



Det goda ledarskapet – ur ett sjuksköterskeperspektiv

Litteraturstudie

**Författare: Gisela Olausson och Jenny Steen
Handledare: Berit Holmgren**

**Enskilt arbete i omvårdnad 10 poäng, fördjupningsnivå I
Specialistsjuksköterskeprogrammet som distriktssköterska, 50 poäng**

Institutionen för omvårdnad, hälsa och kultur

December 2004

Titel:	Det goda ledarskapet – ur ett sjuksköterskeperspektiv
Engelsk titel:	The good leadership – from a nurseperspective
Författare:	Gisela Olausson Jenny Steen
Handledare:	Berit Holmgren
Institution:	Institutionen för omvårdnad, hälsa och kultur, Högskolan Trollhättan/Uddevalla.
Arbetets art:	Enskilt arbete i omvårdnad, fördjupningsnivå I
Antal sidor:	20
Kurs:	Specialistsjuksköterskeprogrammet som distriktssköterska, 50 poäng.
Datum:	December 2004

ABSTRACT

Background: Nurses duty is to lead the followers effectively. Although leadership requires special abilities, nobody is born a leader, and certainly not a good leader; the leader´s role, as all the others, has to be learnt.

Aim: The aim of this study was to describe factors that characterize good leadership among nurses.

Method: A literature study was carried out. Content analysis was used as a instrument.

Results: The result in this study describe five factors that facilitate good nursing leadership: self-knowledge, self-confidence, courage, communication and strategies. In a good leadership all five factors are dependent of each other.

Nyckelord: kommunikation, effektivt ledarskap, ledarskap, sjuksköterska

Keywords: communication, effective leadership, leadership, nurse

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	1
BAKGRUND	1
Ledarskap	1
Ledarskap som en sjuksköterskefunktion	2
PROBLEMFÖRMULERING	3
SYFTE	4
METOD	4
Litteratursökning	4
Urval	4
Inklusionskriterier	5
Exklusionskriterier	5
Analys	5
RESULTAT	7
Självkänedom	7
Självförtroende	7
Mod	8
Kommunikation	10
Strategier	11

DISKUSSION	12
Metoddiskussion	12
Resultatdiskussion	12
Självkänedom	13
Självförtroende	13
Mod	14
Kommunikation	15
Strategier	16
KONKLUSION	16
REFERENSER	18
BILAGOR	
Tabell 1 Litteratursökning på databaser	Bilaga 1
Tabell 2 Artikelöversikt	Bilaga 2

INLEDNING

De flesta yrkesaktiva kvinnor arbetar inom områden där de utgör den stora majoriteten. Inom dessa områden finns också kvinnliga ledare. De innehar oftast tjänster på lägre nivå eller mellannivå och ofta har dessa ledare samma yrkesbakgrund som den personal de leder. Kvinnors arbetsinsats dominerar inom offentlig sektor, särskilt inom hälso- och sjukvård. Hälsovårds-, sjukvårds- och socialtjänstsektorerna är trots den kvinnliga numerära dominansen på många sätt mansstyrd, män befinner sig ofta i ledande ställningar på högre nivåer. I blandade miljöer där män oftast dominerar har kvinnan i regel mindre möjlighet till utveckling, självständighet och självstyrning. Vid frånvaro av män ges kvinnor möjlighet att utvecklas både i sin person samt beteende, vilket kan ge utrymme för både det feminina och det maskulina (Solberg, 1997).

Erfarenheter visar att inom kommunal hälso- och sjukvård har sjuksköterskor en arbetsledande roll bland sjuksköterskor, undersköterskor och övrig personal. Detta ledarskap är inte alltid friktionsfritt. Kvinnodominerande arbetsmiljöer utgör en stor del av den offentliga sektorn som drabbas av neddragningar. Sjuksköterskor har en komplex arbetssituation med kravfylld miljö, stort ansvarsområde och otydlig yrkesroll. Det är viktigt att sjuksköterskor har goda kunskaper i arbetsledning och vet hur de skall använda sig av dessa kunskaper för att kunna vara så tydliga och effektiva som möjligt.

BAKGRUND

Ledarskap

Det är skillnad mellan att vara ledare och chef. Ledarskap är en relation och chefskap en position. Ledarskap är något som andra har tillåtit en individ att få, ett mandat att påverka övrigas situation, det finns i individen som ett överlevnadsverktyg. Men alla utvecklas inte till bra ledare eftersom miljön inte varit eller är tillräckligt gynnsam (Nilsson & Kropp, 2002). Nilsson och Kropp definierar ledarskap som en förmåga att skapa en miljö som gynnar medarbetarnas intressen, initiativkraft och vilja till samverkan, för att på bästa sätt genomföra förelagda uppgifter med tillgängliga resurser.

Fränkel (2004, sid.9) menar att ”ledning handlar om människor, uppgiften är att göra människor kapabla till gemensamma ansträngningar, att göra deras styrka effektiv och minimera betydelsen av deras svagheter”.

Enligt Ohlson (2002) kan ledarskap indelas i två delar. Den första delen består av att skapa struktur genom planering, igångsättning och styrning. Den andra delen består av att ge stöd, bekräftelse, skapa trygghet och öppenhet för de som arbetar inom organisationen. Ett ledarskap innebär alltid att påverka människor.

