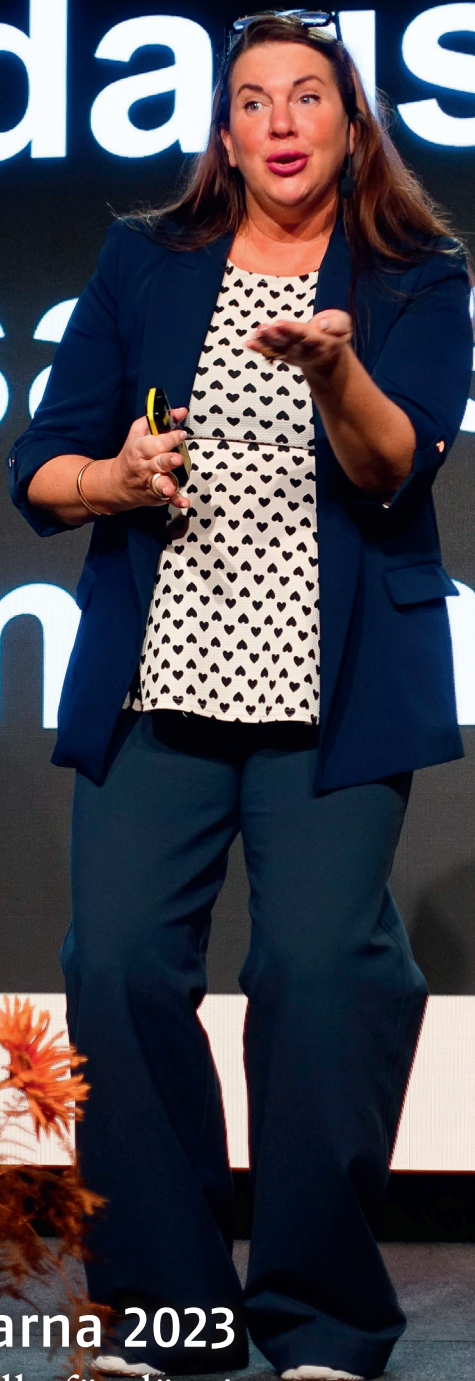


rje da is
insä er -
amm is



Studiedagarna 2023
Referat från alla föreläsningar

Att ta sig tid för eftertanke

Varmt välkommen till en stunds läsning! Jag är så glad över att du tar dig tid till att läsa och reflektera kring föreläsarnas budskap från studiedagarna som arrangerades i oktober. Vi vet hur viktig reflektionen är och att du kanske arbetar aktivt med att få in det som en rutin i dina medarbetares vardag. Av omtanke om dig själv är det viktigt att du inte glömmer bort ditt eget behov av reflektion, både i form av vardagliga aktiviteter tillsammans med kollegor och på egen hand. Prioritera gärna lite extra tid för det i år.

Chefer och ledares årsmagasin produceras främst för att samla dokumentation från studiedagarna. Dels för att de medlemmar som inte hade möjlighet att delta ska få ta del av innehållet, dels för att de medlemmar som var på plats möjlighet att blicka tillbaka och reflektera. Studiedagarna innebär många intryck komprimerade under två dagar. Att i efterhand få läsa vad var och en sa tycker jag ger en väldigt god tillbakablick.

2024 har precis börjat och jag tycker redan att det känns som att dagarna är lite ljusare. Tänk vad mycket spännande du har framför dig. Vissa saker som du längtar efter, vissa saker som du är orolig inför och vissa saker som du är lyckligt ovetande om. Vilken tur att det är så, för tänk vad tråkigt livet skulle vara om allt var förutbestämt och du visste precis vad som skulle hända.

Ett nytt år innebär mycket att se fram emot, men det betyder också att det finns ett helt år av händelser att reflektera över. Usch, upprepar jag mig nu?! Ja, men jag gör det medvetet och av omtanke. Vi har så mycket att lära av det som vi har lagt bakom oss, bara vi ger oss möjlighet att stilla betrakta och begrunda vad som blev bra och vad vi kunde gjort annorlunda. Känns det svårt? Ta hjälp av en kollega. Att hjälpas åt ger så mycket mer.

I styrelsen ska vi, utöver det ordinarie arbetet, börja planera för vår del i det nordiska samarbetet LNN. Det är Sveriges tur att arrangera den nordiska konferensen i maj 2026, något som känns jättekul men samtidigt otroligt utmanande. Det krävs en lång planeringshorisont så håll i och häng med oss framöver så kanske just du kan jobba tillsammans med oss i det arbetet. Om inte, så är det också helt okej att "bara" njuta av att delta.

Jag önskar dig härmed ett riktigt bra och energifyllt 2024. Kanske ses vi 30-31 maj vid LNN:s konferens på Färöarna eller 17-18 oktober vid våra studiedagar i Stockholm?

Yvonne Hedegård
ordförande



Foto: privat

REDAKTION

Redaktör och ansvarig utgivare:

Sara Backman, 0763-36 34 94

FÖRENINGEN FÖR CHEFER OCH LEDARE

Ordförande

Yvonne Hedegård

Sahlgrenska Universitetssjukhuset/Projektsupport

Bruna stråket 19, vån 3, 413 45 Göteborg

Tel: 070-623 60 70

yvonne.hedegard@vgregion.se

Vice ordförande och kassör

Martin Hansson

Söndrumsvägen 59 b, 302 39 Halmstad

Tel: 072-727 96 80, 072-522 65 33

martin.hansson@regionhalland.se

Sekreterare

Erika Norlander Ekberg

Flottörgatan 10, 753 37 Uppsala

Tel: arb. 018-726 10 89

Erika.Norlander-Ekberg@uppsala.se

Medlemsansvarig

Susanne Sundvall, 072-224 74 90

Lena Niemi, 070-300 11 90

Kontaktombudsansvarig

Mia Ajax, 070-311 41 34

Media

Mikael Stenlund, 073-274 89 70

Bokningsansvarig

Carina Lundin, 070-611 19 31

ISSN 1404-4684

Omslagsbild: Efter ett uppskattat anförande på 2022 års studiedagar gjorde Ida Texell comeback i höstas. Foto: Gudrun Hjorth.

Original och tryck: Ågrenshuset AB, Bjästa, 2024.

Innehåll

Ameli Norling: "STATENS STYRNING MÅSTE BLI BÄTTRE" <i>Gudrun Hjorth</i>	4
Annika Lantz Friedrich: ATT SKAPA EFFEKTIVA TEAMARBETEN <i>Gudrun Hjorth</i>	8
Acko Ankarberg Johansson: "INTE SJÄLVKLART ATT FÅ VÅRD NÄR MAN VILL" <i>Gudrun Hjorth</i>	14
Anders Parment: SÅ FÖRSTÅR OCH REKRYTERAR VI GENERATION Z <i>Gudrun Hjorth</i>	20
Micke Darmell: TIMEOUT – KONSTEN ATT FÅ MYCKET TID <i>Gudrun Hjorth</i>	26
Ida Texell: "HÄR KOMMER JAG – OCH DUGER!" <i>Gudrun Hjorth</i>	32
LNN ARRANGERAR KONFERENS PÅ FÄRÖARNA 30-31 MAJ 2024	36
Helén Carlson: KONFLIKTHANTERING – KONKRETA TIPS OCH RÅD <i>Gudrun Hjorth</i>	38
Karin Hildebrand: ETT SAMTAL PÅ SCENEN OM DET SVÅRA SAMTALET <i>Gudrun Hjorth</i>	44
Jan Bylund & Mattias Lundberg: BESVÄRLIGA BETEENDEN PÅ JOBBET <i>Gudrun Hjorth</i>	50
MOBILTELEFONEN OCH DEN REVOLUTIONERADE VÅRDEN <i>Sara Backman</i>	60
KONTAKTLISTA FÖR STYRELSEN OCH KONTAKTOMBUDEN	62
KALLELSE TILL ÅRSMÖTE	64

"Statens styrning måste bli bättre"

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Ameli Norling fick inleda höstens studiedagar med att presentera SKR och svara på frågor från moderator Karin Hübinette. Hon betonade att lokal styrning av hälso- och sjukvård är det optimala – men efterlyste större förståelse från motparten staten. De senaste årens ekonomiska svängningar är inte hållbara och bördan av detaljrapportering måste lätta.

"Jag kommer alltså från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), en intresseorganisation där medlemskap är frivilligt, men alla Sveriges 290 kommuner och 21 regioner är med.

