt inkluderings- och exkluderingskriterierna.

### 5.1.3 Identifiering av intresseområde och definiering av sökord

Länkar till flera nya artiklar gällande arbetshandledning hittades via STOrys (2022) hemsida och de gav en hänvisning till relevanta söktermer och nyckelord. Relevanta söktermer och nyckelord och ämnesord har tagits fram från nya forskningar om arbetshandledning. Genom att läsa aktuell forsknings referenslistor hittades länkar till aktuella vetenskapliga publikationer. Sökningen av litteratur och val av sökord gjordes utgående från syftet och frågeställningarna på svenska, finska och engelska via relevanta databaser. Sökord på svenska som användes var arbetshandledning, individuell arbetshandledning och grupp arbetshandledning. Sökord som användes på på finska var työnohjaus, yksilöllinen työnohjaus och ryhmä työnohjaus. På engelska var sökningen mer utmanande då olika begrepp på engelska används för arbetshandledning. Vid sökning på engelska användes sökorden clinical supervision, work supervisors, clinical supervision in counselling. För att erhålla artiklar inom vården kombinerades sökorden med ”and health/healthcare” ”and sense of context”. (bilaga 1: Tabell för sökord på svenska och finska och tabell över sökord på engelska)

### 5.1.4 Urval av studier

Artiklar valdes utgående från titel, metod och abstrakt samt tillgänglighet i full text. Även begränsning till årtal 2013–2022 användes. I den här undersökningen inkluderas vetenskapliga publikationer gällande arbetshandledning som inte är äldre än 10 år. Främst granskas publikationer gällande arbetshandling från Norden på svenska och finska och för

att få mer bredd tas också artiklar från Norden publicerade på engelska med. Enligt Lexell & Brogårdh (2020 s. 15) är en vetenskaplig publikation en text som rapporterar forskningsresultat.

### 5.1.5 Inkluderings och exkluderingskriterier

| **Inkluderings kriterier** | **Exkluderings kriterier** |
|---|---|
| Publicerade mellan 2013–2022 | Publicerade före 2013 |
| Norden | Utanför Norden |
| Svenska, finska, engelska, norska | Övriga språk |
| Vetenskaplig publikation | Inte vetenskaplig publikation |
| Tillgänglig i fulltext | Ej tillgänglig i fulltext |
| Gällande verksamhetsområden och yrken inom välfärdsområdet | Övrig yrkesverksamhet |
| Ger svar på syfte och frågeställningar | Ger inte svar på syfte och frågeställningar |

Tabell 1: inkluderings och exkluderings kriterier för vetenskapliga publikationer

Även en del opublicerade rapporter och texter så kallad grå litteratur inkluderas. Separata inkluderings och exkluderingskriterier uppgörs för grå litteratur. Nya publikationer och opublicerat material som inte är forskningsartiklar har jag valt att läsa från inhemskt material. Bilaga 2; sökord grå litteratur.

| **Inkluderings kriterier** | **Exkluderings kriterier** |
|---|---|
| Publicerade mellan 2013–2022 | Publicerade efter 2023 |
| Finland | Övriga länder |
| Svenska finska | Övriga språk |
| Publikationer från inhemska officiella web-sidor gällande arbetsliv | Övriga Web-sidor |

| | |
|---|---|
| Gällande verksamhetsområden och yrken inom välfärdsområdet | Övrig yrkesverksamhet |
| Ger svar på syfte och frågeställningar | Ger inte svar på syfte och frågeställningar |

Tabell 2: inkluderings och exkluderings kriterier för grå litteratur

### 5.1.6 Genomföring av sökning

Via Tritonia och Finna har jag tillgång till olika sökbaser. Första sökning av studier på finska och svenska gjordes via Novia biblioteks sökbas och via Finna. När inte tillräckligt med relevanta artiklar hittades breddades sökningen till övriga databaser. Via de databaserna användes engelska sökord och med begränsning både tid och geografi. De databaser som söktes i var Abi inform global, Pubmed, Clincal, Ebesco och Medline. För att få begränsat till Norden användes sökorden i kombination Or och And (Finland/finnish, Sweden/swedish, Norway/norweigan, Denmark/danish, Iceland/icelandic).

Litteratursökningen via Novia och Finna resulterade i 172 artiklar och sökningen via Abi inform global, Pubmed, Clincal, Ebesco och Medline i 689 artiklar. Av dessa uteslöts 170 dubbletter och 691 artiklar lämnades för vidare screening. Av dessa artiklar valdes 107 potentiella artiklar enligt titel, fulltext, årtal och lokalisation. Utgående från forskningsfrågan och syftet valdes 17 finskspråkiga artiklar och 9 artiklar på engelska att läsas i fulltext. Av dessa inkluderades 11 artiklar i detta examensarbete. (Bilaga 3: Litteraturens egenskaper)

För att inkludera bredd och ny aktuell information från finländskt arbetsliv och arbetshandledning inom hälso- och sjukvården har också sökningar gjorts via inhemska officiella web-sidor gällande arbetsliv i Finland med fokus på hälso- och sjukvården samt arbetshandledning. De officella web-sidor som granskats är Social och hälsovårdsministeriet (STM), Institutet för hälsa och välfärd (THL), Folkhälsoanstalten (FPA), Kuntatyöantaja (KT) och Arbetshälsoinstitutet (TTL). Dessutom har skribenten läst aktuella publikationer i tidskriften Osviitta. (Bilaga 4: Grå litteratur).

Vid sökningen på web-sidorna från Social och hälsovårdsministeriet (STM), Institutet för hälsa och välfärd (THL), Folkhälsoanstalten (FPA), Kuntatyöantaja (KT) och Arbetshälsoinstitutet (TTL) hittades 146 rapporter och andra publikationer och av dem valdes 11 enligt inkluderings och exkluderingskriterierna.

### 5.1.7 Kartläggning av data

Utgående från inkluderings och exkluderingskriterierna valdes relevanta vetenskapliga studier och andra texter till genomläsning. Som redovisning av valda texter användes Prisma flödesschema (Preferred Reporting Items for Reviews and Meta-Analyses). Med flödesschemat beskrivs sökningen och skribentens beslut som tagits under sök-processens gång. Med hjälp av flödesschema samt inkluderings- och exkluderingskriterierna visar jag på vilka studier som inkluderats och vilka som exkluderats samt studier som lästs i fulltext. De valda artiklarna genomlästes i sin helhet och kvaliteten granskades. Den övergripande screeningsprocessen presenteras med hjälp av Prisma flödesdiagram i bilaga 5.

## 5.2 Dataanalys

Denna studie är en scoping review med deduktiv innehållsanalys. Efter insamling av vetenskapligt grundade artiklar systematiskt sker ett urval av relevanta artiklar. Följande skede är att göra en analys av inkluderade studier. Ur urvalet görs en dataanalys. En tabell över artiklar uppgörs, en matris med sammanställning av studiens frågeställning, design, urval, datainsamlingsmetod, resultat och slutsats.

Dataanalysen tar avstamp i Elo & Kyngäs (2008) beskrivning av deduktiv innehållsanalys och resultatet beskrivs med hjälp av de teman som framgår från teoretiska bakgrunden både utgången från Antonovskys KASAM teori och trender inom arbetshandledning och utgående från Keski-Luopas teori om arbetshandledning som intersubjektiv process. Deduktiv innehållsanalys används när tidigare kunskap analyseras och syftet är att pröva tidigare teorier. När inte tidigare kunskap räcker rekommenderas induktiv innehållsanalys. Både deduktiv och induktiv innehållsanalys har tre faser, förberedelse, organisering och rapportering.

I förberedelsefasen beskrivs vad som ska analyseras Elo & Kyngäs (2008) skriver att det kan vara ord, fraser eller teman. De teman som i denna studie styr analysen är härledda ur den teoretiska utgångspunkten samt bakgrunden till studien. Följande steg är att uppgöra en kategoriseringsmatris. Vid analys av artiklarna har innehållet kategoriserats och kodats utifrån KASAM och trender inom arbetshandledning samt innehållet i den handleddas arbete, stödjande av den handleddas identitet och processen där den handleddas identitet frigörs. (Bilaga 6: Kategoriseringsmatris)

För trovärdighet ska analysprocessen och resultaten beskrivas i tillräckligt bra detaljer så. att läsarna får en klar förståelse för hur analysen är utförd och vilka styrkor och begränsningar som förekommer. Vid organisering av data genomlästes noggrant de utvalda studierna och kodades. Innehållet i studierna analyserades och grupperades enligt begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet och trender samt innehållet i den handleddas arbete, stödjande av den handleddas identitet och processen där den handleddas identitet frigörs.

# 6 Etiska överväganden

Forskningsetiska principer beaktas i examensarbetet. Etiska överväganden har gjorts med stöd av Forsberg & Wengström (2016 s.59) och Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning, Forskningsetiska delegationen, Helsingfors (2009). I den här studien väljs vetenskapliga artiklar och publikationer som fått tillstånd från etisk kommitté och där etiska överväganden har blivit gjorda. Forskningen görs ärligt och med hänsyn till andras publikationer. I litteraturförteckningen publiceras allt material som hänvisas till i studien.

Examinanden är utbildad arbetshandledare och verksam som koordinerande avdelningsskötare och arbetsandledare. Erfarenhet av ledarskap och arbetshandledning har betydelse för examinandens förståelse för ämnet. Vid utförande av en kvalitativ forskning kan inte objektivitet nås beroende på forskarens förståelse och tidigare erfarenheter. Arbetshandledning i sig är en etisk handling. Arbetshandledningens etik finns med i den teoretiska bakgrunden.

# 7 Resultat

Syftet med mitt examensarbete är att beskriva nya och aktuella evidenta metoder inom arbetshandledning och beskriva hur effekter av arbetshandledning beskrivs i ny forskning. Studien fokuserar på litteratur publicerade i de nordiska länderna.

I tidigare forskning och litteratur framkommer det att arbetshandledning är en laglig rättighet för personal som arbetar inom mentalvård, missbrukar- och beroendevård (Finlex, 2010 och 2022, Social och hälsovårdsministeriet, 2022). Även andra yrkesgrupper har enligt tidigare forskning nytta av arbetshandledning, inte minst för att stärka ledare, ledarskapet och personalens självledarskap.

Arbetshandledning passar till alla som vill lära sig och utvecklas i sitt arbete. Kupias (2022 s. 26) skriver att arbetshandledning innebär att stärka den handleddas egna resurser. Enligt tidigare forskning erbjuds arbetshandledning individuellt, i grupp eller till en hel arbetsgemenskap. En gemensam nämnare i arbetshandledning är arbete och arbetsgemenskap.

I examensarbetet inkluderades elva (11) artiklar samt elva (11) texter så kallad grå litteratur. Artiklarna beskriver arbetshandledning inom flera olika yrken som finns representerade inom välfärdsområden. Tre (3) av artiklarna beskriver arbetshandledning för personal i förmansställning. Övrigt som kommer fram i studier om förmansarbete är arbete på distans, distansledarskap och utmaningar med att prioritera förmansarbete vid personalbrist (Roth S. 2017, Tiitinen, Weiste, Vehviläinen, Ruusuvuori, Lusa & Laitinen 2018, Kemppainen, Nurminen & Laaksonen 2020).