Ett ledaruppdrag kan för många människor kännas skrämmande, rädslan för att inte klara av alla de krav som ställs. När en person tackat ja till utmaningen kan upptäckten bli mycket positiv, hon/han kan ha många egenskaper som är lämpade för ledarskap inom någon verksamhet eller i en viss situation. Det har visat sig att alla människor kan utveckla ledaregenskaper. Framgångsrika ledare har troligtvis växt upp i sådan miljö som främjat dessa egenskaper genom träning och utveckling. Men även människor som inte präglats av denna miljö kan utveckla goda ledaregenskaper (Ohlson, 2002). Att få andra människor att nå resultat innebär att det finns ett bra ledarskap. Tidigare innebar det att ledaren var bäste yrkeskvinna eller man, vilkas uppgift var att undervisa medarbetare. I modern tid har oftast medarbetarna lika bra kompetens och ibland även modernare utbildning än sin ledare. Därför handlar ledarskapet idag mer om att skapa goda förutsättningar för att lyfta fram medarbetarnas kunskap, potential och förmågor (Ekstam, 2002). Det är viktigt att ledare är flexibla och kan anpassa ledarskapet efter situationen. Hon/han bör vara medveten om sina starka och svaga sidor för att utvecklas och utöva ledarskap på optimalt sätt. Självkänsla, ansvarstagande, kompetens, kreativitet och kommunikation är viktiga delar i det framtida ledarskapet (Ohlson, 2002).

Det måste poängteras att ledarskap kräver vissa speciella talanger, ingen är född till ledare och absolut inte till en ”duktig” ledare. Som allt annat så måste ledarskap läras in (Kosinska & Niebrój, 2003). Det är viktigt att potentiella ledare upptäcks tidigt i sin karriär, så att möjligheten finns att ge dessa personer utbildning som hjälper dem att utveckla goda ledaregenskaper (Pullen, 2003).

Även om ledare teoretiskt känner till de egenskaper som krävs för det goda ledarskapet innebär det inte att de är färdiga som ledare utan det viktigaste är att få träna dessa egenskaper både i utbildning och i yrket (Cook, 1999).

Ledarskap som en sjuksköterskefunktion

Sjuksköterskors arbete är inriktat på omvårdnad, undervisning, administration, vårdutveckling samt samarbete med andra yrkesgrupper. De två sistnämnda arbetsuppgifterna är indirekta och har som syfte att förbättra kvaliteten på de tjänster som patienten får (Kristoffersen, 2002). Samlat utgör detta sjuksköterskornas ledarskapsfunktion och de arbetsuppgifter de utför i sitt dagliga arbete. Oavsett var sjuksköterskor befinner sig i organisationen har de ett speciellt ansvar för att leda omvårdnadsarbetet, vars huvuduppgift är att nå bästa möjliga kvalitet på omvårdnaden (Kristoffersen, 2002).

De begränsade ekonomiska resurserna, minskade antal vårdplatser och ett ökat inslag av marknadsorientering leder till förändringar av den öppna och slutna hälso- och sjukvården (SOSFS 1995:15). I dagens samhälle är behovet av goda ledare större än någonsin. Omvårdnadsarbete, undervisning, administration och vårdutveckling ställer stora krav på sjuksköterskors kompetens att delegera och leda arbeten inom både öppen och slutna hälso- och sjukvård samt inom kommunala verksamheter. Sjuksköterskor skall även agera som inspiratörer och handledare för sina medarbetare (Kristoffersen, 2002).

Albinsson och Arnesson (2000) menar att sjuksköterskors arbetsuppgift har anpassats efter hur behovet har sett ut i samhället. Har det varit brist på läkare har sjuksköterskor tagit på sig läkarnas arbetsuppgifter och vid underbemanning av sjukvårdsbiträden och undersköterskor har de fått utföra deras arbetsuppgifter. Konsekvensen av detta har blivit en otydlig yrkesroll och svårigheter att hävda ett eget kompetensområde. Detta har lett till brist på makt och inflytande inom organisationerna, trots den numerära dominansen.

PROBLEMFORMULERING

Neddragningar i samhället ställer större krav på verksamheter, organisationer och dess ledare. Sjuksköterskor har en komplex arbetssituation med kravfylld miljö, stort ansvarsområde och otydlig yrkesroll. I litteraturen framkommer det att de har svårt att profilera sig som ledare, vilket kan leda till att ledarrollen har kommit i skymundan. Det kan därför vara av värde att lyfta fram faktorer som utmärker det goda ledarskapet bland sjuksköterskor.

SYFTE

Syftet med studien är att kartlägga faktorer som karaktäriserar goda ledaregenskaper hos sjuksköterskor.

METOD

Metoden som valts är litteraturstudier. Enligt Polit och Hungler (1999) utgör litteraturstudier en översikt av kunskapsläget inom ett specifikt område under en viss tidsperiod. Litteraturen kartläggs, granskas kritiskt, analyseras och kategoriseras. Litteraturstudier bör främst stödja sig på vetenskaplig litteratur, resultatet skall innehålla litteratur som är relevant för studiens syfte samt att förstahandsreferenser bör användas (Polit & Hungler, 1999).

Litteratursökning

Sökning av litteratur gjordes på biblioteket vid högskolan i Trollhättan/Uddevalla i databaserna CINAHL och PubMed. I CINAHL användes sökgränssnittet Advanced och Thesaurus (där söks med kontrollerade ämnesord) för att få relevanta träffar. Sökningen gjordes systematiskt med sökorden *communic**, *effective leadership*, *leadership* och *nurse*. Ordet *communication* trunckerades (*) för att få med fler ordböjningar. Sökorden *nurse* och *leadership* valdes för att belysa sjuksköterskors goda ledarskap. *Communic** valdes därför att det anses vara en viktig del i ledarskapet. Ordet *effective leadership* återkom i flera artiklar vilket gjorde att det valdes med som sökord.

Urval

I CINAHL återfanns 55 artiklar och i PubMed 184 artiklar på grund av att det användes färre begränsningar. Samtliga artiklar som påträffades i CINAHL återfanns även i PubMed. Det gav sammanlagt 239 artiklar. Ett första urval gjordes via titlarna på de 239 funna artiklarna. Det gav 23 artiklar. Flera av dessa artiklar stämde inte överens med syftet och uteslöts, kvar återstod nio artiklar och en avhandling. Dessa sökningar redovisas i Tabell 1 (Bilaga 1). Alla artiklar var publicerade i vetenskapliga tidskrifter och utgivna på engelska. Avhandlingen var utgiven på svenska.