Verksamheterna som SKR samlar beskriver vi som *En välfärd i världsklass*. Visst har vi stora utmaningar, men vi presterar otroligt bra, mycket tack vare er. Svensk välfärd är bland de bästa i världen enligt internationella undersökningar.

SKR:s vision är att det framgångsrika Sverige skapas lokalt. Kraften att forma idéerna för välfärd och utveckling finns ute i den faktiska verksamheten. Landets kommuner och regioner har 1,2 miljoner medarbetare och omsätter 25 procent av BNP. Det är otroligt mycket. De styrs av över 14 000 folkvalda och har en tydlig lagstiftning i form av kommunallagen, som reglerar både kommunernas och regionernas roll.

TECKNAR ALLA KOLLEKTIVAVTAL

SKR är till stor del en arbetsgivarorganisation. Vi tecknar alla kollektivavtal för kommun- och regionanställda. Vi vill ha hållbara avtal, där medarbetarna känner sig trygga, förstår och är nöjda med sina villkor. Från arbetsgivarsynpunkt måste vi också ha avtal som gör att vi kan bemanna alla de här viktiga uppdragen.

SKR bevakar också aktivt våra medlemmars intressen. Vi ska tala med *en* röst gentemot vår

motpart staten, och visa på saker där lagstiftning och andra förutsättningar inte räcker till eller inte är funktionella. En viktig fråga som vi har lyft nu är de ekonomiska utmaningarna. Prognostiserat underskott för Sveriges regioner 2024 är 24 miljarder. Det är riktigt tufft. Regioner och kommuner ska ha en god hushållning och ekonomi i balans, men det fungerar inte med så kraftiga svängningar. Från överskotten under covid-åren, till ett stort underskott, på grund av ökande kostnader, sjunkande skatteintäkter och pensionsskulder som växer med inflationen. Så snabba omställningar riskerar att skada saker som tar lång tid att bygga upp igen. Även 2025 ser också prognostiskt svårt ut, men det kan vända till 2026. När det gäller omställningar generellt vill vi poängtera hur viktigt det är att tänka långsiktigt. De ska leda mot nya sätt att arbeta tillsammans i kommuner och regioner, tvärsöver gränser, för att behålla och utveckla vår fantastiska välfärd.

Vi tecknar också överenskommelser med regeringen om förflyttningar, för att få medel till vissa områden. En sådan förhandling är vi i nu för att försöka säkra medel för nästa år.

STEAL WITH PRIDE!

SKR är samtidigt välfärdens kunskapsorganisation. Tidigare arbetade jag inom Region Stockholm med regionernas gemensamma system för kunskapsstyrning. Kommunerna har Yrkesresan. Det finns mycket kunskap att dela. Steal with pride! Låna, förbättra och återkoppla. Regionerna har en enorm och tydligt organiserad kunskapsbank. Kommunerna har regionala samverkans- och stödstrukturer. Även privata vårdgivare får använda dem. Inget är hemligt. Tanken är att det ska bli bättre för alla.



Ameli Norling efterträdde i maj 2023 Emma Spak som sektionschef för hälso- och sjukvård inom SKR. Hon är medicine doktor och specialist i gynekologi och obstetrik.

SKR ÄR EN MÖTESPLATS

SKR har även en viktig roll som mötesplats. Det är inte i kansliorganisationen som tankarna ska tänkas och skillnader görs, utan medlemmarna är hela organisationen. Det är ni som kan inspirera och lära varandra. Vårt hus på Hornsgatan 20 är byggt för att mötas i.

I en organisation med 1,2 miljoner medarbetare finns ett stort djup, därför behövs många nätverk, särskilt på kommunsidan. Man kan inte vara 290 i ett rum. Men på regionsidan möts ibland alla regiondirektörer, ekonomidirektörer,

hälso- och sjukvårdsdirektörer, HR-direktörer, och kommunikationsdirektörer. Under covid-pandemin och vaccineringen användes dessa mötesplatser mycket för att ta intryck av andra och komma överens om att göra likadant.

STYRNING SKA SKE LOKALT

Apropå att bevaka intressen, försöker SKR verkligen poängtera det lokala självstyrets vikt. Beslut ska fattas nära medborgaren. Hur man bedriver och utvecklar verksamhet ska inte komma någon annanstans ifrån. Vi är inte emot statlig

styrning i sig, men vi märker att den ökar, och den måste vara bra. Nu är det en tydlig detaljstyrning med extremt många olika regelverk som gäller samtidigt, och inte alltid är konsekventa. Vi ska detaljrapportera saker som inte kan fångas automatiskt, sedan får vi kritik för att vi har för mycket administration. Det går inte ihop. Denna viktiga fråga jobbar vi med. Staten behöver ha överblick och se att allt fungerar, men hur ska vi ge den återkopplingen utan att rapportörerna knäcks? Det är frågan. Man måste få äga sitt uppdrag och ha mandat för att kunna sköta det. Regioner och kommuner har ett tydligt uppdrag att leverera på, och till det krävs funktionell statlig styrning.

FINANSIERINGSPRINCIPEN

En viktig princip är finansieringsprincipen, som innebär att staten inte får införa nya obligatoriska uppgifter utan att skicka med finansiering. Ni kan alltså inte bli ålagda ytterligare uppgifter utan finansiering. Det är en grundläggande princip, godkänd av riksdagen, men ingen lag. Den kan vara utmanande. Nu skriver Folkhälsomyndigheten att vi ska erbjuda vissa grupper vacciner som inte ingår i vaccinationsprogram, men för sådana vacciner saknas finansiering. I programmen får endast de vacciner ingå som hindrar smittspridning. Bältros och TBE omfattas alltså inte. Vi vill, men kan inte, tillhandahålla RS-vaccin för äldre till en kostnad som vida överstiger vinsten. Det blir orimligt även om Folkhälsomyndigheten säger det. Den diskussionen pågår.

SKR:S STYRNING

SKR är politiskt styrd, nu av en majoritet med S, C, V och MP. Alla röster i kommun- och regionval räknas ihop, vilket har gett en annan politisk styrning än i riksdagen. Men vi är en konsensusorganisation som representerar hela landet, så övriga partier är inte utestängda.

Kongressen är högsta beslutande organ och slår vart tredje år fast inriktningen kommande år. Men så stora möten kan sällan hållas, därför utses en styrelse, med ett arbetsutskott, som utför mycket av det praktiska arbetet. Därutöver finns delegationer och beredningar. Viktiga frågor handhas av tillfälliga programberedningar.



Statsens krav på detaljrapportering går inte ihop med kritiken mot för mycket administration i vården, konstaterade Ameli Norling.

Vi hade en för pandemin och två nya som ska jobba med uppbyggnad av civil beredskap, samt hantera utmaningarna vi står inför med bland annat kriminalitet.

Kansliorganisationen är en vanlig stab. Vi jobbar med arbetsgivarfrågor, har en ekonomistyrning som stöd till er, jobbar med tillväxt och samhällsbyggnad, som inkluderar klimatfrågor, utbildning och arbetsmarknad. Där ligger frågor kring skolan och samverkan med myndigheter som FK och AF. Vi har även interna stöd och medlemsrådgivning, till exempel avdelningen för juridik.”

* * *

FRÅGESTUND MED MODERATOR KARIN HÜBINETTE:

Du nämner 24 miljarder i underskott för regionerna 2024. Hur kan SKR stötta där?

– Vi har ingen egen kassakista, utan ger ekonomisk rådgivning i hur man kan hantera underskotten. Direktörsnätverket diskuterar också hur man kan arbeta. Vi lyfter och beskriver problemen till staten, och har fått vissa sektorsbidrag, dock inte tillräckliga.

Vad oroar dig i de ekonomiska prognoserna?

– Det finns en enorm kraft och kunskap hos er och jag tror ni hittar lösningar. Men det som kan oroa mig är *kortsiktiga* lösningar. Att man tänker: 'Jag måste få ihop min budget' och gör saker som skapar kostnader på andra håll. Stänger akuten, vårdcentralen eller fritidsverksamheten. Vi måste istället fundera på hur vi jobbar annorlunda.

Du sa att SKR ska tala med en röst. Hur företräder ni alla, stora och små, medlemmar med olika politisk färg och ibland oense?

– Även om man är oeniga om vissa politiska principer brukar vi vara överens om övergripande frågor. Det finns en vilja och pragmatism att jobba tillsammans. Man kan också fundera på om alla måste vara med på allt. SKR jobbar med hur vi kan anpassa oss. Små regioner och kommuner kanske behöver ett liten back office hos oss, som större regioner inte är intresserade av.

