

Olika sammanhang



# 3. Att ge och ta emot handledning

Ingegerd Wirtberg

Handledning kräver minst två aktörer, någon som vill få handledning och någon som ger handledning. Definitionerna av vad handledning är kan som Lilja Cajvert (1998) påpekar i sin bok *Handledarens kreativa rum* vara skiftande alltifrån att handledaren ska vara en pedagog som lär de mindre erfarna till att handledaren befinner sig i en kontinuerlig dialog där båda lär.

När Martin Söderquist bad mig bidra med en artikel till denna bok visste jag genast att jag ville använda tillfället till att utforska och skriva något om vad de som får handledning kan ha för synpunkter och önskemål. För att få en uppfattning om detta gjorde jag en enkel enkätundersökning samt fokusgruppsintervjuer med tre olika arbetsgrupper som har mångsidig erfarenhet av handledning (Bring et al, 1999). Dessutom genomfördes en djupintervju med en enskild person som har omfattande erfarenhet av både egen handledning och av att handleda

Intervjuerna genomfördes med olika arbetsgrupper som jag känner sedan tidigare. Samma frågor som i enkäten ställdes och noggrannhet fästes vid att alla fick svara och att olika åsikter kunde få komma till uttryck. Själv förde jag anteckningar under intervjuerna och ställde fördjupande och reflekterande frågor men undvek att aktivt delta i diskussionen vad gäller att framföra egna åsikter.

Jag har valt att skriva en personlig artikel baserad på de svar jag erhållit i enkät- och intervjuundersökningen. De som ingår i under-

sökningen deltar eller har deltagit i handledning som bedrivs på arbetsplatsen av extern handledare och ingår i den löpande verksamheten. När inte annat anges i texten syftar diskussionen på den handledningssituationen. När texten avser utbildningshandledning diskuteras detta specifikt.

## *Undersökningens genomförande*

Enkätundersökningen bestod av tre enkla halvstrukturerade frågor samt en helt öppen fråga

1. Vad är det viktigaste för dig i en handledningssituation?
2. Vilka egenskaper tycker du att en handledare ska ha?
3. Vad vill du inte ha i handledning?
4. Övriga synpunkter

Intervjuundersökningen gjordes med tre olika arbetsgrupper som samtliga arbetar med familjebehandling. Sammanlagt bestod grupperna av 19 personer med varierande yrkesbakgrund.

Undersökningsspersonerna som erbjöds svara på enkäten valdes ut helt slumpmässigt genom att de personer som jag själv eller en kollega träffade under en viss period i olika studiesammanhang fick en enkät som de fick svara på om de så önskade. Enkäten delades ut till 142 personer och sammanlagt svarade 120 människor på frågeformuläret och könsfördelningen var 79 kvinnor och 35 män, sex personer angav ej kön på formuläret. De olika yrkeskategorierna var följande:

*Tabell 1. Dessa personer ingick i enkätundersökning*

<i>Yrke</i>	<i>Kvinna</i>	<i>Man</i>	<i>Ej angivet kön</i>
Familjerådgivare	6	1	
Kurator	7	0	
Socialsekreterare	18	6	2
Psykolog	8	2	
Behandlingsassistent	5	0	2
Pedagog	18	10	

### *Att ge och ta handledning*

Läkare	1	3	
Sjuksköterskor	7	3	
Ej angivet yrke	9	10	2
n = 120	79	35	6

Samtliga besvarade formulären anonymt och deltagandet var givetvis helt frivilligt. Svaren faxades in, skickades per post eller så fick jag dem personligen vid det tillfälle det var utdelat. Inte i något fall diskuterades frågorna vare sig före eller efter att formuläret fyllts i av undersökningspersonen.

Dessutom gjordes så kallade fokusintervjuer med tre arbetsgrupper; alla grupperna arbetade med familjebehandling inom offentlig sektor. Intervjuerna genomfördes utifrån samma frågeställningar som enkätundersökningen.

Sammanlagt ingick 19 personer i gruppintervjuerna med könsfördelningen 12 kvinnor och sju män. Intervjuerna fokuserade på att att fördjupa och få fylligare information kring de aktuella frågorna.

*Tabell 2. Dessa personer ingick i fokusgruppsintervjuerna*

<i>Yrke</i>	<i>Kvinna</i>	<i>Man</i>
Kurator	4	0
Psykolog	3	2
Behandlingsassistent	3	3
Pedagog	1	
Sjuksköterskor	1	2
n = 19	12	7

Dessutom intervjuades en enstaka person med omfattande erfarenhet av att både få och ge handledning.

Sammanlagt ingick 140 personer i undersökningen.

## ***Bearbetning av det insamlade materialet***

Resultatet av enkäten sammanställdes separat genom att noggrant gå igenom svaren och kommentarerna kring varje fråga. Efter att ha

gått igenom resultatet av enkäterna genomfördes intervjuundersökningen och resultatet av den bearbetades på samma sätt. Intervjuerna skrevs ut och svar och kommentarer sammanställdes utifrån varje fråga. Slutligen slogs svar från både enkät och intervjuer samman, återigen utifrån varje fråga. Vid bearbetningen av resultaten framkom både antal personer som gett liknande svar och enskilda svar eller kommentarer som belyser olika aspekter av de svar som framkommit. Svaren på enkätundersökning och intervjuer redovisas i texten som sammanslagna när inte annat anges.

### *Fråga 1. Vad är det viktigaste i handledning?*

Denna fråga är ställd helt öppet och lämnar plats för den tillfrågades egen tolkning av frågan. Det vanligaste svaret oavsett yrkeskategori eller kön är att man vill känna sig trygg i handledningssituationen i den bemärkelsen att man vill känna sig respekterad, bli lyssnad på och få stöd och bekräftelse i sitt arbete. Dessutom önskar man att det är ett öppet och tillåtande handledningsklimat och i stort sett samtliga har tagit upp detta som första punkt. Detta gäller både de som intervjuats och de som svarat på enkäten.

Nästa svarskategori som utkristalliserar sig är svar som berör handledning som en idegivande och stimulerande situation där man får möjlighet att ”tänka högt”, ”reflektera kring sitt arbete”, ”få idéer, inspiration och nya tankar”. Svaren skiljer sig här lite åt vad gäller yrkeskategori: Kvinnor som arbetar företrädesvis inom vård och behandling trycker hårdare på just möjligheten till eftertanke, reflektion och handledningen som ett utrymme att diskutera nya tankar och få inspiration. Män inom alla yrkeskategorier samt pedagoger av båda könen vill att handledningen ska ge en möjlighet att ”komma vidare” eller ”komma igång” i arbetet. Dessa två punkter anges som viktiga för alla men de kommer i olika prioritetsordning i de ovanstående grupperna.

Ytterligare svar som flera gett är; ”hjälp att se problem”, att ”analysera problem”, ”hjälp att sortera problem” och några få svarade ”möjligheten att få granska sig själv och sitt förhållningssätt”. Dessa svar är återigen oberoende av kön eller yrkeskategori.

## **Fråga 2. Vilka egenskaper tycker du att en handledare ska ha?**

På denna fråga var det två aspekter på handledaren som var centrala. Den ena aspekten sammanfaller med den tidigare uttryckta önskan om att bli respekterad och lyssnad på vid handledningstillfället. Man önskar att handledaren ska vara lyhörd, empatisk, ödmjuk, kunna lyssna och skapa ett gott och öppet handledningsklimat. Dessutom vill man att handledaren ska besitta mod, vara trevlig, tydlig och tycka om sitt arbete.