Merparten av de artiklar som använts i resultatet var publicerade i "Journal of Nursing Administration" och "Journal of Nursing Management". Artiklar samt avhandling som analyserades redovisas i Tabell 2 (Bilaga 2).

Inklusionskriterier

Syftet med studien var att kartlägga faktorer som karaktäriserar goda ledaregenskaper bland sjuksköterskor. Goda ledaregenskaper innebär beskrivna egenskaper som hjälper och stärker ledare i deras ledarskap (Nilsson & Kropp, 2002). Inklusionskriterier var att artiklarna skulle vara relevanta till studiens syfte samt att de skulle vara vetenskapliga. I den vetenskapliga avhandlingen valdes relevanta delar som stämde överens med studiens syfte. Delarna valdes ut ur avhandlingens resultat. Avhandlingen inkluderades eftersom den fokuserade på ledarskap inom hälso- och sjukvård.

Exklusionskriterier

Begränsningar som användes vid sökningen av artiklar i CINAHL var artikel, engelska, peer-reviewed och tidsbegränsning från år 1998 till och med år 2004. I CINAHL begränsades sökningarna även med available from library. I PubMed användes endast tidsbegränsningen. I avhandlingen exkluderades samtliga delar förutom den del där resultatet presenterades.

Analys

I analysen av materialet har modellen för innehållsanalys använts enligt Polit och Hungler (1999). Goda ledaregenskaper bland sjuksköterskor lyftes ut och sorterades efter likheter och organiserades efter teman. Enligt Polit och Hungler (1999) kan forskaren som använder en traditionell innehållsanalys som metod beskriva resultatet på ett så systematiskt och objektivt sätt som möjligt. Artiklarna och valda delar av avhandlingen har analyserats utifrån syftet för att finna exempel på goda ledaregenskaper som återkommit i texten. Färgpennor har använts för att markera dessa egenskaper. I nästa steg skrevs de färgmarkerade orden ned på papper och delades in i teman. Vid denna analys återfanns fem teman som speglade resultaten i artiklarna utifrån syftet. Exempel på kodning av text ses i Tabell 3. Dessa fem teman omfattade självkänedom, självförtroende, mod, kommunikation och strategier.

Tabell 3. Exempel på kodning av textmaterial.

Citat	Ledaregenskaper	Tema
<i>"Finally, a nurse leader needs to be visionary"</i> (Nichols, Lee Anne. 2004, s. 182)	Visionary	Självförtroende
<i>"Leaders are prepared to take risks that bring out change, challenging the status quo"</i> (Jooste, Karien. 2004, s. 221)	Take risks	Mod

RESULTAT

Syftet med arbetet är att kartlägga faktorer som karakteriserar goda ledaregenskaper hos sjuksköterskor. Polit och Hungler (1999) fastställer att det är angeläget att resultatet är tydligt, logiskt uppställt och organiserat så att forskningsfrågan kan besvaras. Resultatet presenteras med fem teman som karakteriserar goda ledaregenskaper: självkänedom, självförtroende, mod, kommunikation och strategier med respektive underrubrik.

Självkänedom

Självkännedomens centrala begrepp är vetskapen om vad du kan och vad du inte kan (Jooste, 2004). Exempel på självkänedom är att känna till sina styrkor och svagheter, hantera egna känslor och reaktioner, ta vara på erfarenheter och visa ödmjukhet. Varje sjuksköterska har sin unika ledarskapsstil men har kanske inte möjligheten att identifiera skillnaderna mellan sitt och andras ledarskap (Nichols, 2004). Genom att ledare deltar i aktiviteter utvecklas de och kan dra lärdom av dessa situationer. Lärandet i vardagen sker spontant vid sidan av andra aktiviteter. Det leder till ökade erfarenhet. Med dessa ledaregenskaper kan ledare sedan nå goda resultat och få en väl fungerande enhet (Allen Wood, 1998; Nilsson, 2003).

Genom sina erfarenheter utvecklar de en känslighet för de villkor som råder i situationen och dess sociala omgivning: en känslighet som de sedan jobbar utifrån (Allen Wood, 1998; Nilsson, 2003). Alarcon, Astudillo, Barrios och Rivas (2002) menar att viktiga ledaregenskaper är att visa respekt och inge förtroende, att bemöta andra människor på detta sätt leder till ömsesidig respekt vilket i sin tur leder till ett ödmjukt arbetsklimat. Ledarskap handlar till liten del om ledaren som människa men till stor del om de personer som finns runt omkring. Ledare måste kunna se in i sig själv för att kunna påverka andra (Jooste, 2004).

Självförtroende

Självförtroende anses vara en av hörnstenarna i sjuksköterskors ledarskap. Flexibilitet, integritet, motivation, kunskap, karisma, visioner och tillit är exempel på egenskaper som kan inrymmas i begreppet självförtroende (Allen Wood, 1998; Ward, 2002).

Dessa egenskaper grundas till viss del under barndomen av förebilder. Positiva erfarenheter, interaktion med betydelsefulla personer och fortsatt utbildning har också betydelse för utvecklandet av självförtroende. Detta anses öppna många dörrar för sjuksköterskor. Självförtroende får sjuksköterskor att våga ta risker och att möta utmaningar (Allen Wood, 1998; Ward, 2002). Genom att hjälpa potentiella ledare tro på sig själva kan ledande sjuksköterskor i sin tur öka självförtroendet hos andra samt inspirera och motivera medarbetare i rätt riktning mot gemensamma mål (Alarcon et al., 2002; Allen Wood, 1998; Cadman & Brewer, 2001; Jooste, 2004; Nilsson, 2003; Ward, 2002). Det är i sociala interaktioner som ledarskap tar form och utövas. Hur möjligheter och hinder uppfattas beror på ledarnas självförtroende. Ju mer utmaningar ledare stöter på, desto starkare och djärvare blir de i sin ledarroll (Allen Wood, 1998; Nilsson, 2003). Kunskap uppfattas ge auktoritet och gör ledare efterfrågade och betydelsefulla (Nilsson, 2003; Ward, 2002).