Du underströk vikten av lokalt självstyre. Men en utredning om statligt huvudmannaskap pågår. Vad tänker SKR om det?

– Som organisation är vi självklart emot statligt övertagande. I den lokala kontexten vet man vad som behövs. Men jag önskar bättre statlig styrning. Det finns områden där staten hade behövt kliva in tidigare, som digital infrastruktur. Plötslig finns sju uppdrag till E-hälsomyndigheten som ska vara klara supersnabbt. Det blir ketchup-effekt. Läkemedel och deras kostnader behöver diskuteras. Vi har en finansieringsmodell för inlaggande patienter och en annan för öppenvården och får alltför många dyra läkemedel på sjukhus. Hur löser vi det?

Hur ska man hantera patientgrupper som vet att nya läkemedel finns?

– Nya terapier är ett exempel på hur bra det blir när vi jobbar tillsammans. Det är orimligt att du får ett läkemedel i en region men inte i grannregionen. 2014 skapades en samverkansmodell för gemensamt införande av nya dyra läkemedel. Vi gör en gedigen undersökning kring kostnader och hälsoekonomiska vinster och ger en rekommendation som alla följer.

Går jämlik vård att uppnå i Sverige idag?

– Ja, om man tänker att man kan göra olika och få samma utfall. Oavsett var du bor i landet ska du som patient utifrån dina förutsättningar ha rätt till den bästa chansen att det går bra. Det är dit vi ska komma. Men vi behöver jobba mer på tvärs än idag.

Som sektionschef för hälso- och sjukvård har du axlat samtalen med regeringen. Är det ett drömjobb?

Hur väl förstår dina motparter hur vård och omsorg fungerar?

– Det roliga är att få chansen att lyfta och beskriva förutsättningarna. Men vi tittar från helt olika perspektiv. Min upplevelse är att myndigheter och regeringsföreträdare inte alltid har en botten från verksamheten. Man vet hur det är att vara patient, men inte hur det är att arbeta där. Patientens verklighet är inte fel, men vissa förutsättningar känner man till först när man har jobbat som chef, till exempel alla styrsignaler. Det går inte att dra som i en marionett och förvänta sig en bättre dans, utan det handlar om att skapa en bättre bottenplatta.

Vad vill du säga till hälso- och sjukvårdsminister Acko Ankarberg Johansson som ska tala här senare?

– Att vi verkligen gör vårt bästa. Att ni inte ska säga: "Så borde ni gjort" eller "Så många vårdplatser borde ni ha." För det vet vi redan. Vi vill snarare höra: "Hej! Vi ser att ni jobbar. Hur kan vi hjälpa till?"

Var du mer på krigsstigen och mindre diplomatisk innan du kom till SKR?

– Jag är inte så diplomatisk, men det gäller att fundera på vad man säger. Alla jobbar utifrån sitt uppdrag. Ingen i regeringen är ond eller dum, men de har sitt perspektiv. Då gäller det att berätta om vårt. Sedan blir man en papegoja, men det är enda chansen att nå fram, precis som i patientmötet. Det spelar ingen roll om jag skriver ett recept ifall patienten inte tar läkemedlet. Det gäller att få personen att förstå varför, och det går bara via dialog. Jag tror på det mänskliga mötet, även i administration.

Att skapa effektiva teamarbeten

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Det finns goda skäl att arbeta i team. Men se då till att ni har riktiga team och inte pseudoteam. Och fokusera inte på samspelet i första läget – utan på teamets förutsättningar.

Med avstamp i aktuell forskning och exempel från äldrevården, levererade professor Annika Lantz Friedrich på studiedagarna en insiktsfull lektion i hur vi får igång lagarbete som gör skillnad.

”Idag ska jag, med fokus på vad ni chefer behöver göra, plädера för att vi, mera systematiskt, ska införa det lagarbete som vi ofta pratar om. Forskning visar att när teamarbete fungerar väl, kan vi få goda effekter. Det är ett smart arbetsätt. Vi undviker parallella processer och att saker faller mellan stolarna. Produktiviteten ökar eftersom vi bevakar och korrigerar kvalitetsbrister. Arbetsprestationen ökar eftersom vi vill vara goda medarbetare i andras ögon. Vi får kollektivt lärande kring hur vi kan utveckla och förbättra arbetet. De flesta trivs bäst med arbetskamrater, så teamarbete bör också införas av arbetsmiljöskäl.

TECKEN PÅ BRA TEAMARBETE

Några kännetecken på ett väl fungerande teamarbete är:

- Ett gott resultat och väl utfört arbete. Vi korrigerar när saker går fel och när vi kan jobba smartare.
- Samsyn kring uppgiften, målen och hur vi ska arbeta.
- Ett vänligt klimat och sammanhållning.
- Alla gör det som behöver göras, inte bara det som måste göras.
- Vi ser varandras arbete och återkopplar. När vi jobbar utan insyn ifrån överordnade, som i äldrevården, bygger kvaliteten på detta.

- Vi reflekterar. Ska ni välja endast ett kriterium på ifall teamarbetet fungerar effektivt, så titta på om ni tänker kring vad ni gör, inte bara gör.
- Teamet leder och organiserar självständigt arbetet.

TEAM ELLER PSEUDOTEAM?

Vi pratar ofta om team och lagarbete. Sedan undrar vi varför vi får konflikter och inget mervärde, utan bara en massa möten. Kärnfrågan är då: har vi riktiga team eller pseudoteam? För att avgöra det så titta på:

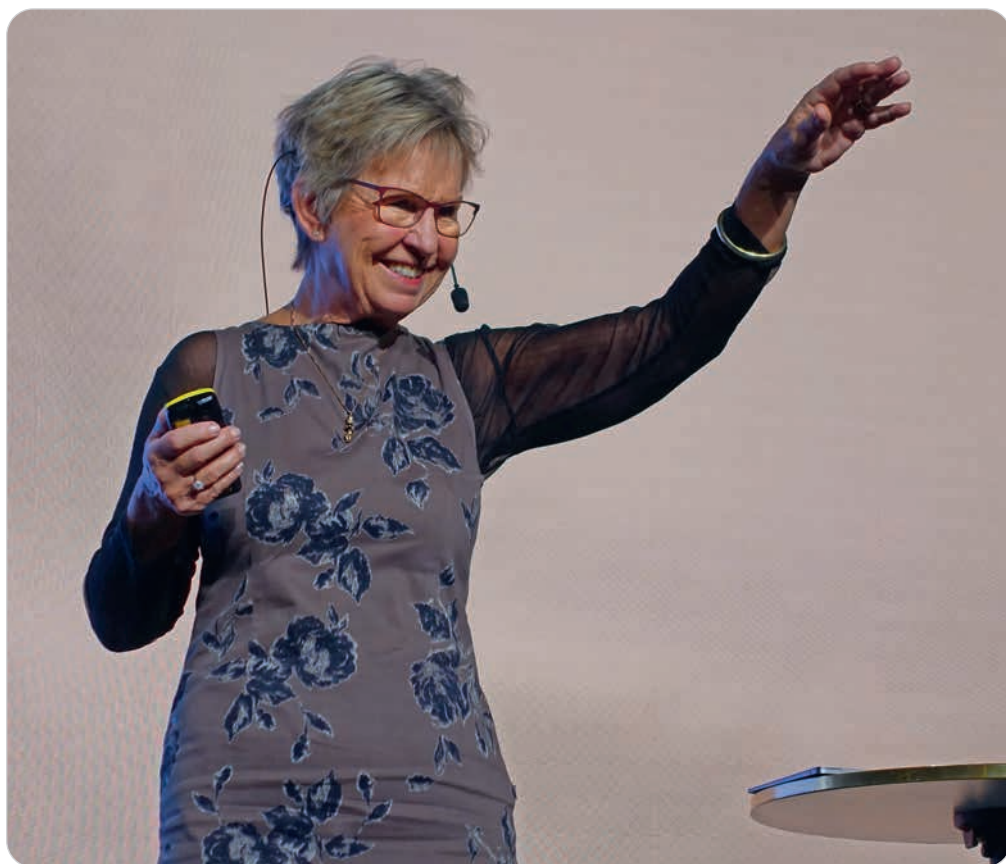
- *Behöver vi varandra i arbetet?* Ju tätare beroendeförhållande, desto större möjlighet att skapa team. Hur behöver sjuksköterskan undersköterskorna?
- *Samspelar vi?* Utan att ha med varandra att göra får vi inget teamarbete.
- *Har teamet ett mål?* Inom äldreomsorgen är uppdraget att ge brukare vård och omsorg med hög kvalitet. Men det är inte svar på vilket mål *vårt* team har för *våra* boende. Saknar vi tydligt mål bör vi fråga oss:
- *Behövs teamet?* Teamarbete utan att veta varför det behövs är nästan omöjligt. Tro inte att ni får ut goda effekter av lösa grupperingar, som kallas team. Då blir ni besvikna. Först när vi har *riktiga* team kan vi starta.