Forskning i arbetshandledning bland olika arbetsuppgifter och yrkesgrupper av vårdpersonal som deltar i kliniskt arbete och omsorgsarbete finns också representerade bland de funna artiklarna. Även arbetshandledning för sjukskötare och vårdpersonal inom somatiska avdelningar, inremedicin och kirurgiska avdelningar (Koivu 2013, Nordboe & Enmarker 2017). Arbetshandledning för vårdpersonal som arbetar med patienter med psykosomatiska symtom (Bullington & Cronqvist 2018). Arbetshandledning inom yrken inom familjeterapi, barnskydd och mental hälsa undersöker Flam (2016). Etisk reflektion i arbetshandledning bland personal som ger omvårdnad (Vråle, Borge & Nedberg 2020).

Arbetskraftsbristen inom vården har eskalerat den senaste tiden. Till en viss del har troligen de senaste årens Covid-19 pandemi påverkat situationen med negativ publicitet om vårdyrken och minskat intresse för utbildning inom vården. Samtidigt som årsklasserna minskat och Finland behöver mer arbetskraftsinvandring för att trygga tillgången på arbetskraft. Detta innebär att mångkulturella arbetsgemenskaper ökar och kommer ytterligare att förekomma allt mer i framtidens arbetsplatser inom välfärdsområden. Niemelä (2019) undersöker vilket nytt lärandebehov det förnyande och kulturellt mångfaldiga arbetslivet och kundarbetet för med sig, vilken sorts professionalitet de kräver och hur lärandet kan stödjas.

I tre (3) av artiklarna forskas i arbetshandledarens egen yrkesroll. Vanne (2021) beskriver en lösningsinriktad modell för arbetshandledning i grupp. Flam (2016) beskriver arbetshandledaren som utför arbetshandledning i behandlande yrken inom familjeterapi,

barnskydd och mental hälsa. Medan Heininen, Siilin och Valkonen (2020), beskriver och försöker förstå humorn betydelse i samspelet mellan arbetshandledare och den handledde.

Studier som enbart undersöker individuell arbetshandledning hittades inte. Flera av studierna granskar arbetshandledning och arbetshandledare i grupp. Enligt tidigare forskning finns dock fördelar med individuell arbetshandledning på individnivå. Fördelarna kan vara i tid, förtroendet mellan den handledda och arbetstagaren byggs upp snabbare och känsliga ämnen kan tidigare behandlas. En annan fördel kan vara att arbetstagaren får mer personlig uppmärksamhet. Samtidigt kan enskild arbetshandledning bli för ensidigt då mångfalden från gruppens diskussioner och reflektioner uteblir (Tveiten 2014, Kupias 2022).

Nedan beskrivs den tematiserade sammanfattningen av de artiklar som analyserats utgående från forskningsfrågorna både från de inkluderade vetenskapliga artiklarna och från grå litteratur. Resultatet presenteras enligt de teman som finns i Keski-Loupas (2018) teori om arbetshandledning som subjektiv process och kan härledas till arbetshandledningstriangeln (Kallasvuo, A et. al 2019) som finns i teoretiska bakgrunden. I resultatdiskussionen gås närmare in på de frågeställningar som styrt forskningsprocessen.

## 7.1 Innehållet i den handleddas arbete

I arbetshandledning har innehållet i den handleddes arbete betydelse under hela arbetsprocessen. I arbetshandledningstriangeln är ledaren och ledarskap centralt. (Keski-Loupas 2018). Flera av de inkluderade studierna beskriver arbetshandledning för ledare och hur arbetshandledning kan stöda och utveckla arbetet som chef eller ledare (Roth S. 2017, Tiitinen S. et al 2018, Kemppainen A. et al. 2020). Arbetshandledning som medel för att utveckla ledarskap beskriver de särdrag som kännetecknar ledningens arbetshandledning. I studien arbetshandledning för att utveckla ledarskap tas särskilt fram de faktorer som stöder ledarskap och chefens yrkesidentitet. Enligt studien behöver det inte finnas något problem i bakgrunden för att en ledare ska söka sig till arbetshandledning och ha nytta av arbetshandledning. Utmaningar i ledarens arbete och i ledarskap kan vara en orsak till att ledare vill lära sig och utveckla sitt arbete. Det kan vara utmanande att bygga upp sin förståelse för sitt ledarskap ensam (Roth S. 2017).

Flera studien förespråkar och ser fördelar med grupparbetshandledning för ledare, där gruppens medlemmar kan lära av varandra och kan utbyta erfarenheter. Arbetshandledarens kunskap och förståelse för ledarskap är av värde vid stödjande av de handleddas identitet

och arbete. Utifrån studien Roth (2017) fungerar arbetshandledning väl som ett verktyg i ledarskapsutveckling och har en positiv effekt på utvecklingen av ledarens professionella identitet. Även Tiitinen, S. et. al. (2018) förespråkar grupparbetshandledning bland förmän i studien från brand och räddningsväsendet som har som har som syfte att utvärdera effekter av arbetshandledning i grupp. Enligt studien får arbetshandledningen en dubbeluppgift, både att stöda förmansarbetet samt att bygga upp samvaro. Resultaten visar att arbetshandledning i grupp för förmän stöder de handleddas förmåga att tänka kritiskt, det vill säga reflektera över sitt arbete och gemensamt lära sig av arbetshandledningsgruppen. En förståelse för vad som stöder och vad som hindrar krävande arbetsuppgifter Kemppainen et al. (2020) studie med syftet att utreda behov av distans arbetshandledning och kollegialt stöd för förmän skriver också om fördelar med grupparbetshandledning för förmän. Resultaten av studien visar att förmän behöver stöd för att hantera stress och belastning som orsakas överdriven arbetsbelastning samt i det oförutsägbara och splittrat arbete som det innebär att vara förman. Med arbetshandledning kan man klargöra förmannens roll och arbetsbild. Resultat från Vanne (2021) visar att grupphandledningsmodellen är användbar som en läroprocess för arbetshandledning.

Även andra yrken inom vården har nytta av arbetshandledning i grupp. Resultat av arbetshandledning för personal som vårdar patienter med psykosomatiska problem inom primärvård visar på djupare förståelse för dessa tillstånd och kan stimulera yrkesmässiga behandlingsstrategier. I denna studie framkom två kategorier av personal. Den ena kategorin var personal som hade ett psykoeduktivt tillvägagångsätt där man försöker ge klienten ökad förståelse för sin situation. Den andra kategorin var personal som saknade ett sammanhållet tillvägagångssätt. För den kategorin förbättrade arbetshandledning sjukvårdspersonalens förståelse för psykosomatik. Den grupp av personal som redan tidigare hade ett psykoedukativt tillvägagångssätt ändrade inte sin förståelse för psykosomatik, men de kände sig stärkta i sitt förhållningssätt efter att de fått delta i arbetshandledning (Bullington & Cronqvist 2018). Effekter av klinisk arbetshandledning och utveckling av klinisk arbetshandledning undersöks på inremedicinska och kirurgiska sjukskötares välbefinnande i arbetet undersöktes av Koivu (2013) under en 4-årsperiod. Resultaten visar att arbetshandledning kan upprätthålla och främja välbefinnande i arbetet. De faktorer som påverkar mest är ökad feedback på arbetets kvalitet och arbetskontroll. De positiva förändringarna på hälsa är mest framträdande i relation till ökad professionell effektivitet och minskad psykisk belastning. Enligt resultaten i studien är de mekanismer med arbetshandledning som har mest effekt på sjukskötares välbefinnande i arbetet förknippat

med feedback på arbetskvalitet och ökad arbetskontroll. Studien visar på att arbetshandledning kan fungera som medel att främja psykisk hälsa och förebygga psykiska störningar bland personal.

Arbetshandledare behöver också observera sin egen arbetsbild och arbetsvälmående, samt sin egen utveckling i arbetslivet. En av de inkluderade studierna är utförd i norra Norge och norra Sverige bland erfarna arbetshandledare. Studien undersöker praktiska riktlinjer för arbetshandledning för arbetshandledare som ger arbetshandledning till professionella som arbetar inom familjeterapi, barnskydd och specialiserad mental hälsa. Fyra huvudpunkter som behöver beaktas i arbetshandledning framkommer. De är utarbetande av arbetshandledningsavtal, att utforska individens och gruppens potentiella målsättning, att utforska innehållet i arbetshandledning och att ta ansvar för processen och uppkomna dilemman (Flam 2016). En annan modell för arbetshandledning är KIRSTU utarbetad av Vanne (2021), som en lösningsinriktad modell i arbetet som arbetshandledare. Arbetet är en integrerad del av flesta i våra liv. Arbetet knyter oss till samhället och skapar innehåll, välbefinnande och lycka, men det skapar också tidshanteringsproblem, stress, utbrändhet, utmaningar i samarbete, bristande motivation samt fysiska och psykiska problem. Syftet med studien var att få fram en modell för hur processen fungerar i grupparbetshandledning. Resultat av studien visar att grupphandledningsmodellen är användbar som en läroprocess för arbetshandledning. I grupparbetshandledning lär sig de handledda av egna och andras erfarenheter. Utvecklingen av interaktionsförmåga innefattar en ökad förståelse för andras synpunkter. Att lära sig att ta bättre hand om sina egna resurser och sätta gränser påverkade individuellt välbefinnande.

Stadsrådet utökade från 2023, skyldigheten att tillhandahålla arbetshandledning till att omfatta personal som arbetar inom missbruk och beroende. Skyldigheten har tidigare gällt personal inom mentalvårdstjänsterna. Hälso- och sjukvårdslagen fick från början av året ett temporärt tillägg om välfärdsområdens skyldighet att ordna arbetshandledning (Finlex hälso- och sjukvårdslag 2010, Social och hälsovårdsministeriet 2022). En lämplig arbetshandledare kan hittas inom arbetarens egen organisation eller som köptjänst. Vissa gånger kan en arbetshandledare från samma organisation vara smidigare och lättare att koordinera än en arbetshandledare som köptjänst (Kuntatyöantaja, KT 2022). Den som fungerar som arbetshandledare till psykoterapeuter behöver ha psykoterapeututbildning utöver arbetshandledningsutbildning. Även personal som arbetar inom folkhälsoanstalten erbjuds arbetshandledning (Folkhälsoanstalten, FPA, 2023). Att jobba med svårt traumatiserade personer så som flyktingar kan leda till empatistress. Arbetshandledning kan

avhjälpa empatistress och medverka till utveckling av arbetstagares professionella arbete (THL, 2021). Vid återgång till arbetet efter en lång sjukskrivning är risken stor för återfall. Att stöda arbetsförmågan är viktigt. Regelbundna arbetshandledningstillfällen rekommenderas ex. till en början en gång per vecka. Vid tillfällen rekommenderas att gå igenom hur arbetstagarna orkar och behov av förändring, arbetsinsats, arbetsmängd och arbetsuppgifter (Julkunen 2021).

