

Tid för reflektion stärker stressade läkare

Arbetet på Sachsska barnsjukhuset blev roligare efter gruppdiskussioner

Dialoggrupper på Sachsska barnsjukhuset har förvandlat ST-läkarnas funderingar på att byta jobb och känslor av otillräcklighet till arbetsglädje, engagemang och gemenskap.

– Det har blivit roligt att jobba tillsammans. Det är viktigt när vardagen är tung och man funderar på att bli snickare eller trädgårdsmästare i stället.

Det säger Joachim Luthander, en av ST-läkarna på Sachsska barn- och ungdomskliniken på Södersjukhuset i Stockholm.

Under det senaste året har sjukhusets ST-läkare träffats tio gånger i så kallade dialoggrupper. Tre timmar en gång i månaden. Tio i varje grupp.

Upprinnelsen var en personalenkät på Södersjukhuset för några år sedan som visade att ST-läkarna och AT-läkarna var de yrkesgrupper som var mest missnöjda med sin arbetsmiljö.

I diskussionerna om vad som kunde göras föreslog David Bergman, ST-läkare, att kliniken skulle pröva en metod han hade erfarenhet av från sin AT-tid i Västerås. Så blev det. Förra hösten startade dialoggrupperna som ett pilotprojekt med syfte att utveckla ST-läkarnas ledarskap och förbättra arbetsmiljön.

Metoden går ut på att samtalsämnen inte är bestämda på förhand. Temat är helt fritt. Var och en är ansvarig för att uttrycka sina önskemål. I början av varje möte kommer man överens om vad som ska tas upp och hur lång tid varje ämne ska få ta. Den som initierat ämnet bestämmer själv hur tiden används och hur man vill att de övriga deltar, lyssnar och ger synpunkter. Det som sägs stannar i gruppen. Två handledare hjälper deltagarna att finna formen och bidrar

med reflektioner. De strikta ramarna skapar trygghet, förutsättningar för dialog och reflektion och ger samtidigt en träning i samarbete, ledarskap och i att disponera tiden.

– Det är mer ambitiöst än bara ett forum för att prata om hur man har det. Jag tycker jag har blivit bättre på att disponera min tid och att respektera andras tid, att ett möte inte är en huggsexa, säger ST-läkaren Magnus Bergman.

Initiativtagaren David Bergman tycker att både grundutbildningen och AT-tjänsten innehåller för lite utbildning i ledarskap:

– Ändå ses läkaren som en given arbetsledare. Det fungerade säkert när ledarskapet var hierarkiskt men modernt ledarskap kräver delaktighet och dialog.

Träffarna har tagit upp ämnen som jourbördan, forskningsambitioner, förväntningar från chefer, beslutsstrukturer på kliniken, kanaler för påverkan, hur man hanterar svåra fall, till exempel när ett barn dör, arbetsmiljö och »föräldrapusslet«, hur man får tid för både jobb och familj. Så här ett år efteråt är ST-läkarna väldigt nöjda. Det som betytt mest är att de fått tid att tala med varandra.

– Det finns för lite luft i systemet idag. Stressen har ökat. Det finns för lite utrymme för det personliga mötet, att reflektera, att konsultera varandra. Därför behövs det att man formaliserar det här och skapar tid för dialog och reflektion, säger David Bergman.

Ibland har det också varit så och så med närvaron. Trots avsatt tid har inte alla deltagare lyckats lämna patientarbetet. I grupperna visade det sig att de delade varandras problem, vilket de inte varit medvetna om. Joachim Luthander

beskriver hur han upplevt sitt arbete:

– Å ena sidan kände jag frustration över att inte ha tid att diskutera annat än det rent medicinska och vi har en massa andra uppgifter än det rent medicinska. Å andra sidan kände jag mig trött och dålig och svag som inte klarade av att lösa detta på kafferasten ... fast vi har i och för sig inte tid med fikaraster. I gruppen kändes det som om alla hade liknande problem. Många upplever tillkortakommanden trots att de är kompetenta människor. Vi känner oss alla dåliga och otillräckliga. Att få det bekräftat som en missuppfattning var skönt. Vi är bra och duktiga i en organisation som inte är bra.

De tycker att landstinget har en hierarkisk och ålderdomlig struktur utan medinflytande samtidigt som tempot skruvats upp. Dessutom har kraven på underläkarna inte anpassats till dagens småbarnsföräldrar som har dagstider att passa och som sköter sin egen »markservice«.

– Det finns många outtalade förväntningar som genomsyrar läkarkåren. Systemet försvaras av oss själva. Den som ifrågasätter detta ses som avvikande och systemproblemen görs till individproblem, säger David Bergman.

Iris Treutiger, ST-läkare:

– Vi upprätthåller systemet genom att ta en patient till, strunta i lunchen och jobba över. Det är ett organisationsproblem att alla upplever att de jobbar för mycket.

Även om de märker att klinikchefen Per Sandstedt vill införa en modernare och mindre hierarkisk ledarstil så kan detta samtidigt ha gjort beslutsprocessen otydligare och då är det inte heller lätt att få inflytande. Samtalen har gett dem råg i ryggen. Nu känner de att det kanske går att påverka tillsammans i stället för att bara klaga eller ge upp.