NÄR ÄR TEAM LÄMPLIGT?

Den första frågan ni bör ställa är: Är teamarbete lämpligt och möjligt?

Analysera utifrån följande kriterier:

- 1) Ställer arbetsuppgifterna varierande krav på kunskaper, färdigheter och förmågor? Inom



Annika Lantz Friedrich är psykolog och psykoterapeut. Fram till pensionen 2023 arbetade hon som professor i arbets- och organisationspsykologi på Stockholms universitet. Idag är hon gästprofessor på Försvarshögskolan.

äldreomsorgen är svaret tveklöst ja. Flera kompetenser måste samverka.

2) Har de som utför arbetet en helhet i jobbet? Är de med och formulerar mål, planerar, utför, kontrollerar och får återkoppling? Saknas helheten så tappar du *varför* du gör något och då försvinner mening och motivation. Tänk dig att du skickas ut med en inköpslista där det står 'musslor'. Du travar i väg och handlar, men när du kommer hem får du veta att du skulle köpt färska musslor, inte burkmusslor, för vi ska göra soppa. Känner du inte till helheten gör du lätt fel.

3) Går uppgiften att förändra och utveckla? Ofta arbetar vi så regelstyrt och är så ängsliga att vi tar bort arbetslagens autonomi. Då saknas möjlighet att förbättra vårt arbete. Autonomi motiverar och får oss att må bra.

ÄR TEAMET EFFEKTIVT?

Nu tänker vi oss att vi faktiskt har ett team. Teamets effektivitet kan bedömas utifrån:

1) förväntat resultat. Vilka är målen och hur väl uppfylls de, på individ-, team- och organisatorisk nivå? Fundera på till exempel om ni har fått ett lärande på individnivå eller ifall själva teamet efter en arbetsperiod har ökad livskraft. Kan det ta sig an en svårare uppgift eller känner man 'aldrig mer'?

2) hur effektiva processerna (samspelet) är, vilket i sin tur bör ge bra resultat. Här finns två nyckelord: smidig koordination och ständig anpassning av teamet till nya krav och situationer.

Oavsett om ni fokuserar på resultat eller processer säger forskning att teamutveckling fungerar

som vilken problemlösning som helst: Beskriv situationen. Identifiera kärnproblem. Kanske koordinerar ni för dåligt. Sök orsakerna. Först *därefter* söker ni lösningar. Det satsas mycket idag på verksamhets- och teamutveckling, men oftast händer inget. Det beror på att vi hoppar direkt till lösningar. Vi identifierar ett problem, och tänker: 'Vi löser det genom att ta in Annika som föreläsare'. Men stöd saknas för att föreläsningar löser just vårt problem och vi missar det viktigaste: att analysera orsakerna.

KONTEXTUELL MODELL

Min nästa poäng är hur vi ska förstå orsakerna till teamproblem. I forskningen finns två modeller för teamarbete att utgå från. Stadie-/sekventiella modeller beskriver teamets utveckling: Vi möts, har förälskelsefas, börjar jobba, får konflikter, finner rutiner, samordnar oss, blir produktiva och avslutar arbetet. Susan Wheelan tog fram en variant där teamet går igenom stadier med olika kommunikationsmönster och processer.

Men analogin med en människas utveckling är väldigt förenklad. Jag ska beskriva en kontextuell modell, som även inkluderar teamets förutsättningar, som enligt forskningen har större betydelse än själva samspelet för att skapa effektiva team.

Enligt den modellen har teamet i sina processer två tillstånd: handlingsfasen, där vi tänker, känner och gör jobbet och övergångsfasen, där vi strukturerar arbetet, utvärderar och reflekterar. Det är den senare som ger förändring och förbättring. Chefens viktigaste uppgift är att kärleksfullt tvinga in teamet i den.

Jag ska nu gå igenom förutsättningar för effektivt teamarbete, sedan processerna och avsluta med hur vi praktiskt gör team effektivare.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR TEAM

Er första uppgift som ledare är att forma teamet genom att på individnivå hitta rätt personer. Kriterierna är att de måste behärska uppgiften och kunna teamarbeta. Personlighet förklarar bara 4 procent av effekterna i de goda fallen. Det är alltså inte värt att titta på om vi är röda, gröna, blå personer och sådant trams. Det räcker att vi är samvetsgranna, snälla och motiverade att jobba i lag.



Få era team att börja tänka, uppmanade Annika Lantz Friedrich. "Vad ni tänker är mindre viktigt än att ni bjuder in och begripliggör."

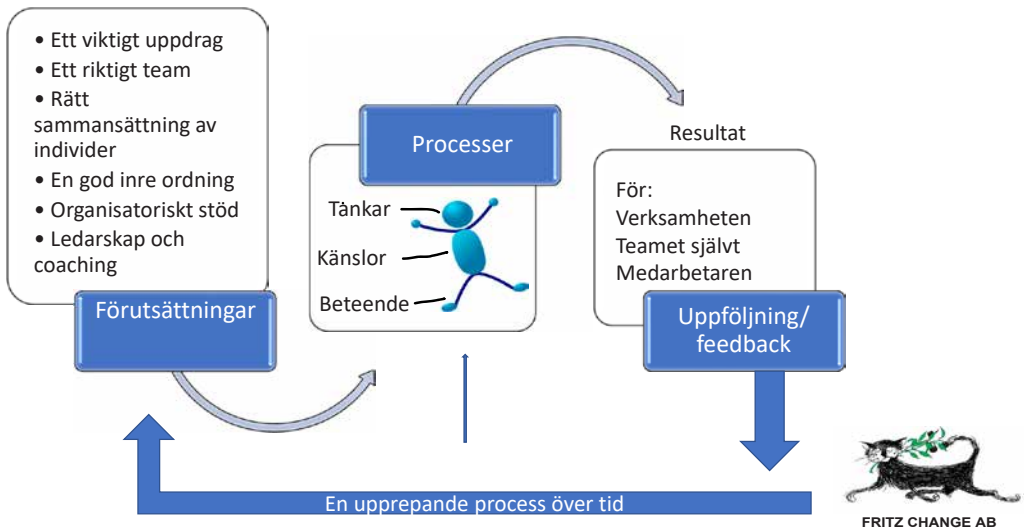
I processerna är det sedan er uppgift att utveckla individernas kompetens för teamarbete och hjälpa dem att bli självorganiserande lagspelare.

På gruppnivå är den viktigaste förutsättningen teamets sammansättning. Vi behöver också en stark och korrekt samsyn kring varför vi behövs och vad vi förväntas göra. När jag följde arbetet på min mammas äldreboende såg jag följande starka och delade samsyn: 'Vi ska tillbringa så lite tid som möjligt med de dementa, och se till så att det är skinande blankt i köket'. Det räcker alltså inte med att ha en samsyn, den måste också vara normativt rätt.

Teamet ska ha ett nedbrutet och konkret mål att glädjas över när man når det. Undvik att göra organisationens mål till ert. Målet att varje brukare ska få 20 minuter personlig tid per dag kan låta futtigt men är ett fantastiskt bra mål.

Vidare behövs en god ordning, med goda rutiner för arbetsfördelning, information, beslut, värderingar, hur vi kommunicerar, önskvärda och oacceptabla beteenden. Resonera ofta kring ordningen, och låt ny personal vara med och omforma den. Diskussionen bör vara ledd, så att rätt punkter diskuteras.

En kontextuell modell för att beskriva teamarbetet



Här är modellen som Annika Lantz Friedrich beskrev.

Organisatoriska förutsättningar kan vara mål som ska sippra ner till oss, nya krav och förändringar, kompetensutveckling och andra arbetsvillkor, som scheman och löner, samt tid för teamarbete. Övergångsfasen kräver att vi resonerar. Har vi tiden till det?