Att ha visioner för framtiden är en viktig ledaregenskap (Alarcon et al., 2002; Cook, 2001; Jooste, 2004; Ward, 2002). Vision är förmågan att kunna se och tänka framåt och inte bara här och nu, alltid vara ett steg före alla andra. Ledare översätter sina visioner till verklighet genom att tydligt uttala och förklara dessa för andra och utvecklar visioner till uppnåbara mål (Alarcon et al., 2002; Cook, 2001; Jooste, 2004; Ward, 2002).

Karisma kan ses hos vissa ledare som genom sin naturlighet och charm har lättare att motivera sina medarbetare. Karisma är dock ingen avgörande faktor för framgång i sitt ledarskap men kan underlätta (Alarcon et al., 2002; Cadman & Brewer, 2001; Jooste, 2004; Nilsson, 2003; Ward, 2002).

Mod

I mötet med nya situationer utmanas ledarskap. För att bli modigare har gränser testats för vad som är möjligt inom ramen för ledarskap. Exempel på begreppet mod kan vara inre säkerhet, konflikthantering, risktagande, humor, kreativitet och ansvarsfördelning. Varierande självförtroende kan vara en förklaring till ledarnas olika handlingar (Nilsson, 2003).

I takt med att erfarenheter ökas blir ledare modigare i andra situationer, till exempel att våga säga sin åsikt i relation till kollegor och andra medarbetare samt våga ta ställning i olika situationer. Säkerheten i ledarskap medför att ledare uppfattar sig mer handlingskraftiga och kan därmed med större kraft tillvarata personalens intressen (Nilsson, 2003).

Att hantera konflikter är lärorikt och kräver mod. En lärdom är att inte vänta för länge innan en konflikt lyfts fram, bedöms och bearbetas. För att snabbt lyfta en konflikt till ytan krävs både livserfarenhet och erfarenhet av konflikthantering (Alarcon et al., 2002; Nilsson, 2003). Enligt Nilsson (2003) är det ledarens uppgift att försöka skapa samtalsmöjligheter så att medarbetarna kan få hjälp att se vad innehållet i konflikten består av och hur den hanteras. Ledaren fungerar som en katalysator och brygger mellan medarbetarna vid en konflikt.

Modiga ledare är inte rädda för att ta risker och kan locka fram styrkan hos andra. Genom att använda humor kan ledare få fram sitt budskap, få andra att ta beslut, mobilisera resurser, motivera andra utan att själv ta till sig äran (Allen Wood, 1998; Nichols, 2004; Ward, 2002).

Investeringar måste göras i utvecklingen av kreativitet hos sjuksköterskor i ledande ställning. Genom att använda sin kreativa talang kan de uppmuntra kreativitet hos andra. För att uppehålla denna egenskap är det viktigt att söka nya möjligheter, se saker från ett nytt perspektiv, behandla saker annorlunda och ta nya vägar i anspråk för att skapa nya visioner i framtiden (Cook, 2001). Delaktighet i alla processer på arbetet och kunna arbeta självständigt är något som anses önskvärt. Tillsammans med medarbetarna försöker ledare dela på ansvaret genom att delegera större och mindre uppgifter. Därmed anses både medarbetarnas och ledarens arbete bli berikat. För ledare ligger stimulansen i att ge stöd och ledning samt att stå bakom medarbetaren vid eventuella misslyckanden (Cook, 2001; Jooste, 2004; Nilsson, 2003; Ward, 2002).

Kommunikation

Begreppet kommunikation kan innefatta många egenskaper såsom: språket, aktivt lyssnande, tystnad, hantera information och feedback. Kommunikation används för att fånga upp medarbetarnas intressen och behov men även för att skapa mellanmänniska relationer och en förtroendeingivande atmosfär. Genom språket kan ledare dela erfarenheter med andra i omgivningen och på så sätt samla kunskap om den verksamhet som skall ledas. Tillsammans med språket krävs det även förmåga att lyssna aktivt, ta sig tid och vara närvarande. (Alarcon et al., 2002; Cadman & Brewer, 2001; Corning, 2002; Nichols, 2004; Nilsson, 2003; Upenieks; 2003). Ledare är ansvarig för kommunikationen och kommunikationens klarhet och skall försäkra sig om att medarbetarna har uppfattat budskapet riktigt (Jooste, 2004). Nichols (2004) menar även att tystnaden är en del av kommunikationen och det är viktigt att man känner sig bekväm med den. Information är en del av kommunikation.

Nilsson (2003) skriver att om en ledare skall kunna nå ut med information till alla sina medarbetare bör hon/han ha kontroll över informationsflödet. Information kan komma från olika håll och se ut på olika sätt. Information sorteras och värderas av ledare som sedan bestämmer vad som skall vidarebefordras. De skall också välja hur informationen bäst kan kommuniceras för att bli förstådd och uppmärksammas. Det är svårt att nå ut med information vilket gör att det är viktigt att ge information vid flera tillfällen. Brister i kommunikationen kan skapa oklarheter mellan yrkesgrupper och orsaka konflikter. Alarcon et al. (2002) tar upp vikten av att känna till informations- och kommunikationsnätverk, för att som ledare kunna följa med i utvecklingen.

Det är viktigt att medarbetarna får feedback. Då får ledaren sina medarbetare att trivas, utvecklas och göra ett bra arbete (Nilsson, 2003). Allen Wood (1998) påvisar i sitt resultat att konstruktiv kritik ingår i positiv feedback. Genom kommunikativa redskap som konstruktiv kritik och handledning kan sjuksköterskor i ledande ställning i sin tur hjälpa medarbetare att se sina styrkor och svagheter.