## 7.2 Stödjande av den handleddas identitet

Arbetshandledningen har i uppgift att stöda den yrkesutbildades identitet med principetiken som grund. På arbetsplatsen lär man sig och med arbetshandledning stöder man skriver Varsta (2023). Arbetshandledning kan klargöra den anställdes arbetsbild och öka de anställdas ansvarstagande för sitt arbete och sina uppgifter (Kemppainen et al 2020). När behovet av arbetskraft inom vården är större än tillgången och intresset för att söka sig till vårdyrket har minskat bland finländska unga behöver allt mer satsas på arbetskraftsinvandring och öppna upp för kulturell mångfald i arbetslivet. I studien om arbetshandledning för att främja mångkulturell kompetens undersöker Niemelä (2019) vilket nytt lärande behov denna förändring i arbetslivet för med sig, vilken sorts professionalitet som krävs och hur lärande kan stödas. Resultat visar på att arbetshandledning är en outnyttjad makt i utvecklingen av personal och arbetsgemenskaper. Arbetshandledning ger möjlighet att strukturera mångfald, öppna upp begrepp och acceptera olikheter. Möjligheter med arbetshandledning kan öka arbetshälsan, ledarskap, kompetens, delning, socialt kapital och underlätta förändringssituationer som kräver förändrad syn på arbetsmiljöer och möter mer motstånd. Vanne (2021) skriver att arbetshandledning förstärkte självförtroendet och arbetsidentiteten. Utan den handleddas egen motivation och vilja att satsa på och utveckla sitt arbete kommer knappast arbetshandledning till någon nytta, allra minst för den som deltar i arbetshandledning.

Arbetshandledare behöver också stöd i sitt arbete. Kollegialt stöd för arbetshandledare kallas i arbetshandledare sammanhang för mentorhandledning, Toto eller handledning på handledning. Där ges möjlighet att tillsammans med en kollega diskutera tankar och utmaningar i arbetet eller dela framgång och erfarenheter. Att dela erfarenheter med annan kollega som har tystnadsplikt stärker arbetshandledarens eget välmående (Korkiakangas & Laitinen 2020).

Olika strukturer och organisering av arbetet och att stöda och ge förutsättningar till de anställda att utföra sitt arbete hör till förmansuppgifter. De är faktorer som till stor del påverkar hur verksamheten fungerar på arbetsplatsen. Arbetshandledning kan hjälpa de anställda att organisera arbetet. När det finns strukturella förutsättningar att utföra arbetet kan vidare utveckling på arbetsplatsen ske så som förutom ledning av arbetet, förändringsledning och arbetsutveckling (Kemppainen et al 2020).

## 7.3 Processen där den handleddas kreativitet frigörs

I processen där den handleddas kreativitet frigörs ges ledaren möjlighet att reflektera över sitt ledarskap. Arbetshandledarens vilja att hjälpa ledare att ställa upp mål för att utveckla sitt ledarskap är av betydelse (Roth 2017).

Arbetshandledning kan vara en möjlighet för att orka i arbetet, hantera de känslor som arbetet medför. Med hjälp av arbetshandledning kan de anställda lära sig att både ta emot och ge uppskattning i arbetet (Kemppainen et al. 2020). Humor som resurs för att frigöra de handleddas kreativitet har Heininen et al. (2020) undersökt. Syftet med studien är att beskriva och förstå humorns betydelse i samspelet mellan arbetshandledare och de handledda. Resultatet visar att humor ökar de handleddas förståelse för sina roller och har betydelse för att uppnå målen i arbetshandledningen. Humor hjälper både handledaren och de handledda att hantera spänningar i sin professionella interaktion. Humor stöder känslor som uppkommer i arbetshandledning. Med humorns hjälp försöker de samverkande parterna kontrollera belastningen av arbetshandlednings situationer som eventuellt uppkommer vid diskussion om personliga och känsliga ärenden och händelser. Humor förbättrar viljan att samverka och samarbeta.

I en reflekterande organisation utvecklas och lär man sig. Personal som lärt sig att reflektera över sitt arbete har möjlighet att fortgående lära sig. Arbetshandledning bygger upp en mångsidig reflekterande omgivning där arbetstagaren kan frimodigt uttrycka och utveckla sig själv (Varsta 2023). Att utnyttja hur etisk reflektion i arbetshandledning kan bidra till ökad medvetenhet och minska moralisk stress. Arbetshandledning kan hjälpa att öka etisk medvetenhet om vad som står på spel i samarbete med patient och behandlings systemet. En etisk medvetenhet kan hjälpa den professionella att arbeta. Fyra spänningar som kan bidra till etiskt dilemma. De är spänningen mellan professionell och etiska dilemman, dilemmat mellan patientbehov och behandlings systemet, samarbetsutmaningar och arbetshandledningens inverkan på etisk medvetenhet. Många beslut i omvårdnad tas

intuitivt. Arbetshandledning ger de handledda möjlighet att reflektera över etiska utmaningar. Arbetshandledning kan också stärka sjukskötares medvetenhet när de ställs inför svåra etiska val. Resultatet visar etiska diskussioner i arbetshandledning fokuserad kring etik och samarbete är viktigare än att hitta tydliga svar. Etiska dilemman kan uppstå på grund av kliniskt omdöme och önskad behandling för patienten står i strid med system som hindrar sjukskötare uppfylla den enskilda patientens behov. Moralisk stress uppstår när de arbetade i system som gjorde det svårt för dem att agera i enlighet med sitt ansvar och skyldigheter eller förhindrade dem att utföra omvårdnad, vilket leder till en känsla av skam. Arbetshandledning som fokuserar på reflektion kring etiska utmaningar och samarbete kan bidra till större handlingsutrymme (Vråle et al 2020).

Att varje dag arbeta med krävande känslomässiga situationer kan medföra empatistress eller känslomässig stress. Arbetshandledning kan motverka denna stress. I bästa fall av hantering av känslomässig stress, kombineras arbetsplatsens medel, medarbetares medel och arbetshandledning. Ett bra arbete och gott ledarskap utvecklar både produktiviteten och välbefinnande i arbetet. Det är faktorer som inverkar på företagens konkurrenskraft och på de offentliga organisationernas genomslag. Arbetshälsoinstitutet har uppgjort ett program Arbete 2030 och arbetsförmågehuset som bidrag till utvecklande av hälsosamma arbetsplatser i Finland. Effektiva insatser på arbetsplatserna behövs för att förebygga stress och utbrändhet. Mer vetenskapligt bevis önskas för att bekräfta de uppkomna effekterna av arbetshandledning i omvårdnad. Å ena sidan verkar arbetshandledning hjälpa till att upprätthålla motivationen och entusiasmen inom omvårdnad bland dem som har mycket arbete och bra med personliga resurser, å andra sidan kan psykisk oro minskas bland sjukskötare som kämpar med svåra utmaningar. (Koivu 2013, Sarkkinen 2021, Arbetshälsoinstitutet 2022).

I arbetshandledning är det viktigt att balansera stödjande gemenskap mellan att väcka reflektion. Det kan det vara nödvändigt att öppna upp och förklara fördelarna med reflektion i arbetshandlednings gruppen. Flera artiklar tar fram betydelsen av reflektion över sitt arbete (Vråle et al 2020, Korkiakangas & Laitinen 2020, Bullington & Cronqvist 2018 och Tiitinen et. al. 2018). Betydelsen av reflektion beskrivs i artiklar om omsorgsarbete, artiklar om arbetshandledare och inte minst bland artiklar om förmän och ledarskap. Tiitinen et. al. (2018) skriver att förmän till viss del undviker att reflektera över sitt eget arbete utan det är till en viss del lättare att beskriva arbetstagarnas beteende än sin egen reflektion på förmansarbete. I räddningsväsendet är man van att alla kan sina uppgifter utan långa diskussioner och reflektioner. Det kan ta tid innan en arbetshandlednings grupp kommer så

långt i sin arbetshandledning att de kan börja reflektera över sitt arbete och sitt sätt att leda arbetet eller förändra något.

Då man stöder förmannen i arbetet kan det påverka hela arbetsgemenskapens välbefinnande och verksamhetens effektivitet. Enigt Kemppainen et al (2020) studie är bristen på personal mycket betungande för förmän. Eftersom anskaffningen av vikarier tog en stor del av förmannens grundarbete och framför allt ifrån att utveckla arbetet och verksamheten. Mycket arbetstid går åt att skaffa anställda och vikarier. I de svåraste fallen ledde bristen på personal till att chefen övergick i rollen som medarbetare. Då denna tid togs bort från den tid ledaren hade för att sköta egna arbetsuppgifter, vilket då orsakade ännu mer brådska. Enligt undersökningen är arbetshandledning och kollegialt stöd viktiga stödformer både för ledare och anställda.

# 8 Metoddiskussion

Studiens frågeställning var bred och litteratur som hänförs till arbetshandledning finns ofta i rapporter och facktidskrifter och inte alltid i litteratur publicerad i vetenskapliga tidskrifter. Detta motoverar till malet av scoping reveiw som metod eftersom den medger användning av såväl vetenskaplig som grå litteratur. Vid en scoping reveiw ska minst tre databaser användas. Jag använde mig av Finna, Abi inform global, Pubmed, Clincal, Ebesco och Medline Vid sökningen användes sökord från artiklar som finns länkade på STOrys hemsida. De sökord som användes på svenska var arbetshandledning, individuell arbetshandledning och grupp arbetshandledning. Sökord på finska som användes var työnohjaus, yksilöllinen työnohjaus och ryhmä työnohjaus. på engelska användes sökorden clinical supervision, work supervisors, clinical supervision in counselling. Sökningen kombinerades med “and healt/healtcare” och “and sense of context”. Vissa sökningar gav många resultat men vid närmare granskning få artiklar som var lämpliga för studiens syfte. Sökningarna gav 17 finskspråkiga artiklar och 9 artiklar på engelska att läsas i fulltext. Av dessa inkluderades 11 artiklar. De inkluderade artiklarna är från åren 2013–2021 och av dem är sju från Finland, två från Sverige och tre från Norge.

En kvalitetsgranskning av artiklarna gjordes ned hjälp av Snabbstrar-mallen utgående från Amstar-modellen. Mallen finns i SBU:s metodbok och utifrån mallens frågeställningar granskas studierna i sex steg för att utesluta risk för bias (SBU, 2020). Med mallen har de inkluderade studiernas användbarhet bedömts. De inkluderade studierna har bedömts ha god kvalitet och kan inkluderas. Efter granskningen började data-analysen av innehållet i

artiklarna. Då syftet med mitt examensarbete är att beskriva nya och aktuella evidenta metoder inom arbetshandledning och att beskriva hur effekter av arbetshandledning beskrivs i ny forskning gjordes en deduktiv innehållsanalys och med hjälp av teman och koder kunde erhållas ett tydligt resultat. Teman vid sökning i studierna härleds till Antonovskys Kasam-teori och Keski-Luopas arbetshandledning som intersubjektiv process. De är begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, trender i arbetshandledning, innehållet i den handleddas arbete, stödjande av den handleddas identitet och processen där den handleddas kreativitet frigörs, bilaga kategoriseringsmatris.

De utvalda artiklarna ger ett brett resultat och innefattar till stor del de vårdyrken som finns representerade inom välfärdsområden. Av den orsaken upplever jag att scoping review var en bra metod och jag har fått ny kunskap som kan komma till nytta i mitt arbete i framtiden.

Då man gör en scoping review behöver etiskt ställningstagande tas. De inkluderade artiklarna var på finska och engelska och mina språkkunskaper i engelska har till viss del påverkat analysen. Noggrann och korrekta litteraturhänvisningar har gjorts under hela processen. Trovärdigheten ökar med noggrann beskrivning av alla steg som följts i scoping review.

# 9 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie är att beskriva nya och aktuella evidenta metoder inom arbetshandledning och att beskriva hur effekter av arbetshandledning beskrivs i ny forskning med focus på arbete inom välfärdsområden och forskning inom Norden. I resultatdiskussionen svaras på forskningsfrågorna en efter en genom att diskutera resultaten från scoping review i relation till den teoretiska bakgrunden.

