

LEDARSKAP

Jobbakuten ger dig nya insikter och kunskaper om ditt liv på jobbet: om ledarskap, karriär, relationer, lön, arbetsrätt och pengar. **Har du uppslag till artiklar?** Kontakta Åsa Uhlin på asa.uhlin@dagensmedicin.se eller 08-545 123 02.

Utsatta ledare i sjukvården får stöd av gruppdiskussioner med sina

Samtal ger chefer tid att

Ångest och oro är en del av arbetet i sjukvården. För att bättre lära sig hantera detta och sitt ledarskap får chefer på Karolinska universitetssjukhuset pröva samtal i grupp.

Att vara chef i sjukvården är att vara utsatt, mer än chefer i många andra branscher.

– Det är få organisationer där oro och ångest är en del av arbetet. Det gäller till exempel flyget, brandkåren – och så sjukvården, säger Christer Sandahl.

Han är psykolog och beteendevetare i grunden och forskar vid Medical Management Centre, institutionen för lärande, informatik och etik, Lime, på Karolinska institutet i Solna.

Nu arbetar han bland annat med ett projekt som ska studera om strukturerade samtal i grupp kan hjälpa chefer att bli bättre ledare och att även må bättre själva.

För om det är något som chefer och ledare i sjukvården behöver så är det tid för samtal och reflektion, anser Christer Sandahl.

– Chefer på lägre nivå är en riskgrupp när det gäller utbrändhet.

Tillsammans med sin forskargrupp har han utvecklat en modell för samtalsgrupper för chefer. Med hjälp av en samtalsledare får cheferna ventileras problem och hjälp att tillsammans komma på lösningar.

METODEN PRÖVADES i Stockholms stad mellan 2003 och 2006. Nu är det dags att testa den i sjukvården.

De behöver gå från scenen ibland för att få distans

Fram till och med nästa år ska 140 chefer på Karolinska universitetssjukhuset delta i samtalsgrupperna.

– Egentligen är det inga konstigheter. Vad vi har gjort är att vi har givit det hela en struktur, säger Christer Sandahl.

I brist på ett svenskt namn har forskarna vid Lime döpt modellen till backstagegrupper. Tanken är att cheferna har en roll och att deras arbete innebär att de väldigt ofta måste agera i sin roll – på möten, i förhandlingar, i samtal med medarbetarna. Då är de på scenen, "on stage".

– Men chefen behöver gå "backstage" också och fundera: Hur gick det där? De behöver gå ifrån scenen ibland för att få distans.

Grupperna består av maximalt åtta personer, inklusive samtalsledaren. I försöket på Karolinska ska de träffas en gång i månaden under ett år, tre timmar per gång.

Först får alla deltagare en chans att berätta om vad de varit med om

sedan sist, om det har hänt något akut som måste ventileras eller något annat. Sedan är det dags för månadens fall, där någon av deltagarna får berätta om ett problem.

Några andra deltagare ställer frågor om fallet och sedan diskuterar alla problemet. Uppgiften blir att formulera vad det kan vara som egentligen ligger bakom. Därefter diskuterar gruppen vad orsaken till problemet kan vara. Sedan kommer också förslag om vad chefen i fråga kan göra för att förändra läget.

– Det är nästan alltid så att den som äger problemet sällar bland förslagen och kommer fram till en handlingsplan – och får energi av detta, säger Christer Sandahl.

Mötet avslutas med att gruppen reflekterar över hur själva processen gick till.

– Frågan är: Vad har vi lärt oss om hur man lär sig?

Den strukturerade formen är nödvändig, annars är det lätt att samtalet flyter ut och bara skrapar på ytan, förklarar Christer Sandahl.

– Och gud nåde den som kommer tillbaka och inte har gjort någonting! Alla är jättenyfika och vill veta hur det har gått.

FÖRDELEN MED DENNA typ av handledning, jämfört till exempel med coaching eller mentorskap, tycker Christer Sandahl framför allt är att det är fler som kan ge feedback och komma med olika former av synpunkter.