Strategier

Via erfarenheter kan ledare utveckla olika strategier för sitt ledarskap. Dessa använder de i syfte att nå goda resultat och få ett gott ledarskap. Olika strategier kompletterar varandra (Nilsson, 2003). Strategier kan vara: tänka strategiskt, kunskap i team arbete och gruppdynamik, arbeta för ett positivt arbetsklimat, få arbetet gjort, vara på rätt plats vid rätt tid, passa tider, arbeta systematiskt, hålla andra personer informerade, delge sina kunskaper till gruppen, känna till strategier för att lösa problem och lyfta fram varje individs egenskaper och kunskaper som stimulerar dennes utveckling (Alarcon et al., 2002; Ward, 2000). Enligt Nichols (2004) är ledare en person som är kapabel att leda utan att personalen känner sig tillsagda vad de skall göra. Ledare skall också kunna ta ut viktiga delar ur den senaste vetenskapen och förkasta det som inte är av intresse (Upenieks, 2003).

Nilsson (2003) har i sin avhandling lyft fram sex olika strategier i sin analys. Det finns ingen motsägelse emellan dessa utan de kompletterar varandra. Moralisk strategi: det är viktigt att ledaren handlar etiskt och moraliskt rätt och styrs av känslan om vad som är rätt och fel. Bekräftande strategi: det är när ledaren bekräftar medarbetarnas insatser och får dem att känna sig värdefulla. Demokratisk strategi: ledaren tillåter medarbetarna att vara med och styra verksamheten genom att ge dem ansvar och visa dem tillit. Kontrollerande strategi: ledaren bör ha kontroll över verksamheten och veta vad som händer personal och patienter. Denna strategi innebär inte att ledare använder en auktoritär stil, utan det viktiga är att alla medarbetarna kan säga sitt och känna sig trygga i det. Pedagogisk strategi: ledaren har en vilja att få medarbetarna att använda sina kunskaper och att reflektera över sitt arbete och sina beslut. Ledaren har en önskan om att både verksamhet och medarbetare skall utvecklas. Förändringsstrategi: ledaren vill förankra förslag och beslut om ändringar hos medarbetarna, ledaren sätter fokus på själva förändringsarbetet. För att lyckas med denna strategi krävs tillräckligt med tid (Nilsson, 2003).

DISKUSSION

Metoddiskussion

Polit och Hungler (1999) skriver att litteraturstudier är en lämplig metod för att kartlägga områden som är väl utforskade. Syftet med denna litteraturstudie var att kartlägga de faktorer som karakteriserar goda ledaregenskaper bland sjuksköterskor. För att få fram vetenskaplig litteratur som behandlade sjuksköterskors ledarskap skedde sökningen i databaserna CINAHL, PubMed med sökorden: kommunikation, effektivt ledarskap, ledarskap och sjuksköterska. Sökningen i CINAHL gav ett accepterat antal träffar som var relevanta till studiens syfte, sjuksköterskors goda ledaregenskaper belystes. Sökningen i PubMed resulterade i ett större antal träffar vilket gav mer arbete och ett större datamaterial, vilket ändå kändes hanterbart, även här var artiklarna relevanta till studiens syfte. Artikelöversikten ger läsaren en tydlig överblick av de artiklar som användes i resultatet. Materialet bearbetades med hjälp av innehållsanalys. För att tydliggöra resultatet är detta ett bra sätt att strukturera och systematisera materialet (Polit & Hungler, 1999). De grupper som bildades diskuterades fram gemensamt. Det finns en fara med att välja artiklar, relevanta artiklar kan missas och ej relevanta artiklar kan slinka igenom. Denna felkälla har minimerats eftersom vi varit två som bearbetat materialet. Artikelöversikten ger läsaren en tydlig överblick av de artiklar som användes i resultatet. Validitet: det verkligen mäter det som avses att mätas. (tex. en enkät) Reliabilitet: mäter samma sak på samma sätt, varje gång det används (pålitlighet, tillförlitlighet).

Resultatdiskussion

I resultatet framkommer det att det finns många ledaregenskaper som är nödvändiga för ett ledarskap. För att få egenskaperna hanterbara så såg vi att de gick att dela in i fem grupper: självkännedom, självförtroende, mod, kommunikation och strategier. Grupperna går in i varandra och ingen grupp kan fungera självständigt utan är beroende av de andra grupperna för att skapa ett gott ledarskap. Dessa grupper kan beskrivas som en cirkel där det ena ger det andra. Dynamiken i grupperna blir aldrig statisk, utan arbetar tillsammans hela tiden.

Självkännedom

Den som skall leda andra måste först kunna leda sig själv och för att kunna leda sig själv krävs självkännedom. Det krävs en ständig reflektion och återkoppling mellan tankar, avsikter, attityder och den verklighet som ledaren byggt upp omkring sig. Ledare måste känna till sina inre drivkrafter och handlingsmönster, för det är av betydelse för hur andra människor uppfattar en person med ledande befattning (Nyström & Wallén, 2004). Självkännedom innebär inventering av egna erfarenheter, formella kompetenser, informella kompetenser, positiva och negativa sidor hos sig själv. Som ledare innebär det inte bara att känna till sina positiva och negativa sidor utan också att kunna utnyttja sina styrkor och träna bort sina svagheter (Steinberg, 2002). Vi anser också att ju mer livserfarenhet en människa har och hur hon/han hanterat dessa kan ha stor betydelse för självkännedomen. Det är av vikt att stanna upp då och då i livet och reflektera över sig själv och sitt handlande och vilka känslor detta har väckt. Om ledare respekterar sig själv leder det i sin tur till respekt för andra.