## 9.1 Hur kan arbetshandledning stöda begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för arbetstagaren?

Arbetslivet förändras allt snabbare takt och förändringarna medför utmaningar för medarbetare, ledare och arbetsplatser. Många rutinmässiga arbetsuppgifter minskar och alltmer arbete kräver abstrakt tänkande och behovet av samarbete ökar. Arbetshandledning kan vara en metod som stöder begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Arbetshandledning har som metod att utveckla de handleddas kompetens att reflektera över sitt arbete och de förändringar som arbetet medför. I bästa fall medför det både en större vilja till att ta ansvar och ökad delaktighet i arbete och förändringar i arbetet. Att veta och vara

förberedd på förändringar samt kunna förklara möjliga oförutsedda händelser är förutsättningar för begriplighet.

Arbetshandledning som metod stöder yrkesutbildade i arbetslivet. Varista (2023) skriver att på arbetsplatsen lär man sig och med arbetshandledning stöder man. Enligt Niemälä (2020) är arbetshandledning en pedagogisk metod som syftar till nytt perspektiv, systemförståelse, välbefinnande och lärande av arbetsprocesser både på person och samhällelig nivå.

### 9.1.1 Begriplighet

Innehållet i den handleddas arbetet kan se olika ut beroende på vilken yrkesgrupp eller arbetsuppgift man har. Niemälä (2020) skriver att arbetshandledning är en outnyttjad makt i utvecklingen av personal och arbetsgemenskaper. Har man hög känsla av begriplighet så innehar man känslan av att vara väl förberedd för utmaningar och eventuella överraskningar och upplevelsen att de nödvändiga resurserna finns till förfogande om de behövs (Antonovsky 1991). I en arbetsgemenskap kan det också vara vetskapen om att de resurserna finns hos en kollega eller att man har det material och den utrustning som behövs för arbetet. Att ha yrkesutbildning, vetskap om hur arbetet borde utföras, men inte inneha de nödvändiga resurser, möjligheter att utföra ett gott arbete påverkar i arbetet och medför etisk stress.

För ledaren kan arbetshandledning vara en möjlighet till att bygga upp kollegialt stöd och att hantera ledarens ensamarbete. Både Roth (2017) och Tiitinen et al (2018) samt Kemppainen. et al. (2020) anser att ledare behöver få möjlighet att i grupp kunna bygga upp en reflekterande gemenskap för att utveckla och förbättra sina resurser för utmaningar och överraskningar i sitt arbete. Tiitinen et al (2018) skriver att arbetshandledningen får en dubbel uppgift, både att stöda och bygga upp samvaro. Vilket bygger upp en förståelse för vad som stöder och hindrar krävande arbetsuppgifter. Enligt Kemppainen et al. (2020) kan bristen av arbetskraft hindra ledaren att göra sina egna arbetsuppgifter när så mycket tid går åt att ordna med personal och vikarier.

Det behöver inte alltid finnas problem i bakgrunden för att ledare ska ha nytta av eller att sig till arbetshandledning. Arbetshandledning passar för alla som vill lära sig och utvecklas i arbetet. Det innebär att man förbereder sig för de utmaningar och överraskningar som man eventuellt kan komma att möta. Enligt Angelöw (2013) är det viktigaste redskapet i ledarskap att känna sig själv och inneha förmågan att leda sig själv. Självkännedom och självledarskap är något som kan utvecklas i grupparbetshandledning.

Det är inte enbart ledare som har nytta av grupparbetshandledning och självledarskap. Flera studier i omsorgsarbetet och i studier för att undersöka arbetshandledaren egna yrkesroll tar fram fördelar med arbetshandledning i grupp. Enligt Nordbøe1 & Enmarker (2017) kan möjligheten att införliva arbetshandledning för sjukskötare i kliniskt arbete ge möjligheter att utveckla deras professionella kompetens och spela en viktig roll för vårdens kvalitet samt öka jobbtillfredsställelsen. Liknande resultat framkommer i Bullington & Cronqvist . (2018) studie där arbetshandledningen medför ökad förståelse för psokoedukativt behandlingssätt för patienter med psykosomatiska sjukdomar.

Även arbetshandledare behöver reflektera över sin yrkesroll. Betydelsen av humor i samspelet mellan arbetshandledare och de som deltar i arbetshandledningen skriver Heininen et al. (2020) om i sin studie. De samverkande parterna kan med hjälp av humor kontrollera belastningen av arbetshandledningen, som eventuellt uppkommer vid hantering av personliga och känsliga ärenden.

### 9.1.2 Hanterbarhet

Arbetshandledning kan stödja den yrkesutbildades identitet. Arbetshandledning bygger upp och skapar en mångsidig reflekterande omgivning där den handledde kan fritt uttrycka och utveckla sig själv. Personer som har som vana att reflektera har möjlighet att utvecklas skriver Kupias (2022). I en reflekterande organisation lär man sig. För att yrkesutbildade ska lära sig och utvecklas i sin yrkesroll behöver de erbjudas en plats, tid och rum där de kan reflektera över sitt arbete och sina arbetsuppgifter. Flera av de inkluderade artiklarna tar upp reflektionens betydelse samt använder reflektion som metod i arbetshandledning.

Har man hög känsla av hanterbarhet så upplever man att man har de nödvändiga resurserna till förfogande för att klara de krav och händelser man möter (Antonovsky 1991). I arbetet innebär det att man har den kunskap, de färdigheter, det material och utrustning som behövs för att utföra arbetet. Resurserna kan finnas hos en själv eller hos någon kollega. Att veta och känna att resurser finns minskar känsla av stress och överbelastning samt förbättrar hanterbarheten trots hög arbetsbörda.

För yrkesutbildade arbetshandledare finns olika utbildningar och inriktningar. Att ha sin yrkesutbildning som grund och en mall för arbetshandledning ökar hanterbarheten. KIRSTU mallen Vanne (2021) är en lösningsinriktad mall. Medan Flam (2016) har en mer psykodynamisk inriktning där man välkomnar mångfald, förundran och tolerans. Bland de

involverade i arbetshandledningen finns en ömsesidig utforskning och kalibrering av relevant kunskap.

Struktur och en plan för arbetshandledning ökar hanterbarheten. Cajverts (2019) bok Handledning från intervju till avslutat projekt är användbar som grundmodell vid arbetshandledningsplanering. Planeringen utgår från att fastställa mål för arbetshandledningen. Målsättningen behöver ställas i samarbete med de handledda. Målen behöver vara tydliga, mätbara och realistiska. Följande steg är utvärdering. En utvärdering utgående från de handleddas nuläge och behov. En bra utvärdering hjälper handledaren att uppmärksamma styrkor och svagheter. Tredje steget är planeringen av själva arbetshandlednings tillfällen. Planeringen utgår från målen, arbetshandledning med hurudana intervaller och vilka metoder som ska användas för att nå målsättningen. Följande steg är uppföljning. Regelbunden uppföljning och feedback på handledningen mot de uppställda målen. Feedback behöver vara både positiv och konstruktiv. Sista steget är utvärdering och avslutning. En bra plan för arbetshandledningen säkerställer att de handledda får det stöd de behöver i sitt arbete och att deras mål uppnås. Samtidigt ger en bra plan, struktur för arbetshandledningen.

### 9.1.3 Meningsfullhet

Meningsfullhet i arbetet kan uppnås av två komponenter. Den ena delen i att känna glädje och stolthet i sitt arbete. Den andra delen att man har möjlighet att påverka sitt arbete och sin arbetssituation. Antonovsky (1991) skriver om vikten att vara delaktig och medverkande i de processer som skapar ens öde och erfarenheter.

Personal med motivationen, viljan och målsättningen att lära och utvecklas i arbetet har ofta hög grad av vilja att utveckla och stärka sitt självledarskap. Enligt Jaquemot (2018) är självledarskap det inflytande som människor utövar på sig själva för att uppnå den motivationen och focus som behövs för att bete sig på ett visst sätt. Arbetshandledning är en frivillig process där varje deltagare har rätt att själv bestämma när och hur mycket man vill delta och dela i arbetshandledningsgruppen.

Arbetsglädje och att få känna stolthet i sitt arbete ökar motivationen och att vilja lära sig Roth (2017). Heinonen et al. (2020) anser att motivation förbättrar viljan att samarbeta vilket har en stor betydelse för arbetsgemenskapen och flödet i arbetet samt nöjda medarbetare.

Viljan att utveckla arbetet och smidiga processer och hantering av förmannens uppgifter samt utveckla ledarskapet hör till den andra komponenten av meningsfullhet (Bullington &. Cronqvist 2018). Viljan att möta förändringar ger möjlighet att öka arbetshälsa, ledarskap, kompetens, delaktighet och socialt kapital. Vissa förändringsituationer kräver en mer förändrad syn på arbetsmiljöer och möter mer motstånd enligt Niemelä (2019). Arbetshandledarens egen vilja till kompetensutveckling hör också till komponenten att påverka sitt arbete och arbetssituation.

Etiska reflektioner i arbetshandledning förknippat med etik och samverkan ger enligt Vråle et al (2020) mod att påverka systemet. Arbetshandledning för personal som ger omvårdnad kan ge möjlighet att reflektera över etiska utmaningar. Vråle et al. anser att arbetshandledning kan också stärka sjuksköterskors medvetenhet när de ställs inför svåra etiska val. Uppkomsten av etisk stress vid situationer när man inte kan agera enligt ansvar och skyldigheter eller är förhindrade att ge omvårdnad kan medföra en känsla av skam. Att ges möjlighet att reflektera kring etiska utmaningar och samarbete kan bidra till att skapa bättre handlingsutrymme och hantera de känslor som arbetet medför. Enligt Sarkkinen, (2021) hjälper det redan att hantera etisk stress att få diskutera om svåra etiska val.

## 9.2 Hur kan KASAM stöda arbetshandledning

Grundelementet i den salutogena teorin är känsla av sammanhang. En känsla av sammanhang kan mobilisera resurser för att hantera stress och olika påfrestningar. Mycket kan göras på arbetsplatsen för att stärka de anställdas känsla av sammanhang. Arbetshandledning kan också bidra till att stärka personalens känsla av sammanhang. Känslan av sammanhang kan också stöda arbetshandledningen. De fyra delarna som enligt Antonovsky (1991) finns med i uppbyggnad av känsla av sammanhang passar väl till att stöda arbetshandledningen. Ursprunget till känsla av sammanhang kan vara det som motiverar den enskilde att lära och utveckla sitt arbete. Känsla av sammanhang byggs upp under arbetshandlednings processen i gruppen. En hälsosam arbetsplats är där man har de resurser som behövs och där man har möjlighet att utvecklas. Arbetshandledning kan vara delaktig i processer som kopplar samman känsla av sammanhållning och hälsa.

Utgångspunkten för arbetshandledning är meningsfullhet. Att verksamheten har någon betydelse för arbetshandledaren och den som får handledning. Vanne (2021) skriver att utan de handleddas egen motivation och vilja samt uthålligheten att satsa på och utveckla sitt arbete kommer arbetshandledning knappast till någon nytta, allra minst för den handledda

själv. För att tydliggöra nyttan med arbetshandledningen behöver en klar målsättning göras samt regelbundna utvädringar mot de uppställda målen. Meningsfullhet skapas också av samarbete och samarbete ger meningsfullhet. Grupparbetshandledning medför möjlighet att skapa samarbete, goda relationer och förtroende. Arbetshandledarens uppgift att skapa positiv känsla i arbetshandledningen där alla får vara delaktiga har betydelse.