Dessa förutsättningar påverkar alltså processerna och därmed resultatet. Nu ska vi gå igenom processerna som skapar en effektiv grupp.

KOGNITIVA PROCESSER

Jag nämnde att vi har två faser, handlingsfas och övergångsfas. Vad vi *gör* i faserna regleras av hur vi *tänker* kring hur vi ska göra, alltså våra kognitiva processer. Se till att få igång gruppens tankemässiga utbyte. När vi väl reflekterar brukar hur vi känner och vad vi gör lösa sig automatiskt.

Den första viktiga kognitiva processen är läroprocessen att skapa samsyn. Forskning visar att en gedigen samsyn inte kan byggas genom att vi håller med den som pratar högst eller anses mest kompetent. Den kräver en samsynsskapande process, som också är central för att få en normativt riktig samsyn. Som ledare behöver ni

hjälpa alla i teamet, även de tysta, att dela värderingar och tankar. Lyft in alla perspektiv. En samsyn som bestäms av några få blir nämligen för svag för att reglera vad övriga sedan gör. Om perspektiven inte går ihop uppstår tankemässiga konflikter. Då behöver ni moderera ner er till en gemensam bild. Det ger ny kunskap som kan prövas genom att göra.

Förutsättningar för samsyn är tid för reflektion, och att vi minns vad vi kommer överens om. På mina arbetsplatser känns det som att vi fattar samma beslut var tredje månad. Vi kommer överens, men inget händer. Därför mals samsynen om och om igen. Det är ett arbete att se till att vi lever och minns vår samsyn.

FYRA MENTALA MODELLER

Om samsynsprocessen är god får vi kollektiva mentala modeller, föreställningar om hur jobbet ska utföras. Forskare har identifierat fyra aspekter, där samsyn behövs:

1. Uppgiften. Vad är kraven på utförandet och förväntat resultat? För några år sedan kom våra vuxna barn hem för att fira jul med oss. Vi beslöt att städa huset tillsammans och startade på

olika ställen. Jag gick högst upp. När jag efter en stund kom ner för att hämta något höll min man redan på att plocka in dammsugaren. I köket satt vår dotter med sin mobil. När vi hade bråkat en stund började vi resonera kring vad som hänt. Dottern sa att hon trodde jul var något trevligt, inte att den gick ut på att städa. Mitt motiv var att få rent i huset. Min mans att få det gjort. Motivet bestämmer målet som bestämmer handlingen. Förstår vi inte varandras motiv förstår vi inte målet eller handlingarna.

2. Vilka resurser vi har. Tid, verktyg och utrustning.

3. Vilka vi är i teamet. Vi känner varandras värderingar, vanor och kompetenser.

4. Hur vi samspelar effektivt. Vi ska (på ett snällt sätt) lägga oss i kollegernas arbete, och gå in och stötta när det behövs. Vissa gillar inte att samspela så, men den processen är avgörande för teamets resultat.

Vi får även ett kollektivt minne kring kunskap och resurser i gruppen. Vi vet vad olika personer är bra på och hur uppgifter ska fördelas när arbetet koordineras. Resurser svävar inte omkring på ett mystiskt sätt, utan är personbundna. Dråpliga saker sker i team där vi inte vågar prata om styrkor och svagheter. På mitt första jobb, inom PBU, satt vår finska städerska med på alla konferenser om nya patienter, för ingen ville känna att hon blev utesluten. Vid arbetsfördelning blir det absurd att låtsas att alla kan samma saker.

SE UPP FÖR GRUPPTÄNKANDE

Begreppet social konformitet kan förklara varför grupper går i stå eller gör vansinniga saker. Att bara se det som är i linje med sin egen uppfattning och bortse från källor som ifrågasätter den, är ett mänskligt drag. Men som gruppfenomen blir det farligt, för vid grupptänkande fokuserar vi mer på samsyn och konsensus än på att bevaka kvaliteten i våra beslut. Det är intressant även på ett samhällsligt plan. Först var 80 procent emot Nato, sedan ändrade alla uppfattning på en vecka.

I alla viktiga frågor ska ni fundera på ifall ni styrs av konformitet. Det är destruktiva grupp-

processer som kan gå helt överstyr, till exempel vid mobbning.

KÄNSLOMÄSSIGA PROCESSER

Grupperns känslomässiga processer påverkar tankeförmågan. Mår vi inte bra tänker vi sämre. Men tanken påverkar också känslan. Viktiga processer för bra samspel är:

- *Psykologisk säkerhet.* Den får dig att våga lyfta nya perspektiv och bryta när något är på väg att gå helt fel. Sådana grupper lär väldigt bra, eftersom man ständigt får in kritiska synpunkter, omprövar och reflekterar. Brist på psykologisk säkerhet ökar däremot risken för grupptänkande och konformitet. Du vågar inte gå emot den rådande uppfattningen, av rädsla för att straffas, kritiseras eller ses som obekvämt.
- *Tillit.* Du litar på att andra gör vad de ska eller att din chef står bakom dig när det blåser. Tillit går inte att snacka sig till, den får vi genom erfarenhet.
- *Tilltro till gruppens förmåga.* Litar du på att gruppen rör i land en komplex uppgift, eller vill du sänka ribban? Som chef bör du ge grupper så komplexa uppgifter att de initialt ryggar för dem, men kan lösa dem med stöd. Det ger lärande. Tilltron gör oss mer motiverade att bidra, men saknas den kommer gruppen inte att klara uppgiften.
- *Känsla av sammanhållning.* Den kan vara personlig, att vi gillar de andra i gruppen. Men som chef är det klokt att lyfta sammanhållningen från det personliga till stoltheten över att vi gör något bra ihop. Krafter som härrör ur arbetet är nämligen starkare. För ibland gillar några i gruppen varandra mer än andra och då blir den personliga kraften svag.
- *Konflikter.* Gruppens förmåga att hantera konflikter är central. Processen gynnas av en modererande kraft, att någon vågar luska i konflikten och hjälpa till i diskussionen. Mitt tips som psykolog är att appellera till huvudet. Prata uppgift, mål, rollfördelning, den goda ordningen, så löser sig konflikten. Men börjar ni resonera orsaker, vad vi känner och vad som sagts, så växer den.



Teamarbete kräver autonomi. Om allt är standardiserat finns bara triviala frågor för teamet att tänka kring, konstaterade Annika Lantz Friedrich: "Ska vi ha grön eller gul wettextrasa?"

BETEENDEPROCESSER

Beteenden beror på hur komplex uppgiften är, samt på samordningen och koordinationen. Vi kan samordna oss utan att prata, ifall alla fattar vad som ska göras. Arbetet regleras då av en gedigen samsyn som ger implicit koordination. Det är som när min man och jag lagar mat ihop utan att prata, för vi har gjort det hundratals gånger. Men ibland behöver vi recept, alltså regelstyrd = explicit koordination. Båda behövs. För team som ska agera vid olyckor måste beteendet vara helt explicit och intränat.

Kittet som styr koordination och samordning är kommunikation och återkoppling, muntlig eller skriftlig. Du ser till att den andra förstår. Här kan det bli knepigt i äldreomsorgen där många i personalen har språksvårigheter. Hur säkerställer vi på ett fint sätt att vi förstår varandra? Ni måste lösa detta, för utan kommunikation blir det inget teamarbete. Uppmuntra att fråga, fråga, fråga, och diskutera tillsammans hur ni ska checka av att ni förstår varandra.

SAMMANFATTANDE TIPS

Er viktigaste uppgift i handlingsfasen är alltså att bjuda in till reflektion. Använd mötena till det. Om ni hjälper medarbetare in i tankefasen blir det ett lyft i deras vardag och för effektiviteten. Många av er är bra på att stötta i det vardagliga, operativa, men glömmer den viktigaste ledaruppgiften – att få medarbetarna att börja tänka. Resonera kring motiv, mål och handlingar. Stötta laget i att ta fram mål för just dem. Lämna inte det till teamet självt, för då blir det något som mest liknar en värdegrund.

Och glöm inte att forskningen om team säger att förutsättningarna är viktigast. Grovt räknat behöver 60 procent av kraften gå till att skapa förutsättningar för teamarbete. Börja med det enkla. Finns tid och möjlighet till reflektion i det lilla? Är alla på samma plats fysiskt? Ni anar inte vilken tid det tog inom äldreomsorgen innan vi fick till att nattpersonal skulle träffa dagpersonal – i tio minuter. 30 procent bör gå till att sätta igång teamarbetet: skapa den goda ordningen, hjälpa teamet formulera uppdrag och mål. 10 procent handlar sedan om att följa teamet, uppmuntra och coacha.