Självförtroende

Självförtroendet grundas enligt innehållsanalysen i barndomen och utvecklas sedan med utbildning och samlade erfarenheter. Vi tror att uppväxtförhållanden spelar stor roll, det är de vuxna kring barnen som lägger grogrunden för självförtroendet. Barn behöver mycket bekräftelse att de kan och är duktiga. De barn som växt upp med dessa förutsättningar tror vi har lättare att ta på sig en ledarroll. Något som har påverkat sjuksköterskans självförtroende är den otydliga yrkesrollen anser vi. Som Albinsson och Arnesson (2000) nämner måste sjuksköterskor göra läkarens arbetsuppgifter vid läkarbrist och undersköterskornas uppgifter vid brist på undersköterskor. På grund av osäkerhet i sjuksköterskors yrkesroll hamnar ledarskapet i skymundan. Sjuksköterskor måste få bort osäkerheten och bygga upp sitt självförtroende, annars kan de aldrig stärka yrkesrollen och bli goda ledare. Vi tror att om det finns en stöttande organisation och ledning som skapar goda förutsättningar för sjuksköterskor att utveckla och träna sitt ledarskap kommer ledarrollen att stärkas och självförtroendet ökar. Karisma är något som vi tycker har stor betydelse i ledarskapet, denna egenskap hjälper ledaren i situationer utan att det är något som ledaren behöver tänka på, den bara finns där. Tyvärr finns det allt för många ledare som saknar denna egenskap.

Artiklarna som analyserades tar upp vikten av att ledare bör ha ett gott självförtroende, då vågar de ha visioner och blir duktiga på att inspirera och förmedla dessa visioner till sina medarbetare. Det är en svår uppgift, men i artikeln av Sofarelli och Brown (1998, s. 204) fanns ett tänkvärt citat om visioner:

...if you cut a photo in half, each half shows only part of the whole image. But if you divide a hologram, each part, no matter how small, shows the whole image intact. Likewise when a group of people come to share a vision in an organization, each person sees an individual picture of the organization at its best...the component pieces are not identical. Each represents the whole image from a different view...When you add up all the pieces of a hologram...the image becomes more intense. When more people come to share a vision, the vision becomes more real...people can truly imagine achieving (the vision).

Mod

Mod är en viktig egenskap och har stor betydelse i ledarskapet. Att våga göra avkall på tryggheten och ta risker hör till vardagen för en ledare. Prov på en ledares mod lyfts fram vid en konflikt. Till naturen är konflikter känslomässiga. I en konflikt har personen svårt att vara klartänt och förhålla sig objektivt till motparten (Bohm & Laurell, 2003). Under en stor del av arbetsdagen interagerar ledare med andra människor. Inom alla organisationer förekommer det konflikter, de kan vara både större och mindre i sin omfattning. Riktigt små konflikter kan förbises och ignoreras men det är nödvändigt att göra en bedömning om vilka konflikter som skall ta itu med och vilka som kan ignoreras (Edelmann, 2000). Konflikter är en del av den mänskliga samvaron och inget att vara rädd för, så länge det finns utveckling kommer konflikter alltid att finnas (Fränkel, 2004). Konflikter är svåra men en del av livet. Det är dock lättare att medla mellan två parter än när man själv är involverad i konflikt. Även när det gäller konflikthantering finns det bra material att ta del av som kan vara till hjälp. Det är viktigt att ledare har någon att ventilerat konflikterna med och få stöttning och handledning av, till exempel sin chef.

Som framgår i resultatet är det viktigt att en ledare är kreativ, vilket kan uppmuntra kreativitet hos andra. Har ledare mod vågar de lita på sig själva och sitt handlande. Modiga ledare vågar dela med sig av sina arbetsuppgifter och lita på andras kompetens. Kreativitet och delaktighet skapar en god arbetsmiljö.

Kommunikation

Det svåra med kommunikation är att en person vid varje givet tillfälle utsätts för många olika signaler som på många sätt försvårar en effektiv kommunikation (Bohm & Laurell, 2003). Människan tolkar situationer utifrån sin bakgrund som till exempel kön, utbildning och tidigare erfarenheter så det är inte konstigt att budskap kan tolkas mycket olika (Ekstam, 2002). Ekstam (2001) menar att som ledare kan du aldrig veta vad din medarbetare har uppfattat förrän hon/han delgett sin tolkning. ”Varje kommunikationssituation innehåller sex moment: Det du menar att säga, det du verkligen överför, det den andre uppfattar av det du överför, det mottagaren tar till sig av vad han/hon uppfattar, det mottagaren i sin tur säger/överför till dig, det du uppfattar av vad den andre överför” (Ekstam, 2001, sid.15). Att ge information på rätt sätt är en konst, budskap skall förmedlas och tolkas rätt av andra. Alla människor tolkar information olika, därför är det viktigt att ledare kontrollerar att informationen är rätt uppfattad och att den bör upprepas vid flera tillfällen. Att lyssna på ett konstruktivt sätt är en av de viktigaste uppgifter en ledare har. Hälften av den tiden som ledare använder vid kommunikation är att lyssna (Ekstedt & Jönsson, 2001). Att inte lyssna är en kränkande handling mot den andra människan samt förlust av tid och pengar på arbetsplatserna. Om ett samtal skall lyckas hänger det inte bara på innehållet i samtalet utan också på hur arbetsledare leder samtalet. Det går att lära sig att lyssna genom träning. Effekter på aktivt lyssnade är att ledare lär sig mer, skapar förtroende och undviker många missförstånd (Ekstedt & Jönsson, 2001). Ekstam (2002) menar att förmågan till empati är ett bättre uttryck än aktivt lyssna. Empati är en viktig förmåga i alla relationsyrken och väsentligt för kvalitén i mötet med andra människor. I den ”gamla” skolan fick eleverna sällan träna sig i att tala inför grupp, detta är dock mycket vanligare i modern utbildning. Har en person talets gåva har denne mycket gratis. Men denna färdighet är något som går att öva upp med träning.