Arbetshandledarens möjlighet till att skapa positiv atmosfär i gruppen och viljan att göra gott för de handledda ökar möjlighet till begriplighet. Det medför en känsla av trygg gemenskap i gruppen där alla har möjlighet att dela och vara delaktiga.

Hanterbarhet stöds av att ta tillvara de resurser och kunskap som finns. Det kan vara yrkesskicklighet eller tidigare erfarenheter. Då man i arbetshandledning kan ta till vara den yrkeskunskap som finns i gruppen med stöd av arbetshandledaren och kan det bli en process där de handledda kan växa och utvecklas i sin yrkesroll.

## 9.3 Vilka nya trender kan skönjas i den evidensbaserade publikationen under de senaste 10 åren?

De nya trender som kommer fram i den här studien är utmaningar och möjligheter med att arbeta på distans. Arbetskraftsbrist samt möjligheter och utmaningar med arbetskraftsinvandring, som medför ökad diversitet och eventuellt annat lärandebehov på våra arbetsplatser kan också ses.

Dialog och reflektion kommer fram i alla studier som grundmetod i arbetshandledning. Roth (2017) beskriver reflekterande dialog mellan gruppens medlemmar tillsammans med arbetshandledaren. Reflektion kan vara över grunduppgiften, strukturer, känslor och sina arbetsmål samt självreflektion och utveckling av självledarskap. Även Tiitinen, S. et. al. (2018) beskriver i sin studie, betydelsen av reflektion och att tillsammans i grupp reflektera över sitt arbete och att lära av varandra. Vråle (2018) beskriver arbetshandledning som utrymmet för reflektion där vi överväger praktik och nyttan av efterklokhet, där professionella utövare har tid och möjlighet att tänka långsamt. Användning av dialog och reflektion i arbetshandledning är utgångspunkten i arbetshandledning.

Kollegialt stöd och att lära av varandra i arbetshandledning beskrivs i studier som beskriver grupparbetshandledning. Kollegialt stöd saknas speciellt vid arbete på distans. Digitaliseringen minskar inte behovet av kollegialt stöd och arbetshandledning. Behovet kan öka med att allt fler förmän leder enheter på distans. Arbetshandledning på distans medför

utmaningar. Utmaningar kan vara att stöda chefsarbetets ensamhet. Kollegialt stöd saknas speciellt vid arbete som utförs på distans. (Roth 2017, Tiitinen et al. 2018, Kemppainen et al. 2020, Bullington & Cronqvist 2018, Koivu 2013, Vanne 2021).

Fallbeskrivning eller case-handledning som metod finns också beskrivet i de inkluderade studierna. Vid fallbeskrivning får man i gruppen med hjälp av att beskriva olika fall och synliggöra arbetshändelser samt tillsammans ta lärdom av dem. (Tiitinen et. al. 2018, Bullington & Cronqvist 2018).

Arbetshandledning som pedagogisk metod som syftar till nytt perspektiv, systemförståelse, välbefinnande och lärande av arbetsprocesser både på individ och samhällelig nivå som främjar mångkulturella arbetsplatser (Niemelä 2019).

Arbetshandledarens bunkereffekt som stöd till förmän för att orka i arbetet, för att behandla sina negativa känslor, oro för arbetstagare, krav, trötthet stress och psykisk belastning kommer fram i studien om distanshandledning. Arbetshandledning på distans kan vara en möjlighet eller en utmaning. Digitalisering inom hälso- och sjukvårdssektorn liksom andra arbetsplatser ger möjlighet att hålla arbetshandledning på distans oavsett plats skriver Kemppainen et al. (2020).

Humor som metod i arbetshandledning. I arbetshandledning uttrycks humor på ett sätt som knyter samman de interagerande parterna, vilket kan tänkas stöda samarbetet mellan handledare och de handledda (Heininen et al. 2020).

Arbetshandledning för arbetshandledare eller handledning på handledning sammanfattar gruppen med att den medför tillväxt i arbetshandledningsprocesserna. I gruppen uppmuntrades arbetshandledarna till reflekterande och dialogiska processer mot att välkomna mångfald, förundran, divergens och tolerans. Arbetshandledarna får ta del av andras handledning och samtidigt öppna upp för deras inre reflektioner. Arbetshandledaren utforskar innehåll i arbetshandledning, genom att fråga, att lyssna, att välkomna undervisning och att vänta med att komma med svar (Flam 2016).

# 10 Slutsats

Arbetshandledning är en målinriktad process som riktar sig till yrkesutbildade personer där handledaren hjälper de handledda enskilt eller i grupp att reflektera och utveckla sitt arbete

eller arbetsgemenskap. Arbetshandledning passar väl till personal som vill lära och utveckla i arbetet eller som önskar stöd att hantera förändringar och utmaningar.

I arbetshandledning betonas samverkan, dialog och reflektion. Arbetshandledaren hjälper de handledda att granska sitt arbete och arbetssätt. Tillsammans försöker man reflektera och undersöka hur man kan utveckla arbetet för att förbättra effektivitet och produktivitet. Arbetshandledning är frivillig och konfidentiell samt utvecklad för att hjälpa de anställda till bättre förutsättningar i arbetet. Teman som behandlas i arbetshandledning är ledarskap, de handleddas arbete, strukturer och känslor.

Det här arbetet gjordes som en scoping review med syfte att beskriva nya och aktuella evidenta metoder inom arbetshandledning och att beskriva hur effekter av arbetshandledning beskrivs i ny forskning med focus på arbete inom välfärdsområden och forskning inom Norden. Den teoretiska utgångspunkten i denna studie är utgående från Keski-Luopas teori om arbetshandledning som en intersubjektiv process (Keski-Luopa 2018) och känsla av sammanhang, KASAM (Antonovsky 1991).

Resultaten visar att arbetshandledningen utgår från innehållet i de handleddas arbete. Arbetshandledning är en verksamhet som stöder de handleddas yrkesidentitet. Då arbetshandledningen fungerar väl så leder det till en process där den handleddas kreativitet frigörs. För att den processen ska komma igång har alla delar betydelse som ingår i känsla av sammanhang, meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet.

Inkluderade studier beskriver arbetshandledning för förmän, personal inom klinisk verksamhet och omsorg samt arbetshandledare. Arbetshandledning kan erbjudas enskilt, i grupp eller för en hel arbetsgemenskap. Innehållet i de funna artiklarna har undersökt arbetshandledning i grupp och arbetshandledarna egna handledningsprocess. Arbetshandledning i sig är en etisk handling. Reflektioner om etik och etisk stress samt etiskt dilemma har betydelse i arbetet inom de representerade yrken.

Till en viss del inkluderas distansarbete. Med tanke på den globala Covid-19 pandemin som påverkat världen, samhället, våra arbetsplatser och fram för allt verksamheten inom sjukvården hade jag väntat mig mer om distansarbete och arbetshandledning på distans. Det skulle vara intressant med en systematisk litteraturstudie om distansarbetshandledning.

Det finns fortsatt behov av forskning kring faktorer som stöder personalens arbetshälsa. Forskning om arbetshandledning och arbetshälsa kan komma till nytta för våra arbetsplatser inom välfärdsområdet. Det finns utmaningar i att öka vårdarbetets attraktivitet,

vårdpersonalens arbetsglädje och stolthet över sitt yrke samt personalens vilja och möjlighet att påverka sin arbetssituation.

# 11 Källförteckning

Angelöw, B. (2013) *Ledarskapshandboken att utveckla och stärka ledarskapet*, första utgåvan, fjärde tryckningen, Natur och kultur Stockholm

Antonovsky, A. 1991, *Hälsans mysterium*. Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm

Alila, S. (2014). *"Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja toimintakulttuurin luomisessa": työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena.* https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61684 (hämtad 16.12.2022)

Arbetshälsoinstitutet, Arbete 2030/työ2030 Utvecklingsprogrammet för arbetet och välbefinnandet i arbetet https://stm.fi/sv/arbete2030-utvecklingsprogrammet-for-arbetet-och-valbefinnandet-i-arbetet (hämtad 4.4.2023)

Arksey, H. & O'Malley, L. (2005) *Scoping studies: towards a methodological framework, International Journal of Social Research Methodology*, 8, 1, 19-32. The International Journal of Social Research Methodology is available online at:https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1364557032000119616 (hämtad 16.12.2022)

Bullington J. & Cronqvist A. (2018). *Group supervision for healthcare professionals within primary care for patients with psychosomatic health problems: a pilot intervention study* Scand J Caring Sci; 2018; 32: 108–116

Cajvert, L. (2019), *Handledning från intervju till avslutat uppdrag*, Studentlitteratur, Lund

Cajvert, L. (2013) *Handledning – behandlarens kreativa rum*, Studentlitteratur, Lund

Duckworth, A. Grit (2017): *Konsten att inte ge upp*. Stockholm: Natur och Kultur

Elo, S. & Kyngäs H. (2008) *The qualitative content analyses process*, Journal of Advanced Nursing

Finlex, *Hälso och sjukvårdslag* 2010, 30.12.2010/1326 (hämtad 13.3.2023) https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=H%C3%A4lso-%20och%20sjukv%C3%A5rdslag

Flam, A. (2016), *Dialogical Research in Supervision: Practical Guidelines from Experienced Supervisors in Family Therapy, Child Protection, and Specialty Mental Health Service* Australian and New Zealand Journal of Family Therapy 2016, 37, 282–296

Forsberg, C. och Wengström Y. (2016) *Att göra systematiska litteraturstudier*, fjärde upplagan Natur och kultur Stockholm

Forskningsetiska delegationen, Helsingfors 2009, *Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning* **https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/etiskaprinciper.pdf** Hämtad 16.11.2022

Folkhälsoanstalten, FPA, 2023 https://www.kela.fi/rekrytering (hämtad 4.4.2023)

Granér, R. & Granér, S., (2016), *Personalgruppens psykologi*, andra uppl., Studentlitteratur AB, Lund.

