

Sancta Simplicitas!

Om läkarnas kollektiva självbedrägeri och konflikträdsla

Läkare är rädda för makt. Läkare är rädda för att förlora sin position. Läkare är rädda för att ta konflikter. Läkare vill att någon annan skall lösa problemen. Resultatet blir en olustig och riskfylld arbetsmiljö i stora delar av sjukvården. Det anser Poul Kongstad och Anna Spencer mot bakgrund av ett reportage om konfliktfyllda relationer mellan ST-läkare och sjuksköterskor.

Journalisten Thomas Heldmark har i sin artikel »Tuff start för oerfaren läkare« (DN den 5 april 2007) närmast sig en yrkeskår mer allmängiltigt och exakt än vad han rimligen kan ha anat. Den beskriver hur läkarkåren inte låtit viktiga ledningsproblem komma upp till ytan utan avvecklat delar av sitt eget ledarskap. Artikeln handlar om Klara Olssons tid som ST-läkare. Den belyser den utsatthet som alla läkare upplevt, men som få erkänner och ännu färre kan tala offentligt om. Behovet av en förändring av läkarnas ledarskap är pålägsamt tydligt. Konflikterna mellan läkare och sjuksköterskor visar på en osund och stundom farlig kultur.

■ Klara Olsson berättar hur hon blivit mobbad på en operationsavdelning av ett gäng narkosköterskor. Ett gäng som regerade och bestämde både hur verksamheten och vårderingarna skulle vara beskaffade. Samtidigt säger hon: »Sjuksköterskorna var duktiga som sjutton. Riktiga proffs. Urstyva. De var sammansvetsade och kunde jobba 20 timmar i sträck.«

✓ *Kommentar:* Den ärvda statusen som läkartiteln medför gör att man genom



POUL KONGSTAD
neurokirurg, Lund
poul.kongstad@skane.se



ANNA SPENCER
anestesiolog, Lund

hela sin karriär ska be om ursäkt för den ofrivilligt upphöjda positionen. Inget negativt får yttras om en annan yrkesgrupp utan att kompletteras med något positivt. Beundran ligger också i uttrycket »Urstyva«. Vilka egenskaper har Klara fått lära sig att man har om man är urstyv? Är det att rekordsnabbt sätta nål eller är det att uttala sig tvärsäkert om hur en viss situation ska hanteras? Sådant bländar ofta den oinvigde. Att sjuksköterskorna är sammansvetsade är negativt från ledningssynpunkt. Sammansvetsade medarbetare rör sig i flock och är motståndare till förändringar eftersom det utmanar deras inflytande och maktbas. Chefen har tillåtit klickbildning med informella ledare och mobbning som följd. Klaras beundran uttrycker också en längtan efter att få tillhöra en grupp. Hennes beskrivning av gänget visar att hon är okunnig om gruppdynamik och maktspråk. Den kunskapen behöver läkare från första terminen på läkarlinjen till pensionen.

■ Klara ville egentligen inte komma till operationsavdelningen under sin specialistutbildning. Ryktet hade nått henne om ett hårdfört sjuksköterskegång som »kåkade ST-läkare till frukost«.

✓ *Kommentar:* Det är vanligt att missförhållanden är kända, men läkare brukar inte föra upp denna typ av frågor i något forum överhuvudtaget. Problemet stör den kollektiva och individuella självbild.

■ Klara Olsson, som nu arbetar som narkosläkare, lärde sig under det halvår

hon var på operationsavdelningen att man står väldigt ensam när det gäller.
✓ *Kommentar:* I läkarkårens kodex står konflikter ofta för personliga tillkortakommanden. Det finns därmed inga incitament att stödja Klara Olsson.

■ I kulisserna fanns en kvinnlig sektionsschef som delvis hade släppt greppet över operationsavdelningen och låtit sjuksköterskor ta över allt mer ansvar.

✓ *Kommentar:* Sjukvård är oftast hierarkisk, vilket ytterst har sin grund i lagar och förordningar. Det som händer när svaga mellanchefer släpper på hierarkierna är att man ersätter ett gammalt men relativt tydligt besluts- och ansvarssystem med godtycke och informellt.