Ett sista tips är att göra teamkontrakt kring hur ni ska ha det i ert team. Vilka som ingår i teamet, roller, befogenheter, mål, rutiner, beteenden, etcetera. Resonera, formulera och testa att leva kontraktet. Utvärdera efter tre månader.

Berätta för vikarier och andra hur ni jobbar. De team jag jobbat med har stolt presenterat för anhöriga och nya boende: 'Så här jobbar vi hos oss på Vitsippan!' Det ger en fin möjlighet också för utomstående att förstå hur det går till på ert boende, som också är personalens arbetsplats.

Med det tackar jag för mig."

"Inte självklart att få vård när man vill"

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Sjukvårdsminister Acko Ankarberg Johansson (KD) vill se bättre kontinuitet med fler fast anställda i vården och en behovsstyrd vård där undersökningar inte görs i onödan.

Hon lyfte även kriminaliteten som har letat sig in i sjukvården, och skickade med publiken att ta den frågan på stort allvar.

"Jag ska börja med att prata om tillit och behovsstyrning, som jag tror är fundamenten i hälso- och sjukvården. Svenska patienter har hög tillit, till både kommunal och regional hälso- och sjukvård. Samtidigt har vi mycket kvar att göra, för man vet inte alltid vart man ska vända sig.

Nära vård är bäst i väldigt många fall, men den som är osäker kanske går till akuten ändå, för den är alltid öppen. Samtidigt vet vi att för sjuka äldre kan akutbesök försämra sjukdomen, eftersom omständigheterna där inte alltid är gynnsamma. Den som däremot har tillit till primärvården säger: 'Jag väntar till imorgon så får jag träffa distriktssköterskan. Hon vet hur jag har det.' Tillit leder till större patientsäkerhet, vård på rätt nivå och ökad kvalitet i mötet.

En viktig faktor för tillit är kontinuitet, som är en akilleshäla i svensk hälso- och sjukvård. Vi behöver fler fast anställda som bygger kontinuitet. Lär jag känna min vårdkontakt och upplever att till exempel fysioterapeuten förstår hur jag har det, är chansen större att jag följer träningsprogram som hen ordinerar för min höft. Men möter jag en helt ny person tänker jag kanske att jag testar på ett ställe till. När vårdpersonal inte håller i sina kontakter blir det dyrare och obalans i systemet.

VÅRD SKA GES UTIFRÅN BEHOV

Tillit hänger ihop med behovsstyrning. Vi måste säkerställa att vård ges efter behov. Riksdagens

prioriteringsbeslut från 1997 säger att vården ska bygga på människovärdesprincipen, behovs- och solidaritetsprincipen och kostnadseffektivitetsprincipen. Och de hänger ihop. Om vård ska ges efter behov kan man inte tillåta att man bara kan söka och få vård när man själv vill det. Här har vi en del att göra. Det är inte självklart att få träffa en läkare inom 15 minuter bara för att jag tycker att jag behöver det, och skattebetalarna betalar. Är jag förkyld är det bästa att stanna hemma någon dag och möjligen få lite hjälp på apoteket. Gäller det hjärta eller hjärna ska jag få hjälp direkt. I andra fall behöver jag kanske teambaserade insatser.

På politisk nivå har vi en del kvar att göra för att säkerställa att system, ersättningar och avgifter bygger på behovsprincipen. Men vi måste säkerställa att vården byggs på behov och berättar det för medborgarna, så att de är trygga i att när det värsta händer kommer de att få vård omedelbart. Men också att ibland ska de inte ens gå dit. Vi ska inte lura i befolkningen att man alltid kan komma och få hela paketet. Det här blir självklart ifall vården är behovsstyrd. Och känner man tillit så litar man på den person i vården som berättar det här. Därför uppskattar jag initiativet inom svensk sjukvård som kallas kloka kliniska val. Medarbetarna själva ser att det inte är rätt att ge en massa undersökningar som inte behövs.

Vi vet också att en stor andel tillfällig personal leder till fler undersökningar. När kontinuitet och tillit saknas gör man lite till, för säkerhets skull. Tillit, behovsstyrning och kloka kliniska val hänger ihop.

KRIMINALITETEN LETAR SIG IN

Svensk sjukvård har även andra utmaningar som jag inte trodde att jag skulle behöva syssla med

Sjukvårdsminister Acko Ankarberg Johansson (KD) gästade höstens studiedagar och sa bland annat att tillit, kontinuitet och vård utifrån behov är fundamenten för en effektiv vård.



som minister. Välfärdsbrottslighet måste hanteras. Då menar jag inte fusk och slarv, utan den kriminalitet som går in i hälso- och sjukvården för att göra svarta pengar vita eller finansiera kriminalitet. Vi har sett i många år inom personlig assistans och även HVB att systemen har kunnat nyttjas för kriminella syften. Nu har det letat sig in i hälso- och sjukvårdssektorn. Vi vet ännu inte hur mycket. Myndigheterna har gått samman för att ta fram underlag. Men från de fall som lett till fällande domar vet vi vad det kan handla om, och det är mycket mer avancerat än att personer tänker att de ska tjäna lite pengar på systemet. Det kan vara att man till och med betalar någon för att utbilda sig till läkare i ett annat land. När personen sedan kommer till Sverige godkänns legitimationen per automatik inom EU, man får en arbetsplatskod och kan börja förskriva, utan att ens ha en anställning. Finns det sedan en kompis som har öppnat apotek blir det ännu mer lönsamt. Dessa personer har kopplingar till de kriminella gäng som vi läser om i media, och förskrev läkemedel som tramadol och opioider för 40 miljoner kronor innan de plockades in.

Vi ligger steget efter. Men nu arbetar vi intensivt i Regeringskansliet för att skruva åt systemet. Då finns förstås en risk att vi hamnar i för mycket kontroll och för lite tillit. Hur vi ska klara den balansen är en av mina svåra frågor, som måste lösas. För vi kan inte acceptera att finansiera gängkriminalitet. Samtidigt behöver vi behålla tillit som styrmedel. Jag vill skicka med er detta till hemmaplan, som en delvis ny fråga för sjukvården. Vi ser det i hela landet, inte bara i storstadsregioner. Som kommun och region är man enligt kommunallagen skyldig att ha kontroll på all verksamhet som man lämnar över till annan.

VILL SE MER JÄMLIK VÅRD

Som minister vill jag också arbeta med att säkerställa en jämlik hälso- och sjukvård. Vi har ett väl utbyggt skattefinansierat välfärdssystem som når alla, och en hälso- och sjukvård som står sig mycket väl jämfört med andra länder. Samtidigt har vi problem med jämlikheten. Ibland blir det på 21 olika sätt, eftersom möjligheten finns att göra olika.

På många områden måste vi skapa utrymme för professionerna och verksamheterna själva att forma hur man gör. Men vi måste säkerställa att det är jämlikt. Tyvärr tog det 7–8 år innan den förbättrade screeningen för livmoderhalscancer genomförts i hela landet. Och statistik visar dystert nog att hos dem som var sist ut har fler kvinnor drabbats av cancer. Vi måste hitta de delar där vi ska ha mer nationell styrning.

Samtidigt finns annat som har flyttats *upp* i beslutssystemet som borde ut i verksamheterna. Självkritiskt brukar jag kalla det politikstyrd administration. Vi har beställt så många saker som vi vill veta, som kanske inte är nödvändigt att ens att ta reda på.

GODA IDÉER FÖDS LOKALT

Jag har samlat på mig goda exempel där personalen själv sett brister och funnit lösningar, som lett till en bättre personcentrerad vård. I Malmö hade man problem med för få platser på sjukhuset. Personalen grunnade och kom fram till att vissa patienter efter bedömning kunde vårdas i hemmet trots att de fortfarande behöver akut sjukhusvård. Man testade och har idag permanentat ett arbetssätt där vissa patienter erbjuds fortsätta den akuta sjukhusvården i hemmet. Det har lett till bättre arbetsmiljö för personalen och till att patienter som har insatser av socialtjänsten eller assistans kan behålla dessa utan avbrott. Det blir en bättre helhetsvård. Vi måste skapa sådan tillit i organisationen att medarbetarna får chans att testa lösningar. Ibland blir det fel, men när det blir bra – permanenta det och sprid till fler. Och minns att det *alltid* måste vara behovsstyrt. Annars hamnar vi fel i hur vi hanterar våra gemensamma resurser.

