

Mentorprogrammet hjälpte Edzia Koch att ta sig an ledarrollen:

”Chefens viktigaste uppgift är att ha klara mål och serva personalen”

I många år arbetade distriktsläkaren Edzia Koch deltid för familjens skull. Visst hade hon idéer om hur vårdcentralen kunde fungera bättre, men varken kunskap om hur det skulle genomföras eller tid att göra det.

Ett mentorskapsprogram för kvinnliga läkare blev vändpunkten. Numera är hon chef på den vårdcentral där hon arbetat i drygt 25 år.

– Mentorprogrammet gjorde att jag upptäckte min egen kraft. Det hade jag nog gjort så småningom även utan projektet, men inte lika snabbt, effektivt eller strukturerat, säger Edzia Koch.

Mentorprogram är ett utmärkt sätt att utveckla läkares ledarskap och genomslagskraft, är slutsatsen efter den utvärdering av mentorskapsprogrammen i Skaraborg som nyligen gjorts. (Se LT nr 23/00.)

Edzia Koch är en av de 65 läkare som gått igenom programmet och som där efter valt att acceptera en chefsposition, trots att hon inte från början hade några sådana ambitioner.

När hon anmälde sig till mentorprogrammet var det utifrån ett behov av nyorientering och utveckling i arbetslivet och att hon nu, sedan barnen vuxit upp, hade tid och kraft att satsa mer på jobbet.

Osäkerhet inför husläkeriet

– Jag hade väl lite dimmiga begrepp om att mentorprogrammet skulle kunna hjälpa mig på vägen.

Edzia Koch var med i det första mentorprogrammet som genomfördes i Skaraborg, 1993. Det sammanföll med införandet av husläkarsystemet, vilket hon då kände stor osäkerhet inför. I valet av mentor var det därför viktigt att hitta någon som också var distriktsläkare, som var mer insatt i husläkarsystemet än hon själv och som kunde fungera som en bra samtalspartner i de frågorna. Det lyckades.

– Jag behövde informera mig och hitta nya lösningar och med hjälp av mentorn fick jag mycket bra feedback på mina idéer, bland annat när det gällde hur man skulle ta hand om olistade



FOTO: STIG DAHLSTRAND

När husläkarsystemet infördes kände sig Edzia Koch osäker, men fick hjälp av mentorn att föra fram sina åsikter.

patienter i husläkarsystemet. Detta gjorde att jag kunde föra fram mina åsikter på arbetsplatsen med känslan av att de faktiskt var vettiga.

– Mentorn fungerade som en katalysator, jag kände att »yes, jag är på rätt väg!»

Grunden för adept-mentorrelationen är kontraktet. I det ska man konkretisera vad adepten har för mål och vilka frågor denne vill arbeta med. Edzia Koch ville bedriva utvecklingsarbete på sin arbetsplats, men behövde först hjälp att strukturera de problem som fanns där.

– Sedan behövde jag få en bra struktur för mina egna mål och lära mig att behålla målstyrningen när nya saker dök upp, att inte tappa styrfarten.

– Jag behövde lära mig att prioritera så att jag höll en rimlig ambitionsnivå, det är viktigt när man har familj och hus att sköta om också.

Edzia Koch beskriver mentorn som en coach i förhållande till adepten, någon som kan hjälpa till att hitta den egna kraften, som kan fungera som bollplank för idéer, för vilken man kan också kan klaga om man behöver det.

– Till skillnad från arbetskamraterna, som man ju ska ha en social relation till också, är mentorn någon som alltid står på min sida. Man behöver inte tänka sig för vad man säger, på samma sätt som med sina arbetskamrater.

Men lika betydelsefull som mentorn var de andra adepterna i mentorprogrammet, med vilka hon gick utbildningar och seminarier under 1,5 års tid. Mentorprogrammet ledde till att adepterna bildade ett nätverk, Retina, som fortfarande är mycket aktivt.

– Att prata med andra adepter gav väldigt mycket, liksom de kunskaper om organisation som vi fick. Att se att det finns en viss kultur som styr sjukvården, det var kunskap som man sedan kunde använda i sitt arbete.