■ Klara Olsson märkte snabbt att man inte följde hennes ordinationer. »Det var egentligen tjänstefel.« Men hon orkade inte bråka, utan gick och kollade så att patienterna inte lidit skada.

✓ *Kommentar:* Människor som utbildar sig till läkare är ofta plikttrogna men inte sällan konflikträdda. Klaras betende är inte ovanligt.

■ Klara märkte att samtalen ändrades när hon kom in i fikarummet. Klara Olsson hade tydliggjort att hon inte accepterade den skvallriga tonen i fikarummet.

✓ *Kommentar:* Många läkare tillbringar »för litet tid« i fikarummen. Den som har makt över samtalsämnet i fikarummet har både reell och informell makt.

■ Klara Olsson beskriver att hon blir ifrågasatt inför patienterna i termer av »Tycker du verkligen att det här är en bra idé, hördudu?»

✓ *Kommentar:* Klara utsätts för klassisk härskarteknik. Hon är bunden av ansvar för patientens bästa och väljer därför att vika undan med en förmildrande förklaring. Att konfrontera sjuksköterskan kräver mod, men också att man som läkare tror sig ha rätt att ha en åsikt om vilken umgängeston som skall råda på avdelningen. Det senare är inte helt

självklart eftersom läkare ofta uppfattas och uppfattar att de är gäster på en avdelning snarare än permanenta medarbetare.

■ Klara Olsson fortsätter: »Jag visste att de kunde mycket mer än jag. Det var aldrig något snack om det. Jag hade läst massor av böcker men de hade all praktisk kunskap och jag behövde den.«
 ✓ *Kommentar:* Klara har en mängd kunskaper som sjuksköterskorna inte har. Men hon tror så litet om sig själv att hon inte förstår det. Ännu mer allvarligt är att hon inte har klart för sig vilket maktspel som påverkar hennes arbetssituation.

■ När det var dags för operation intog ofta sjuksköterskorna sina positioner runt patienten, och när Klara kom fanns det ingen plats för henne. Hon kunde lika gärna ha ställt sig i ett hörn och tittat på.
 ✓ *Kommentar:* Klara vet inte hur man tar plats. Stora delar av hennes långa utbildning har gått ut på att vara till lags och tillägna sig boklig och vetenskaplig kunskap. Klara Olsson är passiv och tillåter att sjuksköterskorna formerar sig runt patienten. Varför skulle kompetenta sjuksköterskor lämna över ledarskapet till någon som inte ens vågar ta en konflikt med dem?

■ Hon kan till och med förstå varför sjuksköterskorna i början »glömde« att förbereda vissa viktiga detaljer inför operationerna – »de ville testa mig«!
 ✓ *Kommentar:* Klara visar prov på ett självbedrägeri som förekommer bland läkare. Hur kan man acceptera ett kriminellt beteende där patientsäkerheten äventyras på grund av att en läkare skall testas? Jo, därför att om Klara Olsson skapar en konflikt av den uppkomna situationen så kommer hon att bli identisk med problemet och stigmatiseras av både sjuksköterskor och egna läkarkolleger.

■ Vid ett tillfälle frågar sektionschefen Klara Olsson: »År syrrorna jobbiga mot dig?« Hon svarar: »Ja, de är oacceptabla. Jag vet att de har jättemycket att lära mig men de betar sig illa.« Sektionschefen suckar och säger: »Ja, ja, de är som de är.«
 ✓ *Kommentar:* Under den förstående attityden finns den maktlösa sektionschefens rädsla och tydliga signal: Ställ inte till problem nu! Jag kommer inte att stödja dig eftersom du kommer att avslöja mitt bristande ledarskap. Klaras undergivna beundran av sjuksköter-

skorna visar hur inlärt det är för henne att hålla inne med aggressioner.

■ Klara Olsson blir inkallad till sektionschefen för att hon kallat in en mellanjour när hon varit oense med en sköterska. Sektionschefen ger henne beskedet: »Du har en överlägsen attityd, du kallar in mellanjouren i onödan och du inkompetensförklarar sjuksköterskorna.« Detta hade sektionschefen hört av tre anonyma personer.
 ✓ *Kommentar:* En pressad chef lyssnar på rykten och vågar inte hantera informella ledare utan accepterar anonyma beskyllningar. Chefen använder personargument som Klara inte kan försvara sig emot. Den underliggande uppmaningen är att hon skall inordna sig i råddande informella maktstruktur.