Jämställt med dessa önskade egenskaper hos en handledare är att hon/han ska besitta god yrkeskunskap. Med detta avses både kunskap om det arbetsområde som handledningen gäller, vilket benämns entydigt som "behärska arbetsområdet" och dessutom ska handledaren vara väl förtrogen med sin yrkesroll som handledare. Olika tankar om detta reflekteras i utsagor som att handledare ska kunna "skilja på mitt och ditt", "vara trygg i sin roll som handledare", "kunna se mönster och lyfta fram dessa", "kunna starta och spegla processer", "kunna aktivera hela gruppen", "få alla att känna sig kompetenta", "kunna skifta mellan olika handledningsmetoder" och "skapa en fungerande struktur för handledningsarbetet". Några kompletterar sina beskrivningar av detta med korta skildringar av hur det kan vara när någon eller några av de här egenskaperna saknats.

En tredje viktig handledaregenskap som lyfts fram är humor. Många anser att detta är en vital egenskap och framhåller att kunna se humoristiskt på en situation ger kraft och för arbetet framåt. En del är här noga med distinktionen att det är viktigt att skratta "med" de handledda eller klienten inte "åt"...

Man uttrycker sig lite olika när det gäller vad som är viktigast inom de olika kategorierna. Kvinnor uttrycker i högre grad att de önskar att handledaren ska vara en varm, empatisk och tillåtande person medan män trycker mer på egenskaper som att kunna strukturera, och leda handledningsarbete.

Tydligt är att klart överordnat alla egenskaper är att handledaren ska kunna lyssna och vara respektfull mot både de handledda och klienter/patienter.

### *Fråga 3. Vad vill du inte ha i handledning?*

Denna fråga ställer jag ofta när jag träffar en handledningsgrupp för att vi ska bekanta oss med varandra. När jag intervjuat handledningsgrupper kring deras önskemål om handledning har det ibland framskymtat att hela gruppen eller enskilda deltagare har önskemål om vad de vill slippa i handledning. Utifrån detta har det blivit en frågeställning som jag ofta ställer till nya grupper jag ska arbeta med.

I den här enkäten svarade påfallande många att "pekpinnar" är något som man gärna kan leva utan. Vad pekpinnar innebär kan man ana genom de andra utsagor som finns vad gäller att man vill inte ha handledare som tar parti eller som har tydliga åsikter om vad som är fel och rätt eller som anser sig själva ha patent på både sanningen och lösningen och ger "goda råd" utifrån detta. Ej heller vill man ha handledare som gärna framhåller sig själva och berättar om sina egna lyckade arbetsprestationer eller handledare som framhåller endast en arbetsmodell. Handledare som gärna tar över och föreläser vill man inte ha, många påpekar att det ofta får dem att känna sig mindre kompetenta och att deras resurser försvagas istället för att utvecklas.

Handledare som är överdrivet positiva, hurtfriska eller berömande är inte heller populära. Det ges inga ytterligare beskrivningar av vad som avses med detta.

Den handledare som inte respekterar den enskilde eller inte kan skapa en fungerande arbetsstruktur i gruppen är inte heller önskvärd. I anslutning till detta påpekar nästan samtliga att de inte vill bli "påhoppade" med terapi under handledning. Att handledaren måste kunna skilja på handledning och terapi framställs som mycket angeläget. Dessutom påpekas att man inte önskar att handledaren inriktar sig på att exponera svagheter hos enskilda personer. Man vill inte heller ha medlidande eller att handledaren tar parti och allierar sig i gruppen mot exempelvis arbetsledningen eller andra grupper som de kanske har en konflikt med.

Listan på vad man inte önskar i handledning är lång och utöver det ovanstående nämns att man inte vill att handledaren ska vara



dogmatisk, oengagerad, luddig, bli distraherad och prata om sådant som är irrelevant för sammanhanget

#### **Fråga 4. Övriga synpunkter**

På denna fråga kom många varierande svar. Många gäller ramfaktorer i handledningen såsom att handledningen är kontinuerlig, att man får tillräckligt med tid, att gruppen är lagom stor och att hela teamet är närvarande. Dessutom tar man upp vikten av externhandledning och att det är önskvärt att man byter handledare efter 2-3 år då det annars lätt blir en för bekväm och förutsägbar handledningssituation. Man nämner också att det i huvudsak är handledarens ansvar att se till att sluta i tid då en arbetsgrupp lätt "blir bekväm" om de är nöjda med sin handledning och undviker att ta upp diskussionen men att detta i sin tur bidrar till att en grupp inte utvecklas.

Andra synpunkter som kommer upp är att det är viktigt att handledaren och gruppen är överens om den arbetsmodell och inriktning man ska ha i handledningsgruppen. Ska arbetet ha process- eller ärendeinriktning och vad innebär i så fall detta? Vilken teoretisk modell ska vara förhärskande? Delar handledaren och de handledda grundsyn i arbetet? Formen för handledningen är också viktig – ska det vara direkthandledning, ärendedragning, videohandledning med tonvikt på ärendet/fallet eller egna upplevelser? Att handledaren stimulerar gruppen att förbereda sig till handledningen så att man exempelvis inte lägger alltför mycket tid på att diskutera vilka ärenden som ska dras är en annan synpunkt som kommer fram.

Många påpekar vikten av att handledaren engagerar hela gruppen och att hon/han arbetar med de ärenden som presenteras på ett sådant sätt att problematiken och frågeställningen blir giltig för alla och inte bara för den som har ärendet. Dessutom menar många att det åligger handledaren att skapa ett kreativt och inspirerande handledningsklimat "där man vågar ta ut svängarna". Dessutom bör handledaren skapa "lagom spänning" men ändå hjälpa de handledda att slappna av och känna sig trygga i gruppen.

Slutligen återkommer igen synpunkterna på att handledaren ”måste” vara empatisk och respektfull och framförallt kunna lyssna till de handleddas synpunkter och berättelser.

## *Synpunkter på svaren*

Efter att ha redovisat de svar jag fått vill jag diskutera lite kring varje frågeställning och framförallt använda mina egna handledningserfarenheter som referenspunkt och också knyta de synpunkter jag fått till andras erfarenheter. Möjligheten att genom dialog få fundera och bearbeta sina erfarenheter kan hjälpa till att forma ny kunskap. I mitt fall har utbytet skett genom att jag delat ut frågor och fått in många olika svar och dessutom haft fördjupad dialog med några grupper.

### *”God nog handledare”*

Att bli sedd, känna sig trygg, respekterad, lyssnad på, bekräftad och bejakad utifrån vem man är verkar vara ett grundläggande mänskligt behov som troligtvis dominerar oavsett sammanhang. Människor har förmodligen samma önskan i alla sina möten men avsaknaden av detta blir särskilt kännbar i kontakter som på olika sätt är viktiga för oss och som vi är beroende av. Detta är inte på något sätt ny information, det intressanta är att samtliga tillfrågade tar upp det som första punkt när det gäller frågan om vad de personligen anser viktigast i en handledningssituation. Utifrån detta blir mina frågor som handledare: Hur skapar man en trygg handledningssituation? Hur kan man som handledare anpassa sig så att de olika gruppdeltagarna får uppleva en situation där de känner sig trygga och respekterade? Hur kan man som handledare balansera struktur med olika människors behov av frihet och spontanitet? Hur kan man balansera mellan det trygga välkända och samtidigt introducera spänning och något nytt och annorlunda? Det är de frågor jag ställer mig när jag går in i en ny grupp, men frågan före alla andra är: vem är var och en?