Edzia Koch beskriver effekten av mentorprogrammet som att hon har blivit bättre på att leda sig själv, såväl i arbetslivet som privat.

– Förutom att programmet till stora delar blir skraddarsytt för varje adept, ger det också kontinuitet och djup som man aldrig kan få under en kortare kurs, även om den förstås också ger kunskap och inspiration. Träffar man en mentor regelbundet så tar man upp nya saker efter hand, som för utvecklingen framåt.

Konflikter är nödvändiga

Strax efter att mentorprogrammet var avslutat, behövdes en ny chef på den vårdcentral där Edzia Koch arbetar. Hon fick frågan om hon ville ta tjänsten.

– Det var ju en stor utmaning, men jag kände att jag ville försöka.

Edzia Koch beskriver sig som en person som helst vill slippa bråk. Men var det något hon lärde sig i mentorprogrammet så var det att hantera konflikter.

– Samtidigt som jag har blivit mycket klarare gentemot andra med vad jag vill har jag lärt mig att bättre hantera konflikter. De är inte bara oundvikliga, utan nödvändiga för att föra utvecklingen framåt. Att tydliggöra och sedan lösa en konflikt i en grupp rensar luften, fri-

gör kraft och höjer effektiviteten, som när man rengör en maskin från sand, jämför hon.

Innan Edzia Koch blev chef på vårdcentralen hade landstingshälsan varit där och intervjuat samtliga anställda, eftersom vårdcentralen inte fungerade så bra. Detta mynnade ut i förslag till åtgärder, till exempel att ledarskapet skulle bli tydligare och att det måste bli bättre kommunikation personalen emellan.

– Jag hade en mycket duktig avdelningsföreståndare som också ville få ordning på vårdcentralen och vi arbetade med att genomföra det här åtgärdsförslaget.

– Vi hade utvecklingsdagar för personalen och samlade in problem. Sedan gjorde vi en utvecklingsplan. Vad skulle göras? Av vem? Hur skulle det följas upp?

»Profiler» bra verktyg

Ett verktyg som Edzia Koch haft mycket god användning för, såväl för egen del som i personalgruppen, är metoden att identifiera personliga profiler, något som hon ursprungligen lärde sig i en av landstingets ledarskapskurser. I stora drag går den ut på att identifiera personligheter utifrån i hur hög grad man, enligt andras sätt att se på en, är »relations-» eller »faktarorienterad».

För en person som är relationsorienterad är det sociala samspelet mycket viktigt, medan det för en faktaorienterad person är uppgiften som har högsta prioritet.

– Jag ser de här profilerna som ett redskap för att förbättra kommunikationen. Ingen profil är bättre eller sämre än någon annan. Men det är viktigt att ta hänsyn till den när det gäller att få grupper att fungera bra, tycker Edzia Koch.

– Vi lärde om personliga profiler i personalgruppen på vårdcentralen och det blev verkligen förlösande. Det var många konflikter som löstes upp när vi fick det verktyget att se på varandra.

Känslorna får ej styra

Såväl mentorprogrammet som den ledarskapsutbildning i vilken de personliga profilerna var en del, gav Edzia Koch en bättre insikt i hur hon själv fungerade. För arbetet som chef har det varit en god hjälp.

– Nu känner jag mycket bättre till såväl mina svaga som mina starka sidor. Därför reagerar jag inte lika spontant längre, det vill säga låter inte mina reaktioner vara lika känslostyrda som tidigare. Istället försöker jag i ännu högre grad att tänka efter innan jag reagerar.

Följden, menar Edzia Koch, är att hon kan agera mer konsekvent, såväl som chef som mot sin familj och inte lika lätt låter sig manipuleras av andra.

Vårdcentralen där Edzia Koch arbetar har 36 anställda, varav fem ordinarie läkare på 4,75 tjänster och en ST-läkare.

Själv arbetar Edzia Koch ungefär 60 procent som chef och 40 procent av tiden med patienter. Det tycker nog landstinget är för lite patienttid, tror hon, men egentligen tycker hon att chefskapet borde få ta ännu mer tid. 75 procent som chef, 25 procent med patienter, kanske.