■ Sektionschefen uppmanar Klara att undvika att jobba på »järngängets operationer«.
 ✓ *Kommentar:* Det är allvarligt när en grupp kan få ha epitetet »järngänget« utan att ledningen ingriper. Operationerna tillhör tydligen detta gäng utan att chefen ens vågar ifrågasätta detta. Chefen lär Klara att undvika konflikter.

■ Klara Olsson klarade sig vidare tack vare tyst stöd från andra sjuksköterskor som såg vad som pågick och som hjälpte henne vidare.
 ✓ *Kommentar:* Det är typiskt att Klara får stöd av sjuksköterskorna och inte av sina egna läkarkolleger. För många som inte arbetat i sjukvården ter sig beskrivningarna som häpnadsväckande. Läkaren förutsätter en större mänsklighet mellan dem som arbetar i vården och känner oftast inte heller till de starka bekräftelse- och revirbehov som många sjukvårdsmedarbetare har. Något som även medarbetarna själva ofta är omedvetna om.

■ I efterhand har äldre kolleger kommit fram till Klara Olsson och gett henne ett erkännande, trots att de låtit missförhållandena pågå i årtal utan att ingripa.
 ✓ *Kommentar:* Många äldre läkare har ingen eller ringa erfarenhet av öppna konflikter. Därför har man inte vågat göra något.

■ Klaras ST-handledare är i viss mån självkritisk och säger: »Klara Olsson visade sig på styva linan och fick betala ett pris för det. Jag kan inte säga att det är sjuksköterskornas fel. Problemet är kulturen.«
 ✓ *Kommentar:* Att Klara Olsson visat sig på »styva linan« är ett typiskt uttryck

för jantelagens bekännare. Ingen skall sticka ut och framför allt inte en ung kvinnlig läkare! Handledaren vågar inte ens efter flera år bekräfta missförhållandena utan väljer att avpersonifiera problemet – det är kulturen som är problemet.

Problemen som Heldmarks artikel illustrerar är allmängiltiga för läkarkåren. Huvudpersonen har fingerat namn, vilket är belysande för hur provocerande ämnet är. Man kan sammanfatta problemen i fyra områden:

- Läkare är rädda för makt. Genom att dansa i en auktoritär vetenskapskultur bibringas läkarna missuppfattningen att den som har de största medicinska kunskaperna även innehar den bästa förmågan att leda sjukvården. Läkarna måste lära sig att makt ytterst handlar om relationer.
- Läkare är rädda för att förlora sin position. Den ärvda piedestalen är till förfång för läkarna. Den som vill leda i sjukvården måste stå på egna ben och med ögonen i jämnhöjd med dem man ska leda. Man bör öva sig dagligen. Ingen fråga är för liten för att ta en livlig diskussion eller konflikt om!
- Läkare är rädda för att ta konflikter. Vem belönar en läkare som vågar säga ifrån och ställa krav? Hittills ingen. Detta är den viktigaste orsaken till läkarnas ledningsproblem både individuellt och kollektivt. Ständig träning i konflikthantering måste uppmuntras.
- Läkare vill att någon annan skall lösa problemen. Med sin auktoritetsbundenhet vill läkare ofta att någon annan skall ingripa och lösa dagens ledningsproblem. Detta är helt fel eftersom det endast är läkarna individuellt och tillsammans som kan göra något åt problemen. Läkarkåren skall därför inte skylla på andra yrkesgrupper som är sin fulla rätt att utmana läkarna om ledarskapet i vården.

Läkarnas ledarskap hämmas av en förlegad grandios självbild och en utbredd konfliktträdsla. Ledarskapet måste ständigt erövrats genom att man är på plats, går i närkamp, tar konflikter, tar ansvar. Ledningsproblemen skapar allt större problem, inte bara för läkarna, och medför en olustig och riskfylld arbetsmiljö i stora delar av sjukvården. Om läkarna vågar se Klara Olssons problem som allmängiltiga finns det hopp om en bättre arbetsmiljö för alla inom sjukvården. Annars väntar en lång ökenvandring.

■ *Potentiella bindningar eller jävsförhållanden:* Inga uppgivna.