### *En grupp består av individer*

Att ta sin utgångspunkt i den frågan och ge sig lite tid att lära känna var och en i gruppen tjänar flera syften. Dels får man som handledare veta något om var och en i gruppen och dels får man en möjlighet att börja forma en arbetsallians med varje gruppmedlem. I grupper där gruppdeltagarna är okända för varandra faller detta sig naturligt som exempelvis i utbildningshandledning eller handledningsgrupper som är speciellt sammansatta för ändamålet. Då lägger man ner ordentligt med tid på den sociala fasen men i arbetsgrupper som arbetat och haft handledning ihop i årtal kan man tappa bort detta och ibland hafsa över presentationen. Det kan vara värt att som handledare dels ge sig möjligheten att lära känna alla och dels ge deltagarna möjlighet att berätta något nytt och annorlunda om sig själv och dels få lyssna till sina arbetskamrater berätta något de inte kände till. Handledaren kan styra detta genom att ge en enkel instruktion, förutom den sedvanliga presentationen kan man lägga till en fråga som rör exempelvis "det roligaste som hänt på jobbet sista veckan" eller "historien om hur man fått sitt namn" eller "varför valde jag detta jobbet". Att börja med att föra in ny information i det som uppfattas som välkänt skapar i allmänhet nyfikenhet inför varandra.

### *Nyfikenhet som arbetsredskap*

Att vara nyfiken och arbeta utifrån en "nyfikenhetsposition" där man i första hand är intresserad av vem någon är och hur de tänker skapar oftast en situation där människor känner sig bekräftade och bejakade. Att bli lyssnad på av någon som är beredd att ta emot det man uttrycker skapar ofta trygghet speciellt när man känner att det man säger hanteras varsamt och respektfullt av mottagaren. Många gånger har jag funderat på vad som gör "nyfikenhetspositionen" så kraftfull när det gäller att skapa arbetsallianser och att hjälpa människor att bli intresserade och känna lust inför exempelvis en arbetsuppgift.

En dag studerade jag en videofilm med två föräldrar och ett spädbarn och såg hur intensivt barnet tittade och utforskade sina föräldrars ansikten och hur föräldrarna var totalt uppslukade av det lilla

barnet. De tittade med förundran och stor nyfikenhet på sitt lilla barn, inget undgick deras intresse, gropan i hakan, tårna, håret och ansiktsuttrycket. Det fanns en ömsesidig glädje och en lust att utforska varandra. Även det lilla barnet ansträngde sig och visade tydligt sin förtjusning med sina ivriga kroppsrörelser och joller. Plötsligt slog det mig att detta kanske är en ursprunglig upplevelse som vi alla bär på. I våra möten med andra människor vill vi primärt bli sedda och lyssnade på. Att någon är nyfiken på mig och tar sig tiden och kraften att utforska vem just jag är skapar lust och en upplevelse av att jag är en viktig person. Kanske skapar det lust och nyfikenhet på mig själv och i vissa fall även på den andre? Att någon annan visar sitt intresse för mig genererar i bästa fall kraft och utlöser egna resurser. I familjeterapi har det under många år diskuterats hur terapeuten kan inta en "undersökande-" och "nyfikenhetsposition" som en slags terapeutisk grundhållning. Man fokuserar i det fallet på klientens erfarenheter och ställer frågor och kommenterar utifrån det klienten själv säger snarare än att införa eget material eller konfrontera (Andersen, 1991; Anderson, 1999). Ofta har jag förundrats över det verkningfulla i det förhållningssättet och plötsligt blev jag klar över att kanske är det helt enkelt så att kraften ligger i att vi som terapeuter använder en "naturlig dialogform", en form som de flesta människor har någon erfarenhet av och att formen för dialogen i sig innehåller en möjlighet till utveckling och utvidning av ens värld.

Utifrån studier i samspels- och utvecklingspsykologi är det väl dokumenterat att utveckling möjliggörs av samspel där det lilla barnet blir bekräftat och speglat av den vuxne och kan i den så kallade "utvecklingsstödjande dialogen" utveckla både sin kognitiva, intellektuella och emotionella förmåga (Hedenbro & Wirtberg, 2000). I skenet av den hypotesen finner jag det helt logiskt att samtliga av de tillfrågade uttryckt just detta, vikten av att bli sedd och bekräftad i handledningssituationen.Handledning är en situation som tydligt syftar till utveckling och de tillfrågade har troligen pekat på en av grundförutsättningarna för detta. Inom utvecklingspsykologi och samspelsteori har den vuxnas förmåga att "tona in sig" på barnet

starkt betonats då det anses vara ett av fundamenten för att barnet ska kunna utveckla känslan av ett subjektivt själv. Havnesköld och Mothander (1995, sid 109) uttrycker det på följande vis när det gäller relation mellan föräldrar och barn: ”delande av känslotillstånd (inter-subjektivitet) innebär en av de viktigaste aspekterna av social kontakt. Mor och barn kan nu på ett nytt sätt informera varandra om sin inre värld, och kan likt två radiosändare >tona in< varandras våglängd i vad Daniel Stern kallar affektintoning.”

Relationen mellan handledare och handledd är ingen mor-barn relation. Däremot präglas den av att kontakten idealiskt sett ska leda till att den handledde både kan få kontakt med och utveckla sin kompetens i arbetet.Handledningssituationen präglas ofta av att det material som presenteras är problematiskt, den handledde har svårigheter i sitt arbete och önskar hjälp med detta. När man har en svårighet i sitt arbete är det lätt att tappa sin kompetens och hamna i en objektposition (Hafstad & Övreide, 1999, s. 22) där ens handlingar och reaktioner i huvudsak blir bestämda av andra och utanförliggande förhållanden. Subjektpositionen utmärkes enligt författarna av autonomi, frihet och ger en upplevelse av egenkontroll. Centralt i handledningsarbetet är att hjälpa den handledde att uppnå en känsla av att behärska och ta kontroll över den specifika arbetssituation som diskuteras. Ett steg i denna riktning är att handledare matchar, ”delar värld” och även emotionellt bekräftar den som presenterar material för handledning. Utifrån den berättelse som presenteras kan handledaren lyssna, ställa olika frågor eller reflektera kring det berättade på ett sätt som möjliggör utveckling av den egna berättelsen snarare än utbyte av den.

Parallelsituationen ligger snubblande nära när någon drar ett svårt ärende som de ”tappat styrfart” i att handledningsprocessen blir likadan (Bernler & Johnsson, 1985). Det vill säga att man som handledare och gruppdeltagare börjar komma med råd och idéer utifrån sina egna erfarenheter och behandlar den handledde som ett objekt som behöver ledas och informeras. För att undvika en upprepning av den handleddes dilemma har jag funnit det vara ett fruktbart

förhållningssätt att medvetet arbeta med matchning (Wirtberg & Petitt, 1981) som ett arbetsredskap i handledningsprocessen för att öka möjligheterna att människor känner sig stärkta och kommer i kontakt med sin egen kompetens – inte bara handledarens och gruppdeltagarnas. Matchning innebär att man på ett medvetet sätt använder verbalt språk och kroppsspråk för att försöka förstå, skapa optimal kontakt och spegla en persons upplevelse. (Olson & Petitt, 1999)

### *Handledaren tar ansvar för sin arbetssituation*

Varje handledare har sin egen personlighet och handledarstil som kan vara mer eller mindre ”trygghetsskapande”. Som handledare är det i min erfarenhet viktigt att ta ansvar för att skapa en behaglig och trygg arbetssituation för sig själv, en situation där man känner att ens kompetens som handledare kommer till sin rätt. Det är till god hjälp att göra sig själv medveten om vilka faktorer som är avgörande för att man ska känna sig mer eller mindre trygg i rollen som handledare. Faktorerna kan vara allt från gruppstorlek till hur personlig man tycker om att vara i sitt möte med gruppen.