Grandell, R. (2015): *Itsemyötätunto*. Helsinki: Tammi

Harty, B. & Harty, M. (2004), *Gruppens utvecklingspsykologi*, Studentlitteratur

Heininen, E., Siilin S. & Valkonen, T. (2020), *Huumori työnohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutuksessa*, Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 18 (1) – 2020

Hilmarsson, H. (2020), *Coachande ledarskap för samarbete effektivitet och hälsa*, Studentlitteratur

Ikonen, M. (2020). *Työnohjaus – luottamukseen perustuva praksis: ohjauksen elementit ohjattavan toimijuuden kehittämisen mahdollistajina.* *https://helda.helsinki.fi/handle/10138/315047* (hämtad 16.12.2022)

Jacquemot, N. (2018), *Självledarskap. Konsten att hitta rätt i livet och på jobbet*. Natur och Kultur, Stockholm

Julkunen, J. 2021 *Mielenterveyden tukeminen on koko työyhteisön asia* *https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/mielenterveyden-tukeminen-koko-tyoyhteison-asia* (hämtad 4.4.2023)

Juuti, P. (2016), *Johtamisen kehittäminen*, PS-Kustannus, Juva

Kallasvuo, A. & Kyronseppä, U & Sipiläinen, P. & Winqvist-Innanen, C. (2021) *Lempeydellä työnohjauksen ammattietikka*, Riiga

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. (toim.). (2019). *Työyhteisön työnohjaus.* T:mi Maj-Lis Kärkkäinen, Helsinki

Kallasvuo, A., Koski ,A., Karvinen-Niinikosi S. & Keskinen S. (toim) (2017). *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus.* Suomen työnohjaajat ry

Karolinska institutet (2022), *Systematisk litteraturöversikt som examensarbete hämtat* 16.11.2022 https://kib.ki.se/soka-vardera/systematiska-oversikter/systematisk-litteraturoversikt-som-examensarbete

Karolinska institutet (2020) *Metodbok* SBU:s metodbok (hämtad 2.4.2023)

Kemppainen, A. Nurminen, J. & Laaksonen H. (2020). *Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vertaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi* TAMKjournal 16.3.2020

Keski-Luopa, L. (2018). *Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa: Työnohjaus intersubjektiivisena kehitysprosessina.* *https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103799* (hämtad 16.12.2022)

Koivu, A. (2013). *Clinical supervision and wellbeing at work: a four-year follow-up study on female hospital nurses.* *https://erepo.uef.fi/handle/123456789/12871* (hämtad 16.12.2022)

Korkiakangas, E. & Laitinen, J. 2020 *Oivalluksia ja onnistumisia mentoritoiminnasta* https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/oivalluksia-ja-onnistumisia-mentoritoiminnasta (hämtad 16.12.2022)

Kuntatyöantaja, KT, 2022 *Lausunto mielenterveys- ja päihdepalveluja koskevan lainsäädännön uudistamisesta* Lausunto mielenterveys- ja päihdepalveluja koskevan lainsäädännön uudistamisesta | Kuntaliitto.fi (hämtad 4.4.2023)

Kupias, P. (2022) *Työnohjaus ja coaching Tukea työssä onnistumiseen*, Tallinna, Gaudeamus

Kärkkäinen, M-L. (2013). *Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa: laadullinen haastattelututkimus.* *https://erepo.uef.fi/handle/123456789/12822* (hämtad 16.12.2022)

Levac, D., Colquhoun, H. & O'Brien K. (2010). *Scoping studies: advancing the methodology. Implementation science*: IS, 5, 69. https://link.springer.com/article/10.1186/1748-5908-5-69 (hämtad 16.12.2022)

Lexell, J. & Brogårdh, C. (2020) *Skriva granska och publicera vetenskapliga arbeten* Lund: Studentlitteratur

Mittelmark, M., Sagy, S., Eriksson, M., Bauer, G., Pelikan, J., Lindström, B. & Espnes, G. (2017) *Handbook of sautogenes* 978-3-319-04600-6.pdf (springer.com) (hämtad 20.1.2023)

Modig, P. & Åhlström, P. (2012) *Detta är Lean Lösningen på effektivitetsparadoxen*, Stockholm: School of Economics Institute for Research

Munn, Z., Pollock, D., Khalil, H., Alexander, L., Mclnerney, P., Godfrey, C., Peters, M. & Tricco, A. (2022) *What are scoping reviews? Providing a formal definition of scoping reviews as a type of evidence synthesis* What are scoping reviews? Providing a formal definition of s... : JBI Evidence Synthesis (lww.com) (hämtad 21.3.2023)

Munn, Z., Peters, M. D., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). *Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. BMC medical research methodology*, 18(1), 1-7 https://bmcmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12874-018-0611-x (hämtad 16.12.2022)

Niemelä, A. (2019). *Työnohjaus monikulttuuriosaamisen edistäjänä. https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116280* (hämtad 16.12.2022)

Nordbøe1, C. & Enmarker, I. 2017 *The Benefits of Person-Centred Clinical Supervision in Municipal Healthcare-Employees' Experience*
Open Journal of Nursing > Vol.7 No.5, May 2017

Peters, M. D. J., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C. & Khalil, H. (2020). Chapter 11: *Scoping Reviews* (2020 version). In: Aromataris E, Munn Z (Editors). JBI Manual for Evidence Synthesis, JBI, 2020. *https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33038124/* (hämtad 16.12.2022)

Ranne, K., Keskinen, S. & Tapiaala K. (2014) *Suomalaisen työnohjauksen juurilla- Katse tulevaisuuteen* Eura STOry

Roth, S. (2017) *Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä* Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15 (2) – 2017 https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85287 (hämtad 4.4.2023)

Sarkkinen, M. 2021 *Tunnekuorma voi kasvaa työssä vaivihkaa – jo ilmiön tiedostaminen auttaa* https://www.ttl.fi/tyopiste/tunnekuorma-voi-kasvaa-tyossa-vaivihkaa-jo-ilmion-tiedostaminen-auttaa (hämtad 4.4.2023)

Savén, B. (2019), *Ledar Stegen 5 steg till modigare ledarskap med struktur och tuff omsorg*, fjärde upplagan, Braveship AB

SBU. *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården och insatser i socialtjänsten: en metodbok*. Stockholm: Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU); 2020. [accessed År-Månad-Datum]. Available from: https://www.sbu.se/metodbok (hämtad 1.4.2023)

Social och hälsovårdsministeriet, 2022, *Lagstiftning om mentalvård och missbrukarvård revideras.* https://stm.fi/sv/-/lagstiftningen-om-mentalvard-och-missbrukarvard-revideras-1 (hämtad 13.3.2023)

STOry, *Suomen Työnohjaajat*, STOry hämtad 16.11.2022 https://www.suomentyonohjaajat.fi/

https://www.suomentyonohjaajat.fi/sv/

THL, 2021 *Empatitrötthet och arbetshandledning*, https://thl.fi/sv/web/invandring-och-kulturell-mangfald/stodmaterial/god-praxis/empatitrotthet-och-arbetshandledning (hämtad 4.4.2023)

Tiitinen, S., Weiste, E., Vehviläinen, S., Ruusuvuori, J., Lusa, S. & Laitinen, J. (2018), *Reflektoinnin välttämistä ja vertaistukea – Tarinoiden tehtävät palo- ja pelastusalan lähijohtajien ryhmäohjauksessa* Aikuiskasvatus, 2018, 38(3), 208-222

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., Levac, D., Ng, C., Sharpe, J. P., Wilson, K., Kenny, M., Warren, R., Wilson, C., Stelfox H. T. & Straus, S. E. (2016). *A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. BMC medical*

*research methodology*, 16(1), 15. DOI: doi: 10.1186/s12874-016-0116-4 https://link.springer.com/article/10.1186/s12874-016-0116-4 (hämtad 16.12.2022)

Tveiten, S. (2014), *Yrkesmässig Handledning*, Fjärde upplagan Studentlitteratur, Lund

Wallinvirta, E. (2011) *Ansvar som klangbotten i vårdandets meningssammanhang https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69843/wallinvirta_eivor.pdf?sequence=2&isallo* (hämtad 16.12.2022)

Vanne, T. (2021). *Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä*. *https://trepo.tuni.fi/handle/10024/134836* (hämtad 16.12.2022)

Varsta, R. (2023) *Työpaikalla opitaan-työnohajauksella tuetaan*, Oswitta 1/2023

Vråle, G., Borge L. & Nedberg K. 2020 *Ethical reflection and awareness in supervision* Sykepleien.no/ Forskning 10.4220/Sykepleienf.2017.61626

**Bilaga 1: sökord på svenska, finska och engelska**

| Sökord | Novia | Finna |
|---|---|---|
| arbetshandledning | 0 | 4 |
| individuell arbetshandledning | 0 | 0 |
| grupparbetshandledning | 0 | 0 |
| työnohjaus | 10 | 114 |
| yksilöllinen työnohjaus | 0 | 7 |
| ryhmä työnohjaus | 0 | 37 |

| Sökord | Abi inform global | Pubmed | Ebsco | Medline | Clincal |
|---|---|---|---|---|---|
| Clinical supervision | 6 | 13 | 13 | 24 | 80 |
| Work supervisors | 6 | 156 | 8 | 80 | 1 |
| Clinical supervision in counselling | 16 | 60 | 90 | 8 | 209 |

Bilaga 1: Tabell för sökord på svenska och finska engelska

**Bilaga 2 sökning grå litteratur**

| **Sökning grå litteratur** | **STM** | **THL** | **FPA** | **KT** | **TTL** |
|---|---|---|---|---|---|
| arbetshandledning | 18 | 26 | 8 | 1 | 2 |
| individuell arbetshandledning | | | | | 1 |
| grupparbetshandledning | | | | | 1 |
| työnohjaus | 37 | 33 | 12 | 2 | 3 |
| yksilöllinen työnohjaus | | | | | 1 |
| ryhmä työnohjaus | | | | | 1 |