Flexibilitet ett måste

– Vill man vara effektiv och kunna lösa problem så måste man avsätta tid för det. Ledarskap kostar tid, det måste man inse, betonar hon.

Insikten om personliga profiler, liksom arbetet tillsammans med avdelningsföreståndaren, som är väldigt olik henne själv, har lärt Edzia Koch att man bör vara olika för att öka kreativiteten, mångfalden och effektiviteten.

– Det blir förstås konflikter, men det ska man inte vara rädd för. Vet man hur medarbetarna fungerar så är det OK.

– En chef måste ha klara mål och en mycket viktig egenskap är flexibilitet, att kunna se och serva olika personers behov, förklarar Edzia Koch sin filosofi som ledare.

– Konsten är att se till att alla kan arbeta utifrån sina starka sidor och ge dem feedback så att de kan göra sitt bästa.

I praktiken betyder det också att bästa sättet att genomföra ett projekt på arbetsplatsen är att sätta samman grupper som består av olika slags personer och hjälpa dem att arbeta tillsammans. Då blir förankringen och resultatet det bästa.

Inga vakanta läkartjänster

Edzia Koch säger sig vara lyckligt lottad som har alla tjänster besatta på sin vårdcentral, trots att den ligger en bra bit från traktens centralort Skövde. När en ny läkartjänst nyligen inrättades blev den tillsatt. Hon vill inte säga att det är hennes förtjänst och att arbetsmiljön skulle vara särskilt bra där jämfört med andra vårdcentraler. Men icke desto mindre har hon haft målet som chef att arbetsmiljön ska vara bra.

– Man får inte sätta folk att göra omöjliga uppgifter, konstaterar hon.

En svår uppgift är att vara första kontakten gentemot patienterna. På hennes vårdcentral bokas alla tider med en skoterska, som också står för telefonrådgivning. Så många som möjligt måste dela på det tunga jobbet.

– Som tur är har vi ingen motsättning mellan sjuksköterskorna som bokar tider och läkarna.

– Man får inte heller »strypa» doktorerna, utan måste värna om balansen mellan produktion och produktionsförmåga, betonar Edzia Koch och gör lik-

nelsen med hönan som värper guldägg. Slaktar man den så kommer det inga guldklimpar längre.

Läkarna har en halvtimme avsatt för planerade patientbesök och en kvart för akuta besök. Tid för administration finns också.

– Vi har jobbat mycket för att få »tidboken» att fungera, konstaterar hon.

Personalen har flextid och det arbetas förstås övertid. Men meningen är att övertid ska kunna tas ut i en ledig eftermiddag ibland.

Edzia Koch tycker att det är viktigt att föra sina kunskaper och erfarenheter vidare till yngre läkare. Sedan hon var adept i mentorprogrammet 1993 har hon själv varit mentor två gånger.

– Det var mycket givande. Dels gav det mig en möjlighet att få veta hur kolleger som är helt annorlunda än jag tänker, dels har jag fått insikt om hur det är att vara ung läkare idag.

Hon tycker att unga läkare nuförti-



Edzia Koch kom till Sverige som nästan färdig läkare från Tyskland för 30 år sedan och har arbetat på vårdcentralen i Karlsborg i drygt 25 år.

den ser sin ledarroll mycket tydligare än vad hon själv gjorde. Det hon tycker att hon kunnat hjälpa sina adepter mest med är analys av organisationen på arbetsplatserna, hur man betar sig i en grupp, hur man hanterar konflikter och hur man bemöter personer som man alltid hamnar i konflikt med.

– Vad framtiden för med sig för mig vet jag inte riktigt, men jag vill gärna arbeta mer med utveckling och utbildning av yngre kolleger, för att de ska kunna fungera som bra doktorer och kunna ta en aktiv del av sjukvårdens utveckling.

För sin egen del känner hon sig nöjd.

– Jag hade en massa idéer och är glad att jag fått tillfälle att genomföra dem. Jag käner tacksamhet för att personalen har ställt upp och att allt i stort har gått bra.

Anna Filipsson