Själv tycker jag exempelvis om att ha en – i alla fall för mig – tydlig struktur som jag kan följa, detta tillåter också en del stickspår i diskussionerna då strukturen underlättar att komma på spår igen. Dessutom brukar jag arbeta för att skaffa mig ett handledningsmandat av gruppdeltagarna. Detta kan tyckas självklart men behöver ofta benämnas som en del av det alliansskapande arbetet. Man kan inte ta för givet att människor som befinner sig i en handledningsgrupp vill ta emot handledning. De kanske inte ville ha just mig som handledare, de kanske inte tycker de behöver handledning, kanske delar de inte min grundsyn utan har en helt annan uppfattning både om teori och praktik. Skälen kan vara många och i exempelvis utbildningshandledning får deltagarna i allmänhet ingen möjlighet att välja handledare. Detta behöver diskuteras och man får som handledare och handleddd komma överens om hur man ska förhålla sig till den uppkomna situationen om det är så att man inte får mandat att handleda. Det behöver bli benämnt och tydliggjort för alla parter och om

det behövs känt för arbetsledningen. Ibland behöver man diskutera hur situationen ska lösas för den som inte är nöjd med handledningen. Handledaren får ta ansvar för att föra den här diskussionen och föra upp frågan på dagordningen snarare än ha det som en del av den "dolda dagordningen".

Gäller det utbildningshandledning visar erfarenheten att det är viktigt att så tidigt som möjligt agera om det visar sig att handledaren och den handledde inte kan hitta varandra och få till stånd en funktionell arbetsallians. Denna situation bör lösas på något sätt, då det är viktigt att den handledde får möjlighet att använda handledningssituationen för sin utbildning. Tyvärr har jag negativa erfarenheter av att jag valt att agera för sent när problem av den arten uppstått.

Utifrån de svar som inkommit kan man tolka handledningssituationen så att en av handledarens grundläggande arbetsuppgifter är att skapa relationer och förutsättningar för dialog så att ömsesidig bekräftelse kan uppstå. En situation där de handledda känner sig så trygga att de vågar låta sig utmanas och uppvisa även svagheter.

Vid intervjuerna berättade flera spontant om handledningssituationer där de känt sig stärkta och inspirerande men de kunde inte riktigt sätta ord på vad handledaren bidragit med för att skapa denna upplevelse. Troligtvis är man som gruppdeltagare inte så observant på vad handledaren gör när man är nöjd med situationen. Då kan man ägna sin uppmärksamhet åt sitt ärende eller problemställning. När man däremot är mer otilfredställd med handledningssituationen kanske intresset riktas mer mot handledarens beteende. I en av intervjuerna påpekades vikten av att handledarens benämner processer i gruppen eller enskilda deltagare på ett sådant sätt att man som gruppdeltagare får en uppfattning att handledaren observerat och satt ord på sina observationer. Informanten menade att det kan skapa osäkerhet när handledaren förhåller sig helt "neutral" till vad människor säger eller gör och endast använder sig av utforskande frågor. Som gruppdeltagare känner man sig inte bekräftad om man inte kan dela sin upplevelse med handledaren och detta gäller speciellt när det finns svårigheter i gruppen exemplet när konkurrens eller meningsskil-

jaktigheter uppstår mellan gruppdeltagare. Detta betyder givetvis inte att handledaren behöver gå i allians med någon eller att man nödvändigtvis ska börja arbeta med svårigheterna eller att man som handledare behöver uttrycka en åsikt i frågan. De som uttryckte dessa funderingar har omfattande erfarenheter av både handledning och olika handledare och kunde peka på skillnaderna i upplevelse när handledaren benämnde egna upplevelser såväl som utforskade andras. Flera påpekade att när handledaren är mer öppen och delar med sig av sina iakttagelser skapar det ett tryggare och öppnare klimat i gruppen och man då lättare kan förhålla sig utforskande och dialogiskt till varandra.

Ur handledareperspektiv kan den här synpunkten vara värdefull då den just pekar på en grundförutsättning för den utvecklande och stödjande dialogen. Som handledare balanserar man mellan att bekräfta och utmana dem man handleder samtidigt som man utformar en arbetsmodell som passar ens egen personlighet och vårdideologi. Olika människor har olika behov och vad den ene finner utmanande sänker den andre och vad den ene upplever som bekräftelse uppfattas inte ens av den andre. Handledarens eget behov av bekräftelse spelar naturligtvis också en roll här. Bekräftande benämningar har en tendens att bli ömsesidiga och för den handledare som behöver känna sig bekräftad av gruppen kanske det är lättare att utveckla en sådan arbetsmetodik medan den som inte är i behov av direkt bekräftelse kan vara mer "neutral" och arbeta mer utmanande.

## *Struktur och frihet*

Att skapa ett utrymme för reflektion, få möjlighet att diskutera nya idéer, ett kreativt utrymme och att få inspiration är något annat som benämns som viktigt i handledningssituationen. Skapandet av detta utrymme är givetvis beroende på i vilken mån man tillsammans med gruppen kan utveckla en atmosfär av trygghet och lust. Någon har sagt att "struktur ger frihet" och att ha en "underliggande grammatik" för handledningssituationen gör att man inte behöver skapa nya



samspelsregler och fundera på hur man ska bete sig i varje ny situation som uppkommer vare sig för handledare eller handledd.

Att tillsammans med gruppen utarbeta en välfungerande struktur för handledning är ofta en god tidsinvestering (Olson & Petitt, 1995). Tidsfördelning i gruppen för ärendedragning, genomgång av gruppdeltagarnas olika handledningsbehov och prioritering av dessa är sådana återkommande ritualer som upprepas vid varje handledningstillfälle.

### *”Vad vill du ha hjälp med?”*

En sådan ritual är att handledaren noggrant tar reda på vad den som ska handledas vill ha hjälp med så att både gruppen och handledaren kan fokusera på detta (Petitt & Olson, 1992). En sådan strukturell intervention är att noggrant ta reda på det uppdrag eller den frågeställning som är i fokus för handledningen. Detta gäller både det uppdrag som den handledde har fått av sin klient/patient och den önskan om hjälp eller frågeställning som den handledde önskar att gruppen ska fokusera på i handledningen. När någon berättar om sitt fall är det lätt att gruppdeltagarna blir inspirerade och får olika idéer som är mer eller mindre anpassade till den handleddes behov.

Det är inte alltid den handledde är förtjänt av denna uppsjö av idéer. För att försäkra sig om att de som får handledning i möjligaste mån får det de behöver är det enklast att skapa ett utrymme där den handledde får uttrycka både vad de vill ha för hjälp med såväl som hur de vill ha den levererad. Vill den handledde ha spontana kommentarer, reflekterande team, rollspel, ny kunskap, många idéer, tänka högt eller bara få prata av sig och få hjälp att härbergera de svårigheter som finns?

Handledningsbehovet varierar från situation till situation och genom att arbetet situationsanpassas kan man använda många olika handledningsformer utifrån enskilda önskemål vilket skapar ett mer kreativt klimat.