* * *

FRÅGESTUND MED MODERATOR

KARIN HÜBINETTE:

Ditt parti KD har varit tydliga med att ni vill ha mer statlig styrning. Vilka är vinsterna med det?

– Med ändrat huvudmannaskap skulle regionerna försvinna som direktvald instans och det skulle likna systemet i Danmark. Framför allt skulle vi nå en mer jämlik vård. Men det kräver

Systemen måste skruvas åt för att stoppa välfärds kriminaliteten, men samtidigt behöver styrningen vara tillitsbaserad. Det är en svår balansgång, menade Acko Ankarberg Johansson.



inte bara att beslut flyttas *uppåt*, utan framförallt *utåt*, till verksamheterna. Vi har idag för många styrnivåer. Därför har vi beslutat pröva frågan i en parlamentarisk utredning. Alla partier har landat i fråga efter fråga där vi vill ha mer nationell styrning, sällsynta läkemedel, habilitering och annat, men utan att ta ställning i huvudfrågan. Det visar att vi behöver rensa i systemet. Man kan inte både ha självstyre, beskattningsrätt, direktval av politiker och fortsätta lägga på mer nationell styrning. Nu finns ett tryck på mer nationella beslut, så det var rätt läge för en utredning.

Ni säger att ändrat huvudmannaskap måste bygga på stor acceptans. Det får inte rivas upp direkt av oppositionen. Hur upplever du att intresset är?

– SOM-insitutet har flera år undersökt vad allmänheten tycker. 60–70 procent anser att staten ska ta över. Patientorganisationer har inte tagit ställning, men återkommer till att vi inte kan ha 21 olika system när vi har *en* lag som säger att vi ska ha god vård på lika villkor för hela befolkningen. De är tydliga med att vi behöver mer nationell styrning. Jag har inte sett att något professionsförbund tagit ställning. Det är klokt att vänta tills vi har underlaget.

Ett så stort omtag kan bli kostsamt. Tar ni höjd redan nu och säger att det blir en enormt stor reform av sjukvården? Finns medel?

– Medarbetare i verksamheterna är vana vid omorganisationer, men det här handlar om den politiska organisationen. Mitt största bekymmer är inte om regionpolitikerna får fortsätta sina uppdrag, utan att vi behöver hitta en organisation som säkerställer jämlik vård och förtydligar vem som har ansvar och fattar beslut. Nu ska vi titta på om vi helt eller delvis ska flytta ansvaret. Ska vi förändra regionerna behöver vi även titta på den kommunala hemsjukvården och då blir frågan ännu större. Runt 30 procent av hälso- och sjukvården är i kommunal regi i dag.

Är det då rimligt att kommuner ska ta en ännu större del av vård- och omsorgskakan än idag?

– Det är inte omöjligt. Därför pågår en parallell utredning om ifall vi ska ha kvar 290 kommuner. Flertalet kommuner är små. När jag tänker att kommuner ska ta över ansvar ser jag dem med 15 000 invånare framför mig. Då kan jag inte börja med att säga att hela primärvården ska flyttats dit. Att man ska bygga ut den kompetensen i 290 olika varianter. Det behöver tas stegvis. Parallella processer pågår, och vi får se vart det landar.

Borde glesbygdskommuner med långt till vårdinrättningar få extra ekonomiska resurser för att utveckla nya digitala vårdhjälpmedel?

– De kan söka extrapengar och välja hur de använder dem. Det var så det började i Norrbotten när man beslöt att återbesök ska bli mer digitala. Det kom sig av att en lastbilschaufför som fått en hudförändring borttagen skulle på återbesök. Han ställde sin lastbil, åkte 2,5 timmar till Sunderby sjukhus, men väl där visade det sig att läkaren vabbade den dagen. Då frågade han i ett argt brev regionen varför mötet inte hade kunnat ske i mobilen. Då hade han bara behövt en kvarts paus för samtalet. Det här startade deras arbete med digitala lösningar.

Digital infrastruktur är eftersatt i offentlig sektor. Tror du det behövs rejäla ekonomiska tillskott för att få ordning på det?

– Nja. Man lägger redan jättemycket pengar på IT. Jag är inte säker på att alla pengar behövs. Snarare behöver vi standarder som hänger ihop. Man utvecklar hela tiden nya IT-system, men pratar sällan med dem som ska använda dem. De

är oftast gjorda för annan verksamhet och så får man justera dem inom sjukvården.

Kommuner och regioner har ett tufft ekonomiskt läge. Regioner minus 24 miljarder 2024. Vad oroar dig med det?

– De har fått tillskott av staten. Jag hoppas att de reviderade sina budgetar efter det. Det som oroar mig är att man ska gå för hårt fram med besparingar i en tillfällig situation som beror på inflation och pensionsavtal. Jag är glad för de regioner som nu använder 2020 och 2021 års rekordöverskott, 20 miljarder per år i sektorn. Det är nu de pengarna ska användas. Hade underliggande problem funnits skulle det där emot varit problematiskt.

Oroar det dig att de ekonomiska grundförutsättningarna skiljer sig mycket mellan regionerna?

– Ja, det gör det förstås. Men i grunden är den stora kostnaden i varje region den för personal. Och man tog ett stort ansvar när man slöt avtalet för 2023 och 2024. Det är ett gott fundament framåt, så jag är inte orolig ur det perspektivet.



Karin HübINETTE ställde frågor till ministern om statligt övertagande av vården som nu utreds.



Så förstår och rekryterar vi Generation Z

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Anders Parment, filosofie doktor i ekonomi och generationsforskare vid Stockholms universitet, bjöd på en kärnfull exposé över hur samhället har format den generation som nu gjort entré i arbetslivet.



För att få unga att vilja jobba hos oss måste vi förstå hur de tänker. Generation Z, födda 1995–2010, är mer bortskämda än tidigare generationer. De vågar visa mer sårbarhet och struntar i jantelagen. Vård och omsorg är inte deras drömjobb – men de söker i arbetslivet mycket av det som sektorn erbjuder, enligt generationsforskare Anders Parment.

”Nu ska vi prata om generation Z i fyra dimensioner. Det handlar om samhället de har vuxit upp i, arbetsmarknaden, konsumtionssamhället och om individens karaktärsdrag.

I den tid vi lever nu, med stora utmaningar och en ny generation som har fått mycket negativ input, både under pandemin och nyhetsflödet därefter, är det otroligt viktigt att vi integrerar de unga. Att verka för goda och likvärdiga livschanser är ett samhällsuppdrag, inte minst för oss i offentlig sektor. Det handlar om att förstå unga – vilka förtjänster de har, och vilka utmaningar. Den förståelsen gör oss samtidigt mer attraktiva som arbetsgivare.

ÅLDERN 16–24 AVGÖRANDE

För några år sedan var min frus 88-åriga mormor riktigt dålig. Vi sa åt henne att ringa ambulans om hon blev sämre. ’Nej, de ska inte behöva åka till mig, de har viktigare saker att göra’, svarade hon. Strax därpå läste jag om en 19-åring som sökt till Musikhögskolan, men inte kom in. Då gick han till psykakuten.

Faktum är att båda två är produkter av de samhällen de vuxit upp i. Den äldre som inte vill vara andra till last och den unga som efter en motgång söker på webben och hittar psykakuten.

Generationsforskningen försöker fånga sådana skillnader mellan generationer. Utgångspunkten är vetenskapligt välbelagd: Vid 16–24 års ålder bestäms våra värderingar. Visst formas vi från barnsben av miljö, föräldrar och syskon, men samhället vi lever i under dessa år präglar oss resten av livet.

BABYBOOMERS

För babyboomers, födda 1945–1964, är samhället funktionalism. Förnuft är viktigt. Att bygga saker tillsammans, vara en god samhällsmedborgare, ha fin trädgård och tvättad bil. Arbete är en

plikt, inte självförverkligande. De vill vårda och samla, inte slösa.

De erkänner ogärna att de är emotionella. De klär in saker så att det låter som ett samhällsintresse och pratar om trafikflöden, när de bara vill ha en enklare entré till sin gata.

GEN Z OCH SAMHÄLLET

Dagens unga präglas av de senaste årens händelser. Vissa kom plötsligt: corona och krigen i Ukraina och på Västbanken. Andra har vuxit fram långsamt, som polariseringen och miljörelsen. Polariseringen både skapar och speglar klyftor i samhället. Den får oss att tro att vi alltid har rätt, eftersom våra informationsflöden ständigt bekräftar vad vi redan tycker. Detta är viktigt att förstå för att förstå unga.