– Innan kändes arbetet väldigt ostrukturerat. Jag tyckte kliniken saknade mål. Att få den här tiden har gjort jobbet roligare. Nu har jag lärt känna ST-kollegerna bättre, trivs bättre och känner större gemenskap. Det är en vinst för kliniken att ha nöjda medarbetare som känner att de kan påverka, det är jag övertygad om. Det är inte hopplöst som jag kände för ett år sedan, säger Iris Treutiger.

Och ingen har bytt jobb. Nu vill de att projektet får fortsätta och gärna med alla klinikens läkare. Men de är oroliga för att grupperna inte anses ha gett tillräck-

FOTO: ANDERS NÖRDMAN



Magnus Bergman, David Bergman, Iris Treutiger och Joachim Luthander tycker att dialoggrupperna gjort arbetet som ST-läkare på Sachsska barnsjukhuset roligare. Tidigare kände de sig ensamma. Nu har de blivit ett stöd för varandra.



FOTO: ANDERS NORDHMAN

David Bergman undersöker Eskil Haak Byström som är förkyld och har svårt att andas. Bredvid står pappa Henrik.

Processgrupper resultat av dialogsamtalen

Grupper för problemlösning inrättas på Sachsska barnsjukhuset. Och om det finns pengar får dialogsamtalen fortsätta. När läkarna på Sachsska nyligen hade sin årliga arbetsmiljödag antogs två förslag som hade lagts fram av medlemmar ur dialoggrupperna. Det ena rör en helt ny form av grupper, processgrupper.

Från och med nyår ska klinikens alla läkare bilda blandade processgrupper, en frukt av dialogprojektet. Det berättar klinikchefen Per Sandstedt. Dessa nya grupper ska till skillnad från dialoggrupperna inte ha någon handledare. De ska vara mer resultatinkriade och diskutera konkreta lösningar på problem som har med arbetsmiljön att göra. Det kan röra sig om jourer, arbetstid, bemanning.

Grupperna ska träffas en och en halv timme varannan vecka, och de ska till en början själva välja diskussionsämnen som sedan ska föras vidare till de arbetsplatsträffar för läkare som hålls en gång i månaden. I framtiden kan de även kunna fungera som remissinstanser.

– Vi springer alla runt som skällade råttor. Arbetsstrycket är för stort. Även specialister har en väldigt pressad arbetssituation enligt vår personalenkät. Om vi kan förhindra en enda sjukskrivning på det här sättet har vi vunnit tillbaka det vi sätter in, säger Per Sandstedt.

Han håller med om att organisationen är hierarkiskt uppbyggd med ledningsgrupp och medbestämmandegrupper.

– Jag kan inse att det inte är lätt att nå fram med sitt budskap. Processgrupperna kan vara ett sätt.

Det andra förslaget innebär fortsatta dialoggrupper med öppet tema. Utvärderingen av dialoggrupperna visar att ST-läkarna är väldigt nöjda, säger Per Sandstedt. Han ser ett värde i att läkarna får tid att diskutera gemensamma problem och få bekräftat att det är systemet som är fel och inte den enskilde individen som är misslyckad. Om det blir en fortsättning kommer alla läkare att omfattas.

– Jag ska jobba för att vi ska fortsätta, men vi måste lösa det ekonomiskt. Det innebär kostnad för handledare. Och att varje läkare är borta en eftermiddag i månaden innebär ganska stora driftstörningar.

ligt konkreta resultat. Själva tycker de att de bara hunnit lägga en grogrund för att genomföra förändringar. Det stora har hänt inom dem.

Vad skulle de då vilja ändra på?

– Vi vill inte göra revolution. Det handlar om vardagliga problem. Om man hade tid att diskutera dem skulle det vara roligare att engagera sig i dem. Jag är inte säker på vad i organisationen jag vill förändra, jag vill vara bara delaktig, säger Joachim Luthander.

Rent konkret har de i alla fall sett till att läkarexpeditionens skrubb på akuten som alla var missnöjda med bytts mot ett större rum. De har arbetat för en längre introduktion av nya läkare, och de har peppat enskilda gruppmedlemmar att

våga be att få arbeta halvtid eller få tid avsatt för handledaruppdrag som av tradition görs vid sidan om. På årets arbetsmiljödag för klinikens läkare nyligen var diskussionsklimatet öppnare än tidigare. Och två förslag från medlemmar ur dialoggrupperna fick gehör, se artikel intill.

David Bergman och de andra ST-läkarna håller tummarna för att även i fortsättningen få tid att träffas förutsättningslöst och utan resultatkrav.

– Jag är övertygad om att detta kan vara ett sätt att förebygga utbrändhet. Om man lägger ner projektet är man ju tillbaka till att det inte finns tid för sådana här frågor, säger David Bergman.

Elisabet Ohlin

elisabet.ohlin@lakartidningen.se

Elisabet Ohlin