## *Varje grupp har sitt eget liv*

Varje grupp är unik och som handledare är det till hjälp att lära känna varje grupp utifrån hur man bäst skapar ett utrymme för kreativitet och reflektion i just den gruppen. Detta är ofta beroende av gruppens interna dynamik och de allianser som redan finns i gruppen. I en grupp med en välfungerande samtalsstruktur där deltagarna lätt glider mellan lyssnar- och talarposition och det finns tolerans och uppmuntran för olika åsikter brukar det räcka med att tid anslås kring en viss frågeställning för att en polyfonisk situation ska uppstå där olika människor kan uttrycka sig och de andra utforskar eller bygger på det uttalade snarare än diskvalificerar det (Seikkula, 1996).

I grupper där den befintliga dynamiken inte är lika bejakande får handledaren arbeta mer aktivt med detta. Det kan ske exempelvis genom att man strukturerar kommunikationen och aktivt sätter några i lyssnarposition och andra i talarposition och sedan låter dem byta position. Man kan också be dem som lyssnar att lyssna selektivt, exempelvis på sådant som ger en möjlighet till utveckling eller att var och en lyssnar utifrån olika personer såsom behandlarens och klientens position, eller utifrån de olika personer som ärendet berör. Man kan också under korta stunder låta gruppen ha bikupsdiskussioner kring en frågeställning som de sedan förmedlar till gruppen. Handledaren kan be gruppen skriva ner iakttagelser när någon drar sitt ärende. Det skrivna ska förstås vara relevant utifrån den handledes frågeställning och kan sedan redovisas strukturerat. Som handledare kan man också använda sin egen uppmärksamhet för att stimulera till att människor får lust att dela sina tankar och idéer i gruppen. Genom att lyfta upp olika idéer, utforska dem, ibland omformulera och knyta till det aktuella temat eller till vad andra har sagt skapar man ett klimat där det förhoppningsvis så småningom blir tillåtet att tänka högt och uttrycka sig även om man inte känner sig helt säker i gruppen.

## **”Att komma vidare”**

Ett svar som var mer vanligt bland män som arbetar med vård och behandling och bland både män och kvinnor som arbetar i skolan var att det var viktigt att få hjälp att komma vidare i arbetet. Deras svar pekade på att det var viktigt att få en handlingsinriktning och att få konkreta idéer om hur de ska komma vidare i arbetet. Detta torde falla under handledarens ansvar att utforska vilken inriktning den handledde önskar på handledningen och att vara öppen för att man kan ha helt individuella behov i handledningsgruppen. Under pågående handledning är det en intressant process när diskussionen övergår från beskrivning av handledningsmaterialet till att uttrycka olika känslor och upplevelser och så småningom utifrån ny förståelse söka en handlingsinriktning för framtida arbete. Som handledare gäller det att vara observant på de uttryck som pekar på att det är dags att initiera nästa fas.

Som alltid i grupphandledning får handledaren arbeta med att balansera den handleddes och gruppens behov. Den handledde behöver få vara i sin frågeställning tills den är klar. Gruppdeltagarna behöver bekräftas och deras idéer ska länkas till frågeställningen och samtidigt ska handledaren värna om att den som drar sitt ärende ska få vara i centrum med sin frågeställning och sina handledningsbehov.

Både handledaren och gruppen behöver anpassa sig till den som drar ärendet för att kunna hjälpa utifrån den personens specifika upplevelse och kompetens. Handledning handlar inte om vad jag eller någon annan skulle gjort om vi arbetat med den handleddes klient utan om vad som passar just den personen som är i fokus.

Allteftersom handledare och gruppen lär känna varandra utvecklas fungerande strukturer som så småningom internaliseras och diskussionerna kan ske under friare former. När jag blickar tillbaka drar jag mig till minnes ett handledningsuppdrag där gruppen från början uttryckligen bad mig att ”hålla” i gruppen så att diskussionerna inte blev destruktiva och röriga. Från början hade vi en mycket sträng struktur, där jag ibland fick ta på mig rollen som ordförande för diskussionen för att hjälpa människor att inte falla varandra i talet

och byta ämne alltför ofta. Denna grupp bestod av många kreativa och lättinspirerade människor och när de fått hjälp att få en väl fungerande samtalsstruktur kunde så småningom min roll som samtalsledare tonas ner och alla hjälptes åt att ta ansvar för att en kreativ dialog skulle komma till stånd. Handledningen utvecklades till inspirerande tillfällen för oss alla, där gruppdeltagarnas mångfaldiga resurser kom till sin rätt.

En annan grupp uppvisar motsatt beteende, det är tyst och trögt och människor förhåller sig försiktigt till varandra. Dessutom säger man kontinuerligt att man inte har ärenden som ”lämpar sig för handledning”. Även där kan struktur vara till god hjälp, genom att man organiserar ”rundor” där var och en får säga något eller man arbetar med bikupor där deltagarna reflekterar tillsammans över något tema innan reflektionerna delges gruppen. När alla fått en möjlighet att uttrycka sig brukar diskussionen och flödet så småningom komma igång. I den här situationen behöver man arbeta extra medvetet med att de enskilda gruppdeltagarna blir bekräftade och uppmärksammade utifrån sina bidrag.

### *Struktur är medel inte mål*

Strukturen ska tjäna syftet med handledningen. Den är naturligtvis inget självändamål och den anpassas och ändras alltefter behov. En av handledarens uppgifter är att vara medveten om när man aktivt behöver påverka strukturen eller om man kan nöja sig med att uppmuntra och förstärka den rådande strukturen i gruppen. Så småningom går handledningen i allmänhet in i en ”lunk” där man hittat en fungerande modell tillsammans med gruppen och då får man vara vaksam på när handledningsklimatet blir för bekvämt och handledningen för förutsägbar. Det kan då vara fruktbart att bryta det rådande interaktionsmönstret genom att införa något nytt och på så sätt skapa en nytändning i gruppen.

## *Vem har tolkningsföreträde och problemformuleringsprivilegium?*

Man gör det enkelt för sig genom att säga att den handledde alltid har tolkningsföreträde över sitt material. Detta beror på i vilket sammanhang handledningen utspelar sig och det är naturligtvis viktigt att handledare och de handledda är överens om detta.

Handledarrollen är olika utformad beroende på vilken typ av handledning man bedriver. Bedriver man exempelvis utbildningshandledning där gruppdeltagarna ska lära sig att arbeta med en viss metod har handledaren också en pedagogisk uppgift. Eventuellt ska handledaren godkänna respektive underkänna den handleddes arbete och handledarrollen blir givetvis annorlunda i en sådan situation än i traditionell kollegiehandledning. Är man kursdeltagare på en familjeterapiutbildning eller en utbildning i kognitiv terapi så förutsätter situationen att tolkningar av material och diskussion kring handlingsmöjligheter sker inom ramen för den aktuella modellen. Handledaren har ett gemensamt ansvar tillsammans med den handledde för att han/hon ska ha vissa kunskaper och färdigheter efter avslutad handledning. Detta betyder givetvis att man som handledare tar sig tolkningsföreträde och för fram bestämda synpunkter på ett sätt som vore främmande i en kollegial handledningssituation. När man bedriver extern handledning i det löpande arbetet på en arbetsplats där de olika deltagarna själva är ansvariga för sitt arbete och förväntas vara förtrogna med de metoder som krävs för arbetsuppgiften och har fullt förtroende från sin arbetsgivare att utföra dessa blir handledarrollen mer kollegial. Här arbetar man som handledare primärt utifrån den handleddes tolkning av materialet både vad gäller förståelse av en situation och utformandet av en intervention av något slag. I diskussionen kan man givetvis framföra andra tolkningar och idéer men då utifrån den handleddes önskemål. Man har en tydlig icke-hierarkisk och icke-linjär position jämfört med när man är delvis ansvarig för någons utbildningshandledning såsom exempelvis i legitimeringsgrundande utbildningar då man genom sammanhanget tilldelas en överordnad position (Bernler & Johnsson, 1985).