– Om du sitter med en coach eller mentor känner du dig nog tryggare initialt och vågar ta upp mer privata frågor. Men erfarenheterna från

Fyra viktiga steg för arbetslaget

De allra flesta grupper av människor som arbetar tillsammans genomgår en utveckling. En vanlig modell, som bland annat använts av Susan A Wheelan, professor i psykologi i USA, delar upp utvecklingen i fyra faser.

1 Beroende. I denna tidiga fas är gruppen mycket beroende av sin chef och av att han eller hon är tydlig. Medlemmarna i gruppen är passiva och tar inte initiativ. Den som gillar sin chef mår bra i denna fas. Risken är dock att många grupper stannar kvar här i sin utveckling.

2 Skenbart oberoende. Medlemmarna i gruppen har ledsnat på att vara helt beroende av chefen och det blir mycket konflikter. I denna fas måste chefen förstå vad som händer och inte ta attackerna från medarbetarna för personligt. Även i denna fas gäller det att vara mycket tydlig. Om chefen blir alltför rädd för denna fas, finns en risk att gruppen går tillbaka till fas ett. Annars blir det förhoppningsvis en övergång till

3 Tillit och struktur. Här är rollerna tydliga och ledaren kan dra sig tillbaka något. Eftersom gruppen har en struktur som alla accepterar, blir chefens uppgift i första hand att skydda gruppen utåt och till exempel se till att den får de resurser som behövs.

4 Arbete. I denna ovanliga sista fas kan ledarskapet cirkulera, de olika medlemmarna i gruppen tar stort ansvar för att allt ska fungera. Chefen behöver inte tänka så mycket på sitt ledarskap, men bidrar aktivt med sin kompetens.

Stockholmsprojektet visar att tilliten till gruppen kommer ganska snabbt, säger han.

– Och om man går till en mentor eller coach så är det hela tiden den personen som "vet". 60 procent av dem som deltog i Stockholmsprojektet svarade att de fått bättre självförtroende av samtalsgrupperna.

Intervjuer med ett antal av deltagarna visade att detta framför allt berodde på att de kände sig kompe-



Christer Sandahl

"Man kan vara sig själv och känner sig trygg"

Först var han skeptisk – chefsutveckling i grupp kunde knappast vara effektivt. Men nu är läkaren Hans Lindblad övertygad. – Det blir en verktygslåda, man går hem med väldigt konkreta råd.

Hans Lindblad är överläkare vid barnkliniken på Karolinska universitetssjukhuset i Huddinge. Sedan drygt tio år är han sektionschef för akut och allmän pediatrik.

Eller hobbychef, som han säger själv.

– För mig är det en stor frustration. Jag är kliniker, jag har byggt min självkänsla på att vara barnläkare. Och man förutsätts fortsätta vara kliniker, samtidigt som man ska vara chef. Det är svårt att få till, säger han.

Sedan april 2007 deltar Hans Lindblad i en av samtalsgrupperna för chefer som nu pågår vid Karolinska universitetssjukhuset, se artikel

60

procent av de chefer som deltog i samtalsgrupper i Stockholms stad ansåg att de fått bättre självförtroende av grupperna.

här ovan. Varje månad träffas han och de fem andra deltagarna i gruppen för att diskutera olika verkliga problem som de mött i sina liv som chefer.

VID MÖTENA VÄLJER gruppen efter en snabb genomgång ut två fall som de som är berörda diskuterar med en samtalspartner inför de övriga. Sedan kommer gruppen med hypoteser om vad problemen kan bero på och till slut också med förslag på lösningar.

– Vi jobbar väldigt strukturerat, säger Hans Lindblad.

Vad har ni pratat om?

– Bland annat om problem med medarbetare, till exempel informella chefer som kan ställa till med mycket jävelskap – om hur man ska få med dem i gruppen. Och om problem med överordnade, hur man hanterar det.