Nu finns det även möjlighet att gå kurs i konsten att tala. Aktivt lyssnande är en betydligt svårare konst, men finns det en vilja, kunskap och medvetenhet kan detta förbättras betydligt.

Strategier

Ledarens strategier utvecklas genom samlade erfarenheter. I de framkomna strategierna i Nilsson (2003) återfinns orientering mot relation, uppgift och utveckling. Att ha färdiga strategier för olika situationer och händelser tror vi är av mycket stor betydelse för den egna tryggheten hos ledare. Om det finns färdiga strategier spar man tid. Ledare bör aldrig glömma att varje situation och människa är unik så ramarna för strategierna får inte vara för snäva. Nilsson (2003) skriver i sin avhandling att olika strategier kompletterar varandra. Att ledare har kunskap i hur en grupp fungerar i olika skeden och situationer, vara synlig och närvarande, stimulera att medarbetarna utvecklas och känner delaktighet samt arbeta för ett positivt arbetsklimat. Ledare skall vara en förebild för sina medarbetare och vara en auktoritet.

KONKLUSION

Detta fördjupningsarbete i omvårdnad syftar till att belysa faktorer som karaktäriserar det goda ledarskapet hos sjuksköterskor. Faktorer som underlättar det goda ledarskapet kan skapas genom att man har självkännedom. Sjuksköterskor bör vara medvetna om vad de kan och inte kan. Sjuksköterskor bör även ha ett självförtroende. Självförtroende får sjuksköterskor att våga möta utmaningar och våga stå för vad de sagt och gjort. Mod är en annan viktig hörnsten. Modiga ledare är inte rädda för att ta risker, hantera konflikter och kan locka fram styrkan hos andra. Att vara en god kommunikator är också av stor betydelse. Kommunikation används för att fånga upp medarbetarnas intressen och behov men även för att skapa mellanmänniska relationer och en förtroende full atmosfär. Genom språket kan ledare dela erfarenheter med andra i omgivningen och på så sätt samla kunskap om den verksamhet som skall ledas. Att lyssna aktivt och inte vara rädd för tystnad ingår också i ordet kommunikation. Att ha tillgång till egna strategier är viktigt vid ledarskap, då når man oftast bra resultat. Olika strategier kompletterar varandra.

Vid sökning i databaserna påträffades inga svenska artiklar i ämnet det goda ledarskapet hos sjuksköterskor. Det skulle vara av intresse att forska vidare kring ämnet det goda ledarskapet hos sjuksköterskor men under svenska förhållanden? Finns det skillnader mellan sjuksköterskans ledarskap i kommun och landsting?

REFERENSER

Albinsson, Gunilla & Arnesson, Kerstin. (2000). *Maktutövning ur ett organisations- och genusperspektiv/En studie vid tre vårdavdelningar*. Malmö: Lärarutbildningen.

Alarcon, Ana M., Astudillo, Paula R., Barrios, Sara A. & Rivas, Edith E. (2002). Nursing Leadership in Chile: A Concept in Transition. *Nursing Science Quarterly*, 15:4, 336-341.

Allen Wood, Diane. (1998). How Nurses Become Leaders/Perceptions and Beliefs About Leadership Development. *Journal of Nursing Administration*, 28, 9, 15-20.

Bohm, Fredric & Laurell, Stefan. (2003). *Konflikthantering/Praktisk handbok för arbetsgivare och chefer*. Näsviken: Björn Lundén Information.

Cadman, Catherine. & Brewer, J. (2001). Emotional intelligence: a vital prerequisite for recruitment in nursing. *Journal of Nursing Management*, 9, 321-324.

Cook, Michael J. (1999). Improving care requires leadership in nursing. *Nurse Education Today*, 19, 306-312.

Cook, Michael J. (2001). The attributes of effective clinical nurse leaders. *Nursing Standard*, 15, 35, 33-36.

Corning, Susan P. (2002). Profiling and Developing Nursing Leaders. *Journal of Nursing Administration*, 32, 7/8, 373-375.

Edelmann, Robert J. (2000). *Konflikter på arbetet*. Lysekil: Slussens Bokförlag.

Ekstam, Kjell. (2001). *Arbetsplatsens svåra samtal*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ekstam, Kjell. (2002). *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ekstedt, Else & Jönsson, Greger. (2001). *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad/En praktisk arbetsmodell*. Stockholm: Nordstedts Juridik.

Fränkel, Dan. (2004). *Ledning handlar om människor/Om chefen, ledarskapet och gruppen*. Höganäs: Kommunlitteratur.

Jooste, Karien. (2004). Leadership: a new perspective. *Journal of Nursing Management*, 12, 217-223.

Kosinska, Maria. & Niebrój, Leslaw. (2003). The position of a leader nurse. *Journal of Nursing Management*, 11, 69-72.

Kristoffersen, Nina Jahren. (2002). *Allmän omvårdnad 1/Profession och ämnesområde – utveckling, värdegrund och kunskap*. Stockholm: Liber.

Nichols, Lee Anne. (2004). Native American Nurse Leadership. *Journal of Transcultural Nursing*, 15, 3, 177-183.

Nilsson, Kerstin. (2003). *Mandat – Makt – Management/En studie av hur vårdenhetschefers ledarskap konstrueras*. Göteborg: ACTA UNIVERSITATIS GOTHOBURGENSIS.

Nilsson, Michael & Kropp, Göran. (2002). *Ledarskapet/En bok för dig som är ledare idag och vill utveckla ditt ledarskap*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Nyström, John & Wallén, Monica. (2004). *Bättre möten på jobbet/Om delaktighet och samverkan på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.

Ohlson, Liselotte. (2002). *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Liber.