Flera svar pekar på vikten av att man kommer överens om vilken teoretisk modell som ska vara förhärskande och vilken inriktning handledningen ska ha och hur handledningen ska bedrivas. Detta är förhandlingsfrågor där handledaren och gruppen får komma överens om de modeller som ska användas. Det är naturligtvis också gruppens ansvar att ta reda på vilken inriktning handledaren har och handledarens ansvar att tydliggöra detta innan handledningen påbörjas.

### *Icke önskvärt i handledning*

Om man ska ta sig friheten att tolka svaren under denna rubrik så fanns det en viss tendens till aggressivitet i svaren. Många gav raljerande beskrivningar av situationer där handledaren framställde sig själv som ett slags orakel eller superbehandlare. Kanske uttrycker detta den känslighet som utmärker handledningssituationen. Den handledde tar upp ett problem eller en frågeställning som de brottas med och det innebär för många att själva blottandet av en svårighet utlöser sårbarhet. Innan de återfått känslan av kompetens eller att de har fått en egen klar uppfattning om hur situationen kan förstås och hanteras utifrån sin egen arbetssituation får de ett "pekpinneaktigt" råd eller en berättelse om hur någon annan löst en liknande situation. Det är inte säkert att rådet eller berättelsen överlappar med den handleddes behov av stöd, förståelse eller att det bidrar till att lösa det man ville ha hjälp med. Snarare kan man uppleva sig som sämre eller underlägsen handledaren eller andra i gruppen.

Personligen tolkar jag inte svaren som att det är fel att komma med råd eller att delge erfarenheter om hur andra haft hjälp av att tänka eller angripa liknande situationer. Däremot pekar svaren på två faktorer som är viktiga för handledaren att uppmärksamma. Den första faktorn är det vi brukar beskriva som "timing" det vill säga vi avläser den andres kommunikation och för dialogen utifrån dennes uppmärksamhetsfokus och kan på det viset anpassa vår kommunikation till samtalspartnern (Hedenbro & Wirtberg, 2000). Detta gör vi bland annat genom att utforska uppdraget och genom personlig kännedom

om den som får handledning. Som handledare får man så småningom en uppfattning om vilka gruppdeltagare som är intresserade av råd eller liknande berättelser och som har nytta av detta. Andra vill ”komma på själv” och deras problemlösningstrategi går mer ut på att söka inom sig själva och de behöver hjälp med detta snarare än veta vad andra gjort i liknande situationer. När man som handledare bedömer att ett konkret råd, en information eller en berättelse skulle kunna vara till hjälp är det viktigt att man funderar över den situation som den handledde befinner sig i och anpassa berättelsen/rådet för att underlätta identifikationsmöjligheten.

Min personliga erfarenhet är att när jag ger råd eller berättar historier som inte varit till gagn beror det ofta på att jag tappat mitt handledningsfokus. Den handleddes presentation av sitt material stimulerar mig och lockar fram erfarenheter som jag plötsligt tycker är viktiga att berätta och mitt eget intresse och mina egna erfarenheter kommer plötsligt i blickpunkten snarare än den handleddes. Som tur är får man i allmänhet snabbt feedback från gruppen när detta sker, ett artigt leende, en besvärande tystnad eller ett mer eller mindre öppet avvisande sätter en snabbt på spår igen.

Handledare som är överdrivet hurtfriska eller berömmande pekas också ut som mindre önskvärda. Yrkesverksamma människor vill och behöver givetvis inte bli infantiliserade och det stärker inte ens yrkesutveckling vilket brukar beskrivas som ett av de primära målen med handledning.

### *Handledning övergår till kritisk granskning*

Många påpekade att det inte var önskvärt att handledaren tog sig friheten att omvandla handledningssituationen till en terapisisituation och inte heller att handledaren inriktade sig på att exponera svagheter hos vissa personer. Detta upplevdes som mycket påfrestande både för den som utsätts men också för de som bevittnar detta. Någon beskrev att i en handledningssituation där detta hände ofta så drogs allt mer triviala ärenden i hopp om att undvika att bli utsatt för alltför näringsgranskning av handledaren. Detta är naturligtvis en viktig

synpunkt och den belyser de rambrott som situationen möjliggör genom att man som handledare ofta får en informell makt i gruppen där andra gruppdeltagare inte alltid vet hur de ska agera när en sådan situation uppstår. Flera påpekade att den som blir utsatt inte kan eller vill protestera då hon/han antingen känner sig i underläge och inte vill riskera att bli ytterligare utsatt och dessutom tvivlar på sina upplevelser. De andra undviker att dra uppmärksamheten till sig och blir också osäkra på sin egen tolkning av situationen. Dessutom brukar det alltid finnas några som tycker det är bra och som understöder det som sker. Vid en av intervjuerna berättades att man under en längre tid deltagit i en handledningsgrupp där kvinnorna kände sig speciellt ifrågasatta och kritiserade av handledaren. Det hade tagit lång tid innan de talat med varandra om detta då de alla känt sig misslyckade och ledsna efter handledningstillfällena men tolkat det som en personlig brist istället för att titta på sammanhanget. När de började torgföra sina upplevelser blev de emotsagda av männen i gruppen som kände sig bekräftade och stärkta och inte kunde känna igen det kvinnorna diskuterade. Detta redovisades som en smärtsam erfarenhet av att känna sig utelämnad och att bli föremål för kritisk granskning i handledningssituationen.

### *Handledaren och organisationen*

En speciell synpunkt som togs upp av några få men som tål att diskuteras är handledarens förhållande till den organisation inom vilken handledning bedrivs. I svaren påpekades att man inte önskade att handledaren tog parti eller allierade sig med enskilda deltagare eller gruppen mot arbetsledning eller andra grupper inom och utanför organisationen. I handledningssituationer får handledaren ofta ta del av berättelser som innehåller missnöje eller klagomål som riktar sig mot enskilda personer eller grupper. Det ligger i handledningsberättelsens natur att den egna situationen eller egna gruppen framstår som rimligare och är lättare att identifiera sig med som handledare än den utanförstående situation som beskrivs. Som handledare är det då viktigt att ha kontraktet och syftet med handledningen som oriente-



ringspunkt. Omfattar inte kontraktet organisatoriska frågor eller relationer mellan grupper och arbetsledare kan det vara av intresse för alla parter att avgränsa frågeställningen till hanterandet av den beskrivna situationen och inte själv agera eller låta sig dras in i diskussioner som handlar om hur man ska agera för att förändra eller framföra klagomål. I den mån handledaren inte kan vara lojal mot den organisation som gett honom eller henne ett handledningsuppdrag så blir det ett problem som handledaren själv måste ta ansvar för (Olson & Pettit, 1995). Gruppen är i allmänhet inte betjänt av att man tar deras parti och hjälper till att driva eller underblåsa frågor som ligger utanför uppdraget. Dels har man inget mandat från ledningen att göra detta, dels kan i allmänhet vuxna människor mycket väl föra sin egen talan och i allmänhet är inte gruppen förtjänt av att handledaren intar samma position som de själva eller börjar agera som en informell arbetsledare utan makt. När den här situationen uppstår och man som handledare känner sig lockad att gå in och "hjälpa" en grupp i svårigheter som berör organisatoriska frågor är det i allmänhet ett tecken på att arbetsledningen är svag eller inte fungerar och det finns ett "utrymme" i organisationen som inviterar till handling. Man kan anta att den som väljer handledare som yrke ofta är handlingskraftiga och tycker om att inta ledarpositioner. Inte sällan har man innehått eller har arbetsledande positioner i sitt yrkesliv och är kanske inte så svårflörtad att anta invitationen. Det kan dock vara klokt att utveckla en larmklocka för sådana situationer. I värsta fall blir effekten att gruppen både står utan handledare och befinner sig i en organisatoriskt svår situation.

