

Varför vänta tills man blivit chef?

# Ledarskap bör läras tidigt i karriären

Vad tillför egentligen en kurs i ledarskap? Bör man vänta tills man blivit chef? Vad ska en ledarskapskurs innehålla? Vi – en forskningsledare och läkare, en infektionsläkare med ansvar för HIV-verksamhet, och en familjeläkare med chefsuppdrag – ger några synpunkter på vad ledarskapskompetens innebär och hur värdefull en kurs i praktiskt ledarskap kan vara för »vanliga« läkare.

**S**om läkare har vi ett medicinskt ledningsansvar från den första klinikdagen. Det borde då vara självklart att vi från början rustas med teoretisk och praktisk utbildning i ledarskap. Ledarskapsfrågorna har också med tiden fått en större plats i utbildningen, och idag är avsikten att ledarskapsutbildning ska ges som en strimma under grundutbildning och AT.

I nu gällande målbeskrivning för specialistkompetens finns ett stycke om administration och ledarskap, ett område som den blivande läkaren skall »ha kännedom om«. I de nya målbeskrivningarna kommer kraven på ledarskapskompetens att preciseras ytterligare vad gäller mål, lärometod och uppföljningskrav, på samma sätt som för all annan kompetens.

**Men hur var det för oss tre läkare** som fram till dags dato inte skaffat oss några formella kunskaper alls inom ledarskapsområdet? I karriärens början försiggick ett trevande för att hitta rollen som läkare. Patientmöten och medicinska aspekter var det viktigaste, och ingen påtalade för oss att det hade underlättat med utbildning i ledarskap på ett tidigt

stadium. Efter olika lång tid påtog sig var och en av oss ett ledaransvar. Först då blev ledarskapets glädjeämnen, problem och utmaningar tydliga. Det var i detta skede som vi kände ett påtagligt behov att gå en ledarskapskurs, inte minst för att förstå grunderna i arbetsplatsens psykologi.

**Det finns en mängd ledarskapskurser** att välja bland, en del med personlig utveckling som mål, andra med fokus på organisationsteori och managementmetoder. Flertalet kurser är avancerade och kostsamma. Vi förutsatte att den kurs som vi »vanliga läkare« skulle ha störst nytta av var enkel och konkret med fokus på ledarfunktionen i vardagsarbetet. Vi valde därför en praktiskt ori-

enterad ledarskapskurs på sammanlagt fem dagar, och det var på denna kurs vi kom att träffas. Kursen hade vi hittat på IPULS webbsida [1].

Det var positivt att vår ledarskapsutbildning fokuserade på verksamhetsnära aspekter, inte på avancerade managementmetoder, avtal, lagar och förordningar. Vad det först och främst handlar om är att tillägna sig förmåga att utveckla och hantera sig själv och den egna personen i relation till andra och att bli bra på att kommunicera, systematisera och förtydliga innehållet i samarbetet. Det löpande arbetet blir enklare om man förstår hur man relaterar till andra och kan se psykologiska förklaringar till människors handlande.

**Det var värdefullt att få tillgång** till praktiska verktyg att använda i olika situationer i ledarskapet och att få träna på att använda dem. Dessa verktyg bör inte vara slumpmässigt tagna ur någons personliga erfarenhetsbank utan utgå från en tankemodell som beskriver det psykologiska samspelet mellan individer och grupper på en arbetsplats. För vår kurs bildade transaktionsanalys en teoretisk grundstomme [2]. Transaktionsanalys erbjuder en relativt enkel och lättillgänglig psykologisk förklaringsmodell, samtidigt som den ger ett antal