Frustrationen över bristen på tid

och möjlighet att vara chef "på riktigt", som han själv känner, är också något som deltagarna i gruppen diskuterat mycket.

Själv har Hans Lindblad inte någon tid formellt avsatt till sina chefsuppgifter, men räknar med att han i alla fall jobbar som chef ungefär 30 procent, på tid som han får ta sig själv.

– Jag har underbara medarbetare som avlastar mig mycket. Mina läkare är otroligt inkännande och sympatiska, så jag känner ett oerhört stöd.

Från andra tycker han dock att stödet kan vara sviktande.

– När jag talar med heltidschefer får jag en känsla av att de inte fattar hur det egentligen är.

Skulle du vilja ha tid avsatt för dina chefsuppgifter?

– Absolut. Jag försöker vara duktig pojke och klara biffen. Men det har bara blivit mer och mer – lex

Folk bjuder på sig själva, sin frustration, sin glädje, sin sorg

Maria-ärenden, avvikelserapporter – man förväntas tycka och tänka om så många saker.

SAMTALSGRUPPEN HAR GIVIT honom en mängd praktiska verktyg som får chefstillvaron att flyta lite lättare. Själva sammansättningen av gruppen är också bra, tycker Hans Lindblad.

– Det är tre män och tre kvinnor med en massa olikheter.

I gruppen ingår ytterligare en överläkare, tre chefssjuksköterskor och en som är chef för en grupp tekniker.

– Gruppen är trygg och generös – man kan vara sig själv och känner

kollegor

tänka

Chefer på lägre nivå är en riskgrupp när det gäller utbrändhet"

tenta när de upptäckte att de kunde ge råd till andra. Dessutom var det stärkande att få hjälp i konkreta fall.

Att behovet av reflektion är stort i sjukvården beror enligt Christer Sandahl på att det ständigt uppstår situationer som väcker frågor som berör själva existensen: patienter som dör, påstridiga anhöriga, svår sjukdom. Detta orsakar oro som i sin tur blir till spänningar i organisationen.

– Detta hamnar hos chefen, för att han eller hon är ansvarig och måste hantera detta, säger Christer Sandahl.

FÖRUTOM TILLGÅNG TILL någon form av tid för reflektion behöver chefer i sjukvården därför kunskap om hur grupper fungerar, anser han.

En vanlig modell, se faktaruta här intill, bygger på att en grupp utvecklas i fyra faser, från beroende till den sällsynta fjärde fasen, då gruppens arbete fungerar så bra att chefen knappt behövs.

Gruppens utveckling påverkar också själva vården. I den tidiga fasan vågar ingen i gruppen påpeka om någon annan begår misstag. Därför är det också sannolikt i denna typ av grupper som de flesta misstag begås, enligt Christer Sandahl.

– Först i fas tre börjar man jobba med de faktiska säkerhetsfrågorna.

ÅSA UHLIN 08-545 123 02
asa.uhlin@dagensmedicin.se

sig trygg med att det man säger stannar i gruppen. Folk bjuder på sig själva, sin frustration, sin glädje, sin sorg.

VAD SOM DÄREMOT fungerat mindre bra är rent praktiska saker.

Eftersom mötena alltid hålls på Karolinska i Solna måste Hans Lindblad och andra som arbetar i Huddinge lägga långa restider till de tre, fyra timmar som själva mötena varar. I samband med mötena är det också föreläsningar om ledarskapsfrågor, vilket blir i mastigaste laget.

Samtalen i gruppen har inte fått Hans Lindblad att ändra sig: Han har inte lust att bli heltidschef. Däremot går han gärna ytterligare chefsutbildningar.

– Handels har ett jättebra chefsutbildningsprogram som jag har nosat på.

ÅSA UHLIN



FOTO: THERESIA BRÄKENHJELM

FRÄMST DOKTOR. Hans Lindblad, sektionschef vid barnkliniken på Karolinska universitetssjukhuset i Huddinge, ser sig som kliniker i första hand.