

kärnreaktor, men det finns inget bränsle, bara reservpropellern används. Periskopet för nya impulser är litet och glaset är smutsigt. En torpedgrupp som sköter konflikthantering spottar ut människor genom ett hål. Men ett varmt hjärta klappar, gruppen fungerar.

Vid ett senare tillfälle i vår ska deltagarna klippa och klistra och göra collage av sin arbetsplats så som de vill ha den om fem år. Bilderna ska de sedan diskutera med höga tjänstemän inom landstinget.

– De har oftast andra värderingar än professionen, säger Lars Lindkvist.

Eftermiddagen ägnas åt läkarnas personliga mål med kursen. En deltagare berättar varför han ville gå den.

– Jag har ett behov av att känna större meningsfullhet i jobbet. Jag har känt frustration i flera år. Uppdraget känns oändligt. Gör jag rätt saker?

Målen formas under kursens gång och flera är ännu inte klara med sina, men vägen dit är lärorik i sig. Varje deltagare har frågat arbetskamrater, familj och vänner om hur de upplever hennes eller hans starka och svaga sidor. Sedan formulerar deltagarna sina egna behov av utveckling i dialog med de andra i grupper om sju. Man talar i förtroende en i taget och de andra lyssnar aktivt och stöttar utan att försöka påverka.

»Man måste vara ärlig som chef«

Sjukvården lider av varanngångssyndromet och skulle kunna få ut mer av organisationsförändringar om den lärde sig av sina erfarenheter, säger kursledaren Lars Lindkvist.

– Man kommer inte ihåg mer än det senaste och gör om fel man gjorde förrförra gången. Man lär sig inte av sina misstag.

Lars Lindkvist är intresserad av organisationsförändringar och har tidigare arbetat mycket med sådana inom privata företag. Han upplever att den offentliga sjukvården sysslar minst lika mycket med förändringar.

Typiskt för sjukvården är, enligt Lars Lindkvist, de komplexa systemen. Jämfört med ett aktiebolags tydliga rollfördelning mellan styrelse och VD är den förvaltningsstyrda verksamheten hela tiden utsatt för en politisk opposition som vill riva upp fattade beslut. Det är en del av demokratin men samtidigt svårare för ledningen.

Han tycker att verksamhetschefer behöver lära sig att formulera en målbild för kliniken eller vårdcentralen. Hur ska



Maria Söderlin, Helene Reimertz och Birgitta Andersson begrundar medicinkliniken uttryckt som ubåt.

Stämningen i den grupp där Läkartidningen deltar är generös, seriös och ibland lite skämtsam. Vi sitter i en liten ring. Att få kommentarer från omgivningen tycker flera har varit spännande. En källa till självkännedom. Man får en bild av sig själv som man kanske inte hade innan.

– Man lämnar ju sin komfortzon, säger någon.

Flera funderar på om de borde bli mer stresståliga och inte reagera med irritation när de blir störda på jobbet, till exempel under konsultationer. Gruppen vänder och vrider på frågan. Är det rimligt att göra våld på sin person för att kunna bli störd? Kan man inte skapa tid när du får bli störd istället? Gruppen hjälper till med perspektiv på omgivningens önskemål. Kraven ska inte automatiskt bli den enskilde deltagarens mål.

kliniken eller vårdcentralen se ut om tre år? Denna vision behöver man få med sina medarbetare på, kommunicera ut den och sedan vara lojal med den och det man kommit överens om, inte okritiskt följa med på modevågor utan våga ta ställning. Det inger förtroende.

– Man måste vara ärlig som chef, säger Lars Lindkvist.

Han tycker att det är intressant att arbeta med läkare av flera skäl.

– Man får mycket tillbaka. Läkarna är väldigt ensamma i vardagen och har lite tid för reflektion.

Kunskap om konflikthantering, att kunna ge bättre feedback till medarbetarna och att delegera mer är vanliga behov hos läkarna.

– De tar på sig lite för mycket. Många tycker att de jobbar för mycket.

Han tycker att de erfarna läkarna i gruppen är en tillgång. De kan lära de yngre att inte säga »jag kan inte«, utan hellre »jag VILL inte«. Och under kursen byggs ett djupt nätverk upp som kan fungera som stöttande i vardagen även i framtiden, menar han. •

En kvinna berättar att personalen under henne tycker att hon står på sig för mycket medan hennes chefer inte tycker att hon är tillräckligt tydlig. Ligger det ett könsperspektiv i botten på detta? undrar de andra.

– Jag kan ju träna på att må bättre när jag sätter gränser, funderar hon.

Och när dagen är slut har alla fått något nytt att tänka på.

Margaretha S Carlsson, sektionsansvarig på hematologen i Växjö, gillar kursen.

– Ett lyft. Det är en förmån att få komma ifrån och diskutera organisation och kultur. Men det fördrar ju ganska mycket om man ska få ut något av det. Det är lite jobbigt att ta reda på vad man vill förändra och göra det. På jobbet hinner man inte ens tänka efter och gå igenom problemen. Man är störd hela tiden. Man behöver tid för reflektion.

Text: **Elisabet Ohlin**
elisabet.ohlin@lakartidningen.se

Foto: **Per Sandebäck**