Bilaga 2: Tabell:sökning av grå litteratur

## Bilaga 3: Litteraturens egenskaper

| Författare/publiceringsår/titel | Syfte | Metod | Resultat |
|---|---|---|---|
| #1<br><br>Roth S,<br><br>2017<br><br>Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä<br><br>Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15 (2) – 2017 | Syftet med studien är att beskriva de särdrag som kännetecknar ledningens arbetshandledning och lyfta fram de faktorer som särskilt stödjer utvecklingen av chefens yrkesidentitet. | Kvalitativ studie<br>Temaintervjuer<br>Informanter: 7 förmän<br>8 arbetshandledare | Det finns många anledningar till arbetshandledning för ledare, men framför allt möjligheter till kollegialt stöd och för att hantera ensamarbete som chefskap innebär. Kollegialt stöd tillsammans med en utomstående arbetshandledare upplevs som värdefullt för ledare.<br>Arbetshandledning fungerar väl som ett verktyg för ledarskapsutveckling och har en positiv effekt på utvecklingen av ledarens professionella identitet. Det behöver inte finnas problem i bakgrunden för att en ledare ska söka sig till arbetshandledning. |
| #2<br><br>Niemelä A,<br><br>2020<br><br>Moninaisuudelle tilaa – työnohjaus kulttuurienvälisen osaamisen edistäjänä<br><br>Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 18 (4) 2020 | Syftet med studien är att undersöka vilket nytt lärandebehov det förnyande och kulturellt mångfaldiga arbetslivet och kundarbetet för med sig, vilken sorts professionalitet de kräver och hur lärandet kan stödjas. | Kvalitativ studie<br>1.systematisk litteraturgenomgång<br>2.djupintervjuer med experter<br>3.fokusgruppsdiskussion med arbetsledare på sociala medier | Arbetshandledning som pedagogisk metod som syftar till ett nytt perspektiv, systemförståelse, välbefinnande och lärande av arbetsprocesser både på individ och samhällelig nivå.<br>Arbetshandledning är en outnyttjad makt i utvecklingen av personal och arbetsgemenskaper. Dess möjligheter finns inte bara i att öka arbetshälsan, ledarskap, kompetens, delning och socialt kapital, utan också i förändringssituationer som kräver förändrad syn på arbetsmiljöer och möter mer motstånd. |
| #3<br><br>Heininen E., Siilin S. Valkonen T. 2020<br><br>Huumori työnohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutuksessa<br><br>Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 18 (1) – 2020 | Syftet med studien är att beskriva och förstå humorn betydelse i samspelet mellan arbetshandledare och den handledde. | Kvalitativ studie<br>Interaktionsanalys<br><br>Videofilmning av tre olika handledningsprocesser 5–15 gånger under ½ år till 1½ års tid | Humor hjälper handledaren och de handledda att hantera spänningarna i sin professionella interaktion. I arbetshandledning uttrycks humor ofta på ett sätt som knyter samman de interagerande parterna, vilket kan tänkas stödja samarbetet mellan handledare och handledda.<br>Med hjälp av humor försöker de samverkande parterna kontrollera belastningen av arbetshandlednings situationen, vilket bland annat är relaterat till att diskutera personliga och känsliga ärenden. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| #4<br><br>Bullington J. & Cronqvist A. 2018<br><br>Group supervision for healthcare professionals within primary care for patients with psychosomatic health problems: a pilot intervention study<br><br>Scand J Caring Sci; 2018; 32: 108–116 | Undersöka om grupphandledning från en specifik fenomenologisk teori om psykosomatik skulle kunna ge vårdpersonal att behandla patienter med psykosomatiska hälsoproblem inom primär ta hand om en djupare förståelse för dessa tillstånd och stimulera yrkesspecifika behandlingsstrategier. | Kvalitativ studie<br>a pilot intervention study<br>Informanter:6<br>Intervjuer | Grupparbetshandledning bland personal som vårdade patienter med somatiska symptom där ingen somatisk orsak kommit fram<br>Två kategorier av personal i arbetshandledningsgruppen. En kategori av sjukvårdspersonal förespråkade ett psykoedukativt tillvägagångssätt (omfattar information om sjukdomen och olika behandlingar samt återfallsprevention), medan den andra saknade ett sammanhållet tillvägagångssätt. Arbetshandledning förbättrat den andra kategorin sjukvårdspersonals förståelse för psykosomatik. Den psyko-edukativa gruppen ändrade inte sin förståelse av psykosomatik, även om de kände sig stärkta i sitt förhållningssätt av arbetshandledning |
| #5<br>Tiitinen S., Weiste E., Vehviläinen S., Ruusuvuori J. Lusa S.,Laitinen J.<br>2018<br>Reflektoinnin välttämistä ja vertaistukea – Tarinoiden tehtävät palo- ja pelastusalan lähijohtajien ryhmäohjauksessa<br>Aikuiskasvatus, 2018, 38(3), 208-222 | Syftet med studien är att utvärdera effekter av arbetshandledning i grupp | Kvalitativ studie<br>Videofilmning av grupphandlednings tillfällen.<br>Informanter:<br>Två grupper<br>Materialbaserad innehållsanalys | Arbetshandledning i grupp för förmän inom brand och räddningsväsendet stödjer medarbetarnas förmåga att tänka kritiskt, det vill säga reflektera över sitt arbete och gemensamt lärande av arbetsgemenskapen. Förmän undviker till viss del att reflektera över det egna förmansarbetet och förvaltningspraxis.<br>Arbetshandledning i grupp får en dubbel uppgift, både att stöda och bygga upp samvaro. Där man bygger upp förståelse för vad som stöder eller hindrar krävande arbetsuppgifter,<br>Metoder i arbetshandlednings balansera stödjande gemenskap mellan att väcka reflektion. |
| #6<br><br>Kemppainen A., Nurminen J., Laaksonen H.<br><br>2020<br>Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vertaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi<br>TAMKjournal 16.3.2020 | Syftet med studien är att utreda behov av distanshandledning och kollegialt stöd för förmän | Kvalitativ studie<br>Temaintervjuer<br>Informanter: 13 förmän<br>Materialbaserad innehållsanalys | Bristen på personal betungande för förmän, eftersom uppgiften att ordna med personal tog tid från ledarens grundarbete och framför allt från att utveckla arbetet och verksamheten. Mycket arbetstid går åt till att skaffa anställda och vikarier. I de svåraste fallen ledde bristen på personal till att chefen övergick till rollen som medarbetare. Denna tid togs bort från att hantera uppgifter som tillhörde ledaren, vilket orsakade mer brådska.<br>Arbetsledare måste få stöd för att hantera stress och belastning som orsakas av överdriven arbetsbelastning, samt oförutsägbart och alltför splittrat arbete det innebär att vara förman.<br>Med arbetshandledning kan man klargöra förmannens roll. |
| #7<br>Koivu A.<br>2013<br>Clinical supervision and well-being at work: a four-year follow-up study on female hospital nurses | Syftet med studien är att undersöka effekterna av klinisk arbetshandledning och utveckling av klinisk arbetshandledning för inremedicinska och kirurgiska sjuksköterskors | Kvanititativ/Kvalitativ studie<br>Kvasi-experimentell studiedesign<br>Enkätundersökning (uppföljningsinsamling)informanter 1415 | Arbetshandledning kan upprätthålla och främja välbefinnande i arbetet. De mekanismer med arbetshandledning som har mest effekt på sjukskötares välbefinnande förknippat med feedback på arbetets kvalitet och ökad möjlighet att påverka i arbetet.<br>Arbetshandledning kan hjälpa till att upprätthålla motivationen och entusiasm inom omvårdnad bland dem som har arbete och personliga |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Health Sciences Number 175 | välbefinnande i arbetet under en 4-årsperiod. | 4-delad studie, Informanter från tre datamängder, 1: 328 2: 304 3: 166 4: arbetshandledare 22<br>15 arbetshandledare startar 19 handledningsgrupper från 14 inre medicinska och kirurgiska avdelningar | resurser medan det å andra sidan kan minska psykisk oro bland sjukskötare som kämpar med svåra utmaningar.<br>Arbetshandledning kan fungera som ett medel för både främjande av psykisk hälsa och förebyggande av psykiska störningar. |
| #8<br>Vanne T.<br>2021<br>Ratkaisukeskeinen ryhmätyöohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen<br><br>Tampereen yliopiston väitöskirjat 483 | Syftet med studien var att undersöka KIRSTU grupparbetshandledningsmodell ta reda på hur modellen fungerade som bakgrundsteori i arbetshandledning. | Kvalitativ studie<br>Fallstudie tre organisationer<br>Materialinsamling i två steg<br>Första steget från introduktionsmaterial för ledare<br>andra steget från arbetshandledningssessioner och handledarnas anteckningar från dessa | Beskriver en lösningsinriktad modell för grupparbetshandledning<br>1.Utgångspunkt, beskriva kärnan i händelsen<br>2) Situationsfas, egna erfarenheter-andras erfarenheter<br>3) Problemfas, både självreflektion och kollegial reflektion<br>4) Lösning-fas<br>5) Implementerings- och utvärderingsanalysfas.<br>Utan den handleddas egen motivation och viljan och uthålligheten att satsa på och utveckla sitt arbete kommer arbetshandledning knappast någon till nytta, allra minst för den handledda själv. |
| #9<br>Flam A. 2016<br>Dialogical Research in Supervision: Practical Guidelines from Experienced Supervisors in Family Therapy, Child Protection, and Specialty Mental Health Service<br>Australian and New Zealand Journal of Family Therapy 2016, 37, 282–296 | Syftet med studien är att undersöka praktiska riktlinjer för arbetshandledning bland sexton<br>erfarna handledare i olika professionella miljöer inom familjeterapi, barnskydd och specialiserad mental hälsa | Kvalitativ studie<br>Informanter 16, arbetshandledare<br><br>Uppföljningsstudie under två års tid av praktisk arbetshandledning | Erfarenheter av arbetshandledning i norra Norge och norra Sverige inom familjeterapi barnskydd och mental hälsa. Fyra huvudpunkter för arbetshandledning som arbetshandledare behöver beakta i arbetshandledning behandlas. De är utarbetande av arbetshandlednings avtal, utforska individens och gruppens potentiella målsättning, utforska innehållet i arbetshandledning och ta ansvar för processen och dilemman. |
| #10<br>Nordbøe1 C. & Enmarker I.<br>2017<br>The Benefits of Person-Centred Clinical Supervision in Municipal Healthcare-Employees' Experience<br><br>Open Journal of Nursing, 2017, 7, 548-560 | Syftet med studien är att beskriva medarbetarnas upplevelse av fördelarna med att delta i arbetshandledning | Kvalitativ studie,<br>Informanter 6<br>Skriftliga personliga omdömen och intervjuer.<br>Analysera data med kvalitativ innehållsanalys. | Att utnyttja arbetshandledning som resurs i sjuksköterskearbetet förbättrar kommunikationen och mellanmänskliga relationer samt kvaliteten på vården.<br>Deltagarna upplevde att deras resurser och att klara sig stärktes till följd av arbetshandledning.<br>Det finns fortfarande inte tillräckligt med bevis för effekterna av arbetshandledning och ytterligare studier behövs inom arbetshandledning. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| #11<br>Vråle G., Borge L., Nedberg K.<br>2020<br>Ethical reflection and awareness in supervision<br>Sykepleien.no/ Forskning<br>10.4220/Sykepleienf.2017.61626 | Att undersöka hur etisk reflektion i handledning kan bidra till att lyfta medvetenhet och förebygga moralisk stress. | Kvalitativ studie<br>Informanter:9<br>Focusgrupp intervjuer | Samarbete kan beskrivas som en interaktion där en persons värderingar hotas av olika system. Arbetshandledning kan hjälpa till att höja etisk medvetenhet om vad som står på spel i samarbetet mellan patient och behandlings systemet. Etisk medvetenhet kan hjälpa den professionella utövaren att jobba. Fyra identifierade teman: spänningen mellan professionell och etiska dilemman, dilemmat mellan patientbehov och behandlings systemet, samarbetets utmaningar och arbetshandledningens inverkan på etisk medvetenhet.<br>Många beslut i praktisk omvårdnad tas intuitivt. Arbetshandledning för de som ger omvårdnad kan ge möjlighet att reflektera över etiska utmaningar. Arbetshandledning kan också stärka sjuksköterskors medvetenhet när de ställs inför svåra etiska val. |