Det finns naturligtvis olika sätt att hantera en arbetssituation där de organisatoriska svårigheterna återverkar på handledningen på ett negativt sätt. Man kan som handledare med gruppens mandat initiera till en diskussion med arbetsledare där situationen benäms, speciellt om det av handledare uppfattas som ett så allvarligt arbetshinder att handledning inte sker under den tid som är avsatt för detta. Man kan komma överens med gruppen om att ägna sig åt handledning och fokusera på arbetet utåt med klienter, patienter, elever och på så sätt

stärka gruppdeltagarnas förmåga att sköta sitt arbete på ett ansvarsfullt sätt även under svåra arbetsförhållanden. Man kan också avbryta handledningskontraktet om man finner att man som handledare har en omöjlig arbetssituation och redogöra för gruppen och arbetsledning varför man gör detta. Men som några av de intervjuade påpekar så är gruppen sällan betjänt av att man går in i en allians mot någon annan eller att det sker en kontraktsglidning där man plötsligt sysslar med organisationsfrågor under täckmantel av handledning.

## *Övriga synpunkter*

Under denna punkt kommer mycket av det igen som man tidigare diskuterat vad gäller handledarens respektfyllda och lyssnande hållning. Detta upprepas nästan som ett ”mantra” oavsett frågeställning och verkar vara det grundläggande önskemålet på en handledare. Utifrån handledarens perspektiv kan det vara svårt och ibland rentav omöjligt att vara lyssnande och respektfull – bekräftande gentemot alla i gruppen. En kontinuerlig utmaning som handledare är att kunna förhålla sig till och hantera alla de processer som pågår i en grupp. Vad gör jag som handledare när jag märker att några är missnöjda med handledningen medan andra är nöjda? Betyder det att jag som handledare är mer bekräftande och respektfull mot vissa personer? Blir jag som handledare så upptagen av att vara så respektfull och lyssnande att jag undviker att utmana och erbjuda möjligheter till utveckling? Hur hanterar jag som handledare när den handledde och jag har så olika teorier och åsikter om praxis att det är svårt att vara bekräftande? Att detta är ett viktigt område för handledare att förhålla sig till gick väldigt tydligt att utläsa av de svar som erhöles i undersökningen.

Många påpekar handledarens skyldighet att ta ansvar för ramfaktorer såsom att göra tydliga kontrakt, hålla tider, skapa en rimlig arbetssituation med lagom stor grupp och att ta ansvar för kontinuiteten i gruppen. I min erfarenhet så är arbetet med ramfaktorerna en intressant process då man genom detta arbete ofta får en spegling av den kultur som råder på arbetsplatsen och ibland blir det en kultur-

krock med den arbetskultur som man som handledare förfäktar. Som handledare går man en balansgång mellan att anpassa handledningen till den rådande kulturen och att skapa en rimlig arbetssituation där man kan handleda. Vissa arbetsplatskulturer är som gjorda för handledning ("min sorts handledning"). Vi kommer alla i tid, vi blir inte störda av annat, alla är kvar under hela handledningstillfället, handledningsmaterialet är förberett när handledningen påbörjas, arbetsledaren eller någon annan i gruppen tar kontakt innan handledningstillfället när man vill ha ut något speciellt av handledningen. Det kan vara att man önskar diskutera ett visst tema som kommit upp eller att man vill att en praktikant eller någon annan ska vara med under nästa handledningstillfälle.

Andra arbetsplatser har en annan kultur, de har kanske tidigare haft en handledning som varit mer konsultativ till sin karaktär och deltagarna kommer bara när de har ett bekymmer de vill ha hjälp med. Ibland blir gruppmedlemmar beordrade att göra annat under handledningstillfället eller så har de så mycket att göra att de inte har tid att gå på handledning. Som handledare får man fundera noga på vilka faktorer man behöver utmana för att kunna utföra ett vettigt arbete och ta upp dessa till diskussion. Man har ju inget uppdrag att som handledare ändra på arbetsplatskulturen men man har ett uppdrag att skapa en fungerande arbetsstruktur som är så rimlig som möjligt utifrån alla parter de timmar handledningen pågår.

### *Handledningshinder*

Rubriken anknyter till när det uppstår handledningshinder för handledaren i en grupp. Vi är olika känsliga som människor och det är viktigt att vara medveten om när något dyker upp i arbetet som stör oss så mycket att vi inte känner att vi kan fungera väl som handledare. Kulturkrockar kan vara en sådan situation där man som handledare behöver ta initiativ till att benämna det som sker men också vara noga med att ta ansvar för att man själv blir störd. Det är inte säkert att gruppdeltagarna uppfattar detta på samma sätt. Exempel på detta är när man som handledare med erfarenhet från psykoterapi och psyko-

socialt arbete ska handleda grupper som är pedagoger eller som arbetar inom somatiken.

En annan situation som kan innebära att handledningshinder uppstår är när det finns konflikter i gruppen eller när några i gruppen uppenbart har svårt att tåla varandra eller någon har så stora personliga problem att man bedömer att de inte kan fungera i sitt arbete. En speciell situation är när man som handledare har en annan uppfattning om vad som är etiskt/oetiskt än den man handleder. Exempel på detta är när man bedömer att en klientsituation är allvarlig och att någon far så illa att en anmälan till sociala myndigheter borde ske och den handledde och arbetsgruppen inte delar den bedömningen. Det finns inga enkla vägar att tackla någon av dessa situationer om man inte väljer att rycka på axlarna och säga att "detta är inte mitt ansvar". Som handledare kan man här använda sig av möjligheten att själv få handledning eller konsultation för att diskutera rollen och få möjlighet till olika ingångar i situationen. Man kan då få hjälp med att sortera och diskutera och bedöma huruvida detta är ett privat problem eller om det är så allvarligt att man i alla fall temporärt ska ta sig mandatet att ändra handledarrollen. Att ta tag i den här typen av problem faller vanligtvis under arbetsledarrollen och när problemen eskalerar och pågår under längre tid är detta ofta ett tecken på en svag eller icke-fungerande arbetsledning. Just därför är det viktigt att hantera situationen som ett eget handledningshinder och benämna sin egen svårighet som handledare när man inte delar uppfattning och kan vara bekräftande gentemot en viss person eller situation och diskutera effekterna av detta. Som handledare är man inte särskilt lämpad att bli en "organisationspolis" som börjar definiera människors lämplighet eller inbördes relationer på arbetsplatsen som ett allmänt problem.