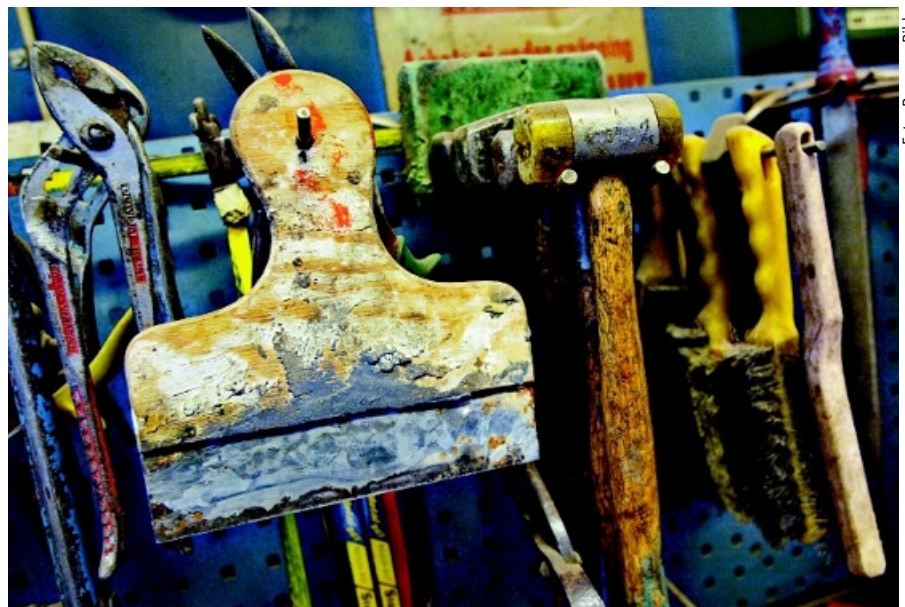
**GÖSTA ELIASSON**  
familjeläkare, Familjemedicinska institutet, Stockholm  
gosta.eliasson@fammi.se



**ANDERS ENOCKSSON**  
läkare vid infektionskliniken, Karolinska Universitetssjukhuset Huddinge



**MALIN MALMSJÖ**  
forskningsledare och läkare, Universitetssjukhuset i Lund



Transaktionsanalys erbjuder en psykologisk förklaringsmodell, samtidigt som den ger ett antal »tankeknaggar« att hänga upp användningen av ledarskapets praktiska verktyg på.

Foto: Pressens Bild

»tankeknaggar« att hänga upp användningen av de praktiska verktygen på.

Konsten att ge konstruktiv kritik, att delegera uppgifter och att motivera andra, liksom användandet av systematiska metoder att värdera olika beslutsalternativ, såsom riskanalys, är verktyg som vi haft särskilt stor nytta av. Det man tror är underförstått i en överenskommelse missförstås ofta, och vi hade därför god nytta av att lära oss formulera genomtänkta skriftliga och muntliga »kontrakt«. Andra användbara verktyg var strategier för att hantera oenighet och hur man går tillväga för att hantera konflikter.

**Det är viktigt att kunna kommunicera** på ett för en själv och för medarbetarna positivt sätt. Under en ledarskapskurs är det därför en fördel om det finns möjlighet att träna på vardagliga problemsituationer, gärna i form av rollspel. Roll-

spel är en kraftfull träningsmetod. Den öppnar för nya infallsvinklar, och ger en känslomässig och djupare förståelse för den psykologi som döljer sig bakom en positiv eller negativ händelse. Att få experimentera med sitt eget sätt att kommunicera, exempelvis i en konfliktladdad situation, utan att behöva agera i »skarpt läge«, upplevde vi som ovärderligt.

**Vi vill slutligen** ta tillfället i akt och ge några råd utifrån egna erfarenheter och reflektioner över det praktiska ledarskapet.

- Som läkare samspejar man med andra medarbetare. Ledarkompetens är en förutsättning för att känna sig säker i rollen som läkare och medicinsk ledare.
- Utbildning i praktiskt ledarskap redan tidigt i karriären underlättar utvecklingen i rollen som medicinskt ansvarig och ledare.

### Andra användbara verktyg var strategier för att hantera oenighet och hur man går tillväga för att hantera konflikter.

- Grundläggande ledarskapskompetens skaffar man sig genom att gå en kurs som erbjuder praktiskt användbara kunskaper och verktyg.
- Funderar man på att åta sig ett chefsuppdrag är det en fördel att tidigt ha tillägnat sig ledarkompetens. Då får man en uppfattning om vad det aktuella chefsuppdraget kan komma att innebära.

■ *Potentiella bindningar eller jävsförhållanden: Inga uppgivna.*

#### REFERENSER

1. Praktiskt ledarskap. [www.ipuls.se](http://www.ipuls.se)
2. Bylund P, Kristiansson K. Samspel. Arbetslivets psykologi i transaktionsanalytiskt perspektiv. Stockholm: Natur och Kultur; 2005.

Fler debattinlägg på sidan 1534.

# ANNONS