Polit, Denise F. & Hungler, Bernadette P. (1999). *Nursing research/Principles and methods*. 6 ed. Philadelphia: Lippincott.

Pullen, Mary Louise. (2003). Developing clinical leadership skills in student nurses. *Nurse Education Today*, 23, 34-39.

Sofarelli, D. & Brown, D. (1998). The need for nursing leadership in uncertain times. *Journal of Nursing Management*, 6, 4, 201-207.

Solberg, Anne Kristine. (1997). *Att vara kvinna och chef/Kvinnligt ledarskap i människovårdande organisation*. Stockholm: Kommentus Förlag.

SOSFS (1995:15). Socialstyrelsens allmänna råd. *Kompetenskrav för tjänstgöring som sjuksköterska och barnmorska*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Steinberg, John M. (2002). *Humanistiskt ledarskap/En praktisk handbok*. Stockholm: Svenska Förlaget liv och ledarskap.

Upenieks, Valda V. (2003). What Constitutes Effective Leadership?/Perceptions of Magnet and Nonmagnet Nurse Leaders. *Journal of Nursing Administration*, 33, 9, 456-467.

Ward, Kelley. (2002). A Vision for Tomorrow: Transformational Nursing Leaders. *Nursing Outlook*, 50, 121-126.

Bilaga 1

Tabell 1 Litteratursökning på databaser

SÖKORD	DATABAS	TRÄFFAR	UTESLÖTS	RELEVANTA
Leadership AND Nurse AND Communic*	CINAHL Advanced	30	28	2
Nurse AND Leadership	CINAHL Thesaurus	25	23	2
Effective leadership AND nurse	PubMed	184	179	5

Bilaga 2

Tabell 2 Artikelöversikt

FÖRFATTARE/ÅR ARTIKELNS TITEL	SYFTE	METOD	URVAL
Alarcon, Ana M. et al. (2002). Nursing Leadership in Chile: A Concept in Transition.	Vilka är de komponenter som definierar och karakteriserar sjuksköterskornas ledarskap.	Kvalitativ metod. Intervjuer.	9 sjuksköterskor som arbetade i varierande vårdorganisationer i Chile. Svarsfrekvens: 9 stycken.
Allen Wood, Diane. (1998). How Nurses Become Leaders /Perceptions and Beliefs About Leadership Development.	Att belysa de faktorer som påverkar utvecklingen av ledarskap.	Kvalitativ metod. Intervjuer.	12 engelska sjuksköterskor med formell kompetens inom ledarskap. Svarsfrekvens: 12 stycken
Cadman, Catherine. & Brewer, J. (2001). Emotional intelligence: a vital prerequisite for recruitment in nursing.	Förklarar begreppet emotionell intelligens och om vikten att äga denna egenskap som sjuksköterska.	Kvalitativ metod. Teoretisk artikel som studerar teoretiskt begrepp.	Relevanta empiriska artiklar.
Cook, Michael J. (2001). The attributes of effective clinical nurse leaders.	Att identifiera vilka egenskaper som förekommer i ett effektivt ledarskap.	Kvalitativ metod. Fokusgrupp.	12 engelska sjuksköterskor från varierande vårdorganisationer. Svarsfrekvens: 4 stycken.
Corning, Susan P. (2002). Profiling and Developing Nursing Leaders.	Att undersöka ledarskapsstil och motivation hos framgångsrika sjuksköterskor i ledarpositioner och de viktigaste ledarskapsegenskaperna för deras arbete.	Kvalitativ metod. Fokusgrupp, fem träffar.	20 pensionerade sjuksköterskor från sjukhus runt om i Amerika. Svarsfrekvens: 20 stycken

FÖRFATTARE/ÅR ARTIKELNS TITEL	SYFTE	METOD	URVAL
Jooster, Karien. (2004). Leadership: a new perspective.	Att göra en översiktsbild av ett effektivt framtida ledarskap.	Kvalitativ metod. Litteraturstudie, översiktsartiklar.	Relevant litteratur.
Nichols, Lee Anne. (2004). Native American Nurse Leadership.	Att utforska karaktärsdrag, kunskap och egenskaper som är viktiga för att bli en effektiv ledare som sjuksköterska.	Kvalitativ metod. Intervjuer.	67 sjuksköterskor i ledarpositioner från 31 indianstammar i Amerika. Svarsfrekvens: 63 stycken.
Nilsson, Kerstin. (2003). Mandat – Makt – Management/En studie av hur vårdenhetschefers ledarskap konstueras.	Att beskriva och analysera hur vårdenhetschefers ledarskap formas.	Kvalitativ metod. Intervjuer.	36 vårdenhetschefer vid 11 sjukhus i västra och mellersta Sverige. Svarsfrekvens: 36 stycken.
Upnieks, Valda V. (2003). What Constitutes Effective Leadership? /Perceptions of Magnet and Nonmagnet Nurse Leaders.	Att beskriva ledaregenskaper som anses vara värdefulla i dagens sjukvård och identifiera skillnaden mellan populära och icke-populära ledare.	Kvalitativ metod. Intervjuer.	17 sjuksköterskor i ledarposition. Sju ledare var från populära sjukhus och nio från icke- populära sjukhus i Amerika. Svarsfrekvens: 16 stycken
Ward, Kelley. (2002). A Vision for Tomorrow: Transformational Nursing Leaders.	Att förmedla en bild av ledarskapsprinciper och värderingar som praktiseras av sjuksköterskor i ledarpositioner.	Kvalitativ metod. Intervjuer.	8 sjuksköterskor i ledarposition som representerade sex olika stater från varierande geografiska regioner i Amerika. Svarsfrekvens: 8 stycken

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla
Institutionen för omvårdnad, hälsa och kultur
Box 1236
462 28 Vänersborg
Tel 0521-26 40 00 Fax 0521-26 40 99
www.htu.se