Vad gäller anmälan av exempelvis barn som far illa så omfattas handledaren precis som alla andra av anmälningsplikt om man får kännedom om att ett barn far illa. En gång under alla år har jag känt mig nödgad att bryta handledningskontraktet genom att göra en anmälan. Gruppen och jag hade olika åsikter om hur länge ett barn

får fara illa och vårt handledningskontrakt avbröts då gruppen helt naturligt inte kände förtroende för mig då jag så tydligt underkänt deras arbete och bedömning genom att göra en egen anmälan

Hittills har handledningshinder diskuterats utifrån det som sker i gruppen men handledaren bär naturligtvis på sina egna handledningshinder. Någon har svårt att tåla konflikter, andra vill gärna ha gruppens uppskattning och drar uppmärksamheten till sig själva, en tredje är osäker i sin roll och vågar därför inte utmana eller ifrågasätta saker och blir alltför bekräftande och lik den man handleder. Som handledare kan man naturligtvis också ha sina favorittema och gärna leda diskussionen in på detta vilket av vissa kan uppfattas som handledningshinder.

Handledningshinder diskuteras bara helt kort här men det är helt klart ett ämne som lämpar sig för en egen artikel.

### *Avslutning av handledning*

Något annat som kommer upp under övriga synpunkter är avslutning av handledning. Många påpekar att det är handledarens ansvar att ta initiativ till avslutning även om handledningen fortfarande är inspirerande och de handledda uttrycker att de är nöjda. Normalt omfattas handledningen av ett kontrakt på ca 2-3 år och alla parter inrättar sig på avslutning efter den stipulerade tiden. Ibland finns det skäl till att man vill fortsätta med sin handledare såsom att det rått stor personalomsättning eller att gruppen befinner sig i en situation med speciella svårigheter och inte vill börja med ny handledare i det skedet. Man kan också bestämma sig att som handledare tillsammans med en grupp utveckla en gemensam metodik eller arbetssätt vilket kan förlänga handledningstiden. Ibland utvecklar gruppen och handledaren en exklusiv och idealiserande kultur där den ömsesidiga bekräftelsen blir så stark att de handledda inte tror att de kan få en ”lika bra” handledare igen och handledaren kan vara böjd att tro det samma... Naturligtvis är det så att man som handledare utvecklar speciella relationer med vissa grupper och att arbetssituationen blir ömsesidigt mycket tillfredställande. Detta hindrar dock inte att

det i min mening är handledarens ansvar att ta initiativ till avslutning av det gemensamma arbetet. Extern handledning bygger på att något nytt tillföres utifrån och det är oundvikligt att man så småningom blir mer eller mindre förutsägbar i gruppen. Härvidlag finns en viss skillnad på arbetsplatsgrupper och grupper som endast träffas för handledning. I arbetsplatsgrupper kan det vara mer befogat att ta initiativ till avslutning när man som handledare bedömer att "det är läge" för avslutning än i speciellt sammansatta grupper då det i den senare gruppen ständigt förs in nytt material genom de enskilda deltagarnas separata erfarenheter. Det finns naturligtvis undantag från alla regler men många har i enkäten påpekat att det känns väldigt svårt att "göra slut" med en handledare som man haft länge och varit nöjd med. Intressant nog skriver en del att det är svårt även när handledaren tar upp frågan huruvida man ska fortsätta handledningen eller ej och att man önskar skjuta över detta ansvar på handledaren. Här kan man naturligtvis invända att de handledda är vuxna och fullt kapabla att ta ansvar och behöver inte infantiliseras av handledaren genom att man fattar deras beslut huruvida handledning ska avslutas eller fortsätta.

En annan diskussion som ingen av de tillfrågade tog upp men som man kan råka ut för är när de handledda inte är nöjda med handledningen och vill avsluta tidigare än kontraktet avser. Som handledare kan man förhålla sig lite olika till detta, man kan hävda att kontraktet gäller och att man vill fortsätta den stipulerade tiden eller man kan välja att avbryta och komma överens om en ekonomisk förlikning kring utebliven arbetsinkomst. Personligen försöker jag undvika att hamna i den situationen genom att initialt göra korta kontrakt på en termin – den tiden kan alla stå ut med – och utvärdera arbetet innan man bestämmer sig för ett längre kontrakt. Vad gäller utbildningshandledning får man som tidigare diskuterats försöka lösa detta inom ramen för utbildningen, genom att byta grupp, byta handledare, ta in en konsult eller vad man nu har för möjligheter att hantera den uppkomna situationen.

Avslutningar i handledningar ska givetvis förberedas väl och dis-

kutas och erbjuder ofta goda tillfällen för gruppen och handledaren kan ge varandra ömsesidig feedback. Detta kan göras med hjälp av att deltagarna skriver sin feedback eller att man diskuterar i gruppen. Man kan också bjuda in någon som intervjuar handledaren och gruppen tillsammans där man får möjlighet att uttrycka sina åsikter och diskutera med hjälp av en utomstående person. På så sätt kan även avslutningen användas som en fördjupad inlärningserfarenhet av både handledaren och gruppen. En modell som jag provat vid några tillfällen är när den handledare som ska efterträda mig kommer till sista handledningstillfället och gruppen och vi båda kan ha en gemensam diskussion. Vid dessa fall har den nya handledaren och jag känt varandra sedan tidigare. Denna ”överlämning” har varit uppskattad av de handledningsgrupper där detta förfarande har praktiserats.

## *Avslutande diskussion*

Detta arbete baserar sig på ett antal enkäter och intervjuer med kollegor med erfarenhet av handledning. Det vetenskapliga värdet i arbetet är naturligtvis diskutabelt men förmodligen kan man få en uppfattning om vad som är viktigt och grundläggande faktorer i handledningsarbete.

Under arbetet med att bearbeta enkäter och intervjuer har det slagit mig att de handleddas önskemål så tydligt pekar på de faktorer som utgör basen i medmänskliga relationer och överfört detta till handledningssituationen. Vikten av att bli sedd, bekräftad och att genom ömsesidig dialog få kraft och inspiration i sitt arbete synes vara det som man framförallt önskar att handledaren ska vara inriktad på. Naturligtvis har jag kanske varit särskilt lyhörd för de här svaren. ”Som man ropar i skogen får man svar” är ju en situation som råder för alla som ställer frågor oavsett om de är så kallade vetenskapliga eller ej. Men även om man tar hänsyn till denna ”bias” så är det otvetydigt så att entydigheten i svaren pekar på att de tillfrågade anser att upplevelsen av trygghet och ett respektfullt bemötande i handledningen är det allra viktigaste. Kanske är John Bowlbys berömda begrepp ”en trygg bas” ett användbart begrepp även i relationer som

inte omfattar barn och föräldrar.” Bowlby använde begreppet för att beskriva föräldrarnas förmåga att utgöra en ”hamn” för barnet. Detta är utgångspunkten för barnets utforskande av världen och det är dit barnet återvänder för känslomässig påfyllning ”(Bowlby, 1994; Broberg, 2000). Detta är ett centralt begrepp inom anknytningsteorin och det är kanske så att vi människor använder oss av vår förmåga till anknytning i olika situationer där vi utmanas och utsätter oss för påfrestningar. Utifrån detta blir en av handledarens uppgifter (givetvis inte att vara den trygga anknytningspersonen, handledaren ska bytas ut då och då) att hjälpa till att skapa en handledningssituation där den enskilda personen kan känna sig trygg nog att låta sig utmanas.

Slutligen vill jag tacka de personer som svarat på enkäter och ställt upp på intervjuer samt de som läst manuskript och kommit med synpunkter.