Bilaga 3: Litteraturens egenskaper

## Bilaga 4: Grå litteratur

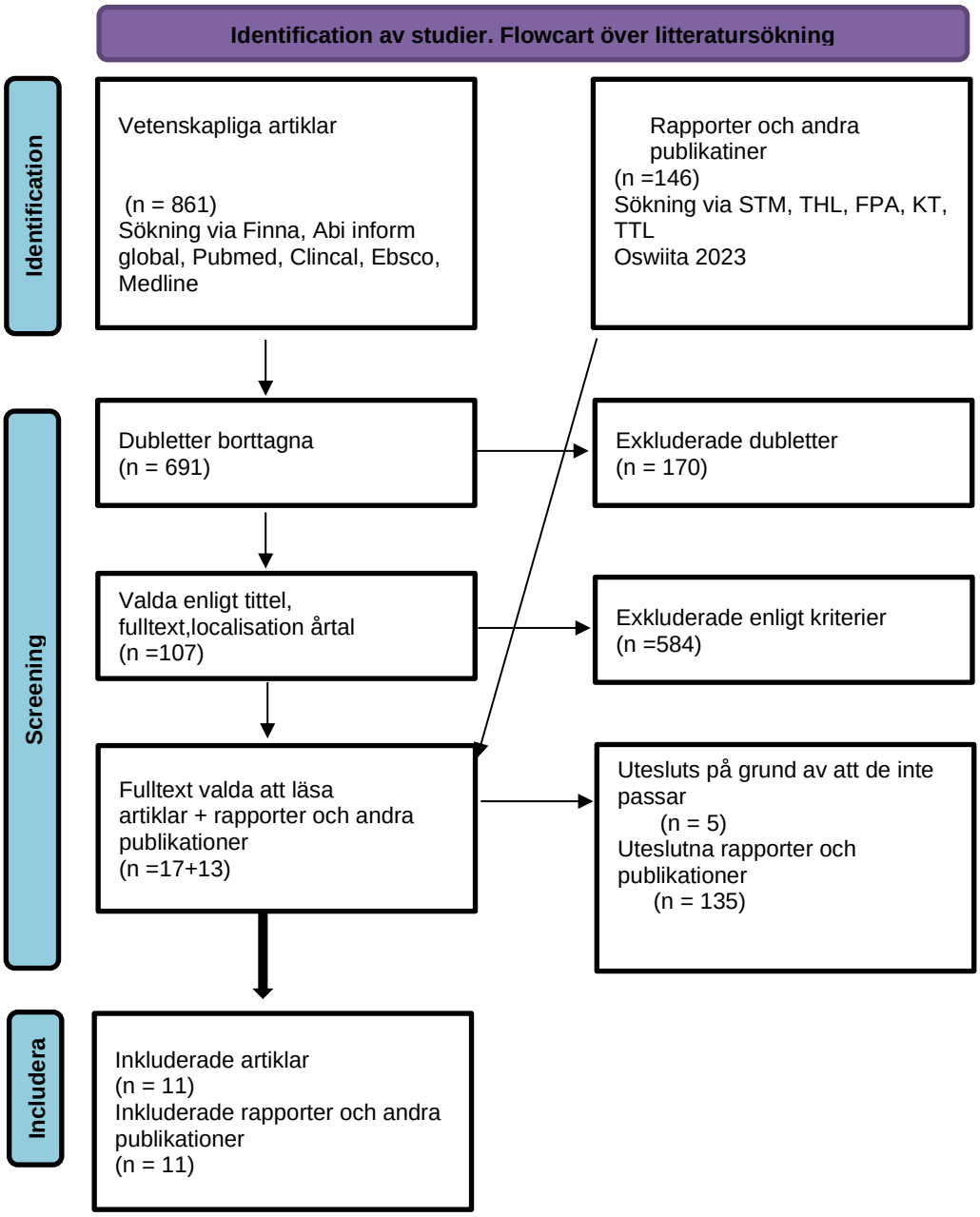
| Lista över grå litteratur Publikation /författare årtal | Beskriver | Resultat |
|---|---|---|
| 1<br><br>Hälso- och sjukvårdslag Undertecknad av Sauli Niinistö 2022 Finlex | om temporär ändring av hälso- och sjukvårdslagen | Välfärdsområdet ska ordna fungerande arbetshandledning för personal som arbetar vid sådana enheter inom mentalvård som avses i 27 §. Denna lag träder i kraft den 1 januari 2023 och gäller till och med den 30 juni 2023. Från 1.7.2023 blir lagändringen permanent. |
| 2<br><br>Statsrådet 2022 | Lagstiftningen om mentalvård och missbrukarvård revideras | Skyldigheten att tillhandahålla arbetshandledning utvidgas till att även omfatta vården för personer som har problem med missbruk och beroende. Skyldigheten har tidigare endast gällt personal inom mentalvårdstjänsterna. |
| 3<br><br>Empatitrötthet och arbetshandledning<br><br>2021, THL | Syftet är att stöda den yrkesutbildade personen i arbetsuppgifterna. | Arbete med människor eller andra krävande arbetsuppgifter väcker ofta reaktioner, tankar och känslor hos arbetstagarna. Det är bra för arbetstagarna om dessa behandlas efteråt. Vid arbetshandledning kan dessa frågor granskas från olika håll.<br><br>Arbetshandledning är en process mellan arbetshandledaren och den som får handledning. |
| 4<br><br>Information För arbetssökande 2022, THL | Arbete | Ledningen vid THL är professionell och utvecklas kontinuerligt. Cheferna får coachning och arbetshandledning och deras arbete utvärderas regelbundet. Ledningsarbetet stöds av olika system och verktyg som möjliggör kunskapsbaserad ledning och rapportering. |
| 5.<br><br>Rehabiliterande psykoterapi 2023, FPA | Rehabilitering | Den som fungerar som arbetshandledare i psykoterapi ska vara en psykoterapeut som har utbildning på minst specialnivå och som har tillräcklig erfarenhet av terapiarbete och också erfarenhet av arbetshandledning. FPA rekommenderar att arbetshandledaren utöver psykoterapiutbildning har genomgått arbetshandledarutbildning. |
| 6.<br><br>Lausunto mielenterveys- ja päihdepalveluja koskevan lainsäädännön uudistamisesta<br><br>2022, KT | Välfärdsområden är skyldig att ordna arbetshandledning | Arbetshandledning kan delvist stöda yrkesverksamheten, arbetsvälmåendet och att hitta goda verksamhetsformer i arbetet. Å andra sidan kan förväntningarna på arbetshandledning vara allt för höga, att arbetshandledning ska lösa alla problem på arbetet.<br><br>En lämplig arbetshandledare kan hittas inom arbetarens egen organisation eller som köptjänst. Vissa gånger kan en arbetshandledare från samma organisation vara smidigare och lättare att koordinera än en arbetshandledare som köptjänst. |

| | | |
|---|---|---|
| 7.<br><br>Korkiakangas E. &Laitinen J.<br><br>Oivalluksia ja onnistumisia mentoritoiminnasta, 2020, TTL | Arbetshandledning för arbetshandledare | I arbetshandledarsammanhang så kallas mentorhandledning för Toto eller handledning på handledning.<br><br>I handledning på handledning ges möjligheter att diskutera tankar och utmaningar som arbetshandledning medför, men också möjlighet att dela framgång och erfarenheter med en kollega.<br><br>Att dela erfarenheter med en erfaren kollega som har tystnadsplikt stärker arbetshandledarens egna välmående. |
| 8.<br><br>Julkunen J. 2021<br><br>Mielenterveyden tukeminen on koko työyhteisön asia, TTL | Arbetshandledning för arbetstagare | Regelbundna arbetshandledningstillfällen rekommenderas till ex en gång per vecka<br><br>Vid tillfällen rekommenderas att gå igenom hur arbetstagarna orkar och behov av förändringar av arbetsinsats, arbetsmängd och arbetsuppgifter.<br><br>Fråga, lyssa och uppmuntra. |
| 9.<br><br>Sarkkinen M. 2021<br><br>Tunnekuorma voi kasvaa työssä vaivihkaa – jo ilmiön tiedostaminen auttaa, TTL | Hanteringen av känslomässig stress | Arbetshandledning<br><br>Diskussioner med kollegor och förman<br><br>I hanteringen av känslomässig stress kombineras i bästa fall arbetsplatsens medel och medarbetarens egna medel. |
| 10.<br><br>Arbete 2030/työ2030<br><br>Utvecklingsprogrammet för arbetet och välbefinnandet i arbetet, TTL | Syftet är att förnya verksamhetssätten och effektivt utnyttja teknologi på arbetsplatserna samt att skapa arbetslivsinnovationer. | Undersökningar visar att åtgärderna i programmet påverkar sysselsättningen, ekonomin, välbefinnandet i arbetet och kontinuiteten i arbetskarriärerna. Ett gott arbete och ett gott ledarskap utvecklar både produktiviteten och välbefinnandet i arbetet. Dessa faktorer inverkar på företagets konkurrenskraft och de offentliga organisationernas genomslag.<br><br>Arbetsförmågan kan beskrivas som ett hus. Arbetsförmågehuset har fyra våningar, varav de tre nedersta beskriver individens personliga resurser och den fjärde våningen själva arbetet och arbetsförhållandena samt ledarskapet. Arbetsförmågehuset hålls stående när alla våningar kontinuerligt utvecklas under hela arbetslivet. |
| 11<br><br>Varsta R. 2023<br><br>Työpaikalla opitaan-työnohjaukella tuetaan. Osviitta 1/2023 | Att lära och utvecklas i arbetslivet är inte enbart begränsat till utbildning | I en reflekterande organisation utvecklas och lär man sig. Personal som lärt sig att reflektera över sitt arbete har möjlighet att fortgående lära sig. Arbetshandledning bygger upp en mångsidig reflekterande omgivning där arbetstagaren kan frimodigt uttrycka och utveckla sig själv |

Bilaga 4: Grå litteratur

# Bilaga 5: Prisma Flowcart över litteratursökning

https://www.office.com/




*From:* Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71

For more information, visit: http://www.prisma-statement.org/

Bilaga 5: Prisma Flowcart över litteratursökning

**Bilaga 6: Kategoriseringsmatris**

| **Inkludera de studier** | **Begriplighet**<br><br>**Att veta** | **Hanterbarhet**<br><br>**Att kunna** | **Meningsfullhet**<br><br>**Att vilja** | **Trender**<br><br>**Metoder i arbetshandledning** |
|---|---|---|---|---|
| **#1** | Arbetsledningens särdrag och utmaningar s.138, s.142<br><br>Kollegialt stöd s. 140 | Ledarskap s. 134, Stöda ledarskap s. 140, Lära av varandra i grupp s 142–144 | Motivation att lära sig s.139, Ledarskapsutveckling s.143–144 | Reflektetande dialog s. 134, s.141 |
| **#2** | Nytt lärandebehov s. 360 | Strukturera s. 363 | Förändringar s. 361 | Pedagogisk metod s. 361 |
| **#3** | Humorns betydlese s. 18, s. 27–28 | Humor hjälper stöder minskar stress s. 23, s. 27 | Vilja att samarbeta s. 14, s. 27 | Humor som metod s. 14 |
| **#4** | Ökad förståelse s. 108 | Lära av fall s.110 | Utveckla arbetet s.108, s. 113 | Fallbeskrivning som metod s.108 |
| **#5** | Stöda och bygga samvaro s. 5, s. 11 | Väcka reflektion s 11 | Reflektioner om eget ledarskap s.5, s. 12 | Fallbeskrivning som metod s. 11–12 |
| **#6** | Distansarbetets utmaningar s. 2 | Hantera känslor s. 2, Klargöra förmannens roll s.6 | Hantering av förmannens uppgifter s-2, s. 3 s. 4, s.6 | Arbetshandledning på distans s. 5 |
| **#7** | Behov av arbetshandledning inom klinisk verksamhet s. 30, s. 32, s.50 | Bättre välbefinnande och arbetskvalitets. 50, s. 57 | Upprätthålla motivation. 50, s. 55, s. 63 | Grupparbetshandledning |
| **#8** | Lösningsorienterad metod s. 7 s. 92 | Mall för arbetshandledning s. 181 | Lära av egna och andras erfarenheter s. 183 s. 191 | Steg i arbetshandledning s, 166 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **#9** | Praktiska erfarenheter av arbetshandledning s. 283–284 | Arbetshandledning som metod s. 282 | Arbetshandledarnas utveckling s.292 | Reflekterande arbetshandledning s. 282, s. 285, s. 289 |
| **#10** | Fördelar med arbetshandledning s 548 | Förbättrade resurser | Nöjda medarbetare s. 549 | Reflektera s. 548–549 |
| **#11** | Minska moralisk stress s. 1 | Förbättra medvetenhet s. 2 | Möjlighet att reflektera över etiskt dilemma s. 3 | Etisk reflektion s. 6–7 |

Bilaga 6: Tabell; Kategoriserings matris