Generation Z har vuxit upp i en lång högkonjunktur. Mellan 1995 och 2021 ökade svenska reallöner med 71,5 procent, jämfört med 21,5 procent i Tyskland. Vi gick från att vara ett genomsnittligt rikt EU-land till ett av världens rikaste länder. För varje år har vi fått det lite bättre – längre semestrar, större hammockar, mer hämtmat. Det har också präglat våra unga.

Sedan har vi urbaniseringen. Under pandemin tog den paus, men nu är den i gång som innan. Kommunalskatten är en orsak, en annan är att hela populärkulturen säger åt unga att flytta till en storstad. Kontentan av ’Fuck-ing Åmål’ som visats i 80 länder är: Flytta inte till Åmål för där finns ingen framtid. Samtidigt får filmmakarna beröm för sina skildringar av svensk landsbygd.

Andra samhällsförändringar skapar ideologiska skiften. Före pandemin fanns stark kritik mot bilåkande. Men plötsligt skulle man undvika kollektivtrafik. Pandemin skapade också en politisk konsensus att stödja sektorer i kriser för att hålla samhället igång. Flertalet svenska partier blev bidragspartier. Ideologier kommer och går, vilket gör att de unga inte känner igen sig i diskussioner vi har som växte upp i en annan tid.

SKOPTISKA TILL GIRIGHET

Nu till arbetsmarknaden. Jag bad en chef som gästföreläste på universitetet om hans bästa tips



Meningsfullt uppdrag, trygg arbetsgivare, roliga kolleger och mycket feedback hamnar i topp när Generation Z rankar vad som är viktigast på arbetet.

till studenterna. Svaret blev: 'Var en bra medarbetare. Varje gång en av mina bästa medarbetare kommer in på mitt rum får jag en sak mindre att göra. När de sämsta kommer in får jag en sak mer.' Känner ni igen er? Det är så viktigt att rekrytera dem med rätt värderingar. Och faktum är att det blir alltmer centralt för unga att göra något viktigt för samhället. Idag finns många giriga företag, bland dem även skolor och vårdcentraler, men unga är emot detta. De tenderar att rösta till höger, men är skeptiska till girighet och den tendensen ökar.

En annan trend som skapar klyftor är gig-ekonomi. Uber-mopedistens lägsta ersättning är 8 kronor, när de levererar i kvarteret. Ändå köper vi tjänsterna. Som konsumenter vill vi varken överbetalas eller se dåliga arbetsvillkor. Men vi ser att våra unga är uppmärksamma även på social hållbarhet.

FÖRÄNDRAD ARBETSMARKNAD

Vad belönas då på arbetsmarknaden? Tidigare var det antal år i yrket. Nu går arbetsgivare alltmer på förväntade prestationer. Tidigare var det noggrannhet, nu flexibilitet, exempelvis gällande arbetstider. Som medarbetare har

vi idag ett marknadsvärde, och tröskeln är lägre för att byta jobb om man inte är nöjd. Förr nådde vi högsta lönen vid 62 års ålder, idag kanske vid 47.

Nätverk blir allt viktigare. När chefen inte behärskar ens arbetsuppgifter löser man problem via sitt nätverk. Det är värt att tänka på. Anställda med bra nätverk kan ge oss tillgång till stor kompetens och en arena för att hitta både vikarier och kunder.

Vad gäller förutsägelser om vilka yrken blir viktiga och tvärtom bör vi vara skeptiska. 2013 kom Stiftelsen för strategisk forskning med en rapport som sa att kassapersonal var på utdöende. Idag arbetar fler människor i svensk handel än då, till följd av längre öppettider och ökad näthandel. 2014 sade en annan rapport att transportyrken skulle försvinna till följd av självkörande bilar, men dem väntar vi ännu på.

VIKTIGT KÄNNA MENING

I Ungdomsbarometern har man frågat ett tvärsnitt av Sveriges unga, 13 000 personer, vad som är viktigt för dem. Att känna mening i arbetet hamnar högt. Meningsfulla jobb finns både i näringslivet, offentlig sektor och civilsamhället.

Men när man frågar om drömarbetsgivare rankas tyvärr inte era arbeten så högt. I topp hamnar Google, Ikea, Spotify och Volvo, för det är dem man hört talas om. Ett starkt arbetsgivarvarumärke ger fördelar: snabbare rekryteringar, bättre kvalitet på kandidater och medarbetare som stannar längre.

Men utifrån hur unga resonerar idag tror jag attraktiviteten hos offentlig sektor är på uppgång. Det som unga vill komma åt med att jobba offentligt är: att göra nytta för samhället och medborgarna, arbeta med samhällsviktiga funktioner, ha en trygg arbetsgivare, intressanta uppgifter, goda arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter, samt att arbetsplatsen satsar på digitalisering.

ÖNSKEMÅL PÅ ARBETET

De kriterier som Generation Z rent generellt värderar högt i arbetslivet är: en attraktiv och pålitlig arbetsgivare, socialt attraktiva arbetsmiljöer, alltså kul på jobbet, att kunna påverka samhället, förverkliga sig själva och ha balans mellan arbete och fritid. De önskar även en estetiskt attraktiv arbetsplats. Det sista är en följd av att de har vuxit upp i en mycket mer estetiserad värld än vi.

Lite förvånande är det minst viktiga när unga söker jobb: traineeprogram, lågt antal chefsnivåer, resor, hög status, stark kultur, snabb karriär och framgångsrika företag. Helt ärligt, hur kul är det att resa? Taxin väntar utanför på gatan klockan 04.00. För boomer-generationen gav det status, men inte längre.

Intresset för miljö, klimat och social hållbarhet är stort. Man vill att det man köper ska ha producerats under anständiga arbetsvillkor, och att det man gör på arbetsplatsen inte stöter bort människor. Generation Z vill också ha mycket feedback. När jag doktorerade frågade jag en gång handledaren, efter ett möte med mycket kritik: 'Men fanns det något bra?' Han svarade: 'Säger jag inget, så är det bra.' När han gratulerades till ett stort forskningsanslag svarade han: 'Jag sköter bara mitt jobb.' Kontrasten är stor mot unga som tidigt söker likes i sociala medier och listar sina goda egenskaper på LinkedIn utan en tanke på jantelagen.

TRENDER PÅVERKAR UNGA

Pandemin har förändrat arbetsmarknaden. Omställning till distansarbete diskuterades redan på 1990-talet, men nu sjösattes på bara en vecka ett enormt experiment i hela världen. Det funkar ganska bra, men inte lika bra som att ses.

Digitaliseringen har medfört en transaktionsökonomi. Vi har gått från att alltid handla på samma ställe till att vid varje tillfälle hitta den billigaste tågresan, hotellet, blomjorden. I Stockholm och Göteborg finns plötsligt fler Uber- än taxibilar. På tre år gick vi från reglering, till ett för kunden smidigt system, men mindre socialt hållbart. Taxi har vetat i 15 år att det varit på gång utan att ta tag i det. Förändringar behöver identifieras och hanteras. Nu kommer AI och vissa är panikslagna, andra helt obekymrade.

En annan trend är att de stora företagen tar över: Google, Apple, Amazon. De struntar helt i GDPR-kurserna som svenska civilsamhället lade hundratals miljoner på. Några miljoner i böter då och då spelar ingen roll. Det kallas 'the winner takes it all-market'. Google äter sig in överallt och ju mer vi söker, desto mer vet företaget om oss.

ÖPPNA OCH EMOTIONELLA

Generation Z påverkas av samhället de växt upp i, med stora valmöjligheter och ständig kommunikation. De har en ny syn på auktoriteter, där en titel inte räcker, utan man måste vara en bra sjuksköterska, hållbarhetschef etcetera. För dem är världen närmare och mer transparent, med reality-tv och influencers. Det är passion istället för plikt. De lägger upp privata bilder i sociala medier och har en ny syn på integritet. De är emotionella och öppna med sina problem. Att gå till psykolog är skambelagt för äldre, men helt normalt för 70-talister och yngre. De har inte ens telefonen på första sidan i mobilen, och ringer man svarar de sällan. De har ett enormt utbud av alternativ som fyller deras sinnesvärld.

Lite märkligt är att just i Sverige längtar fler yngre än äldre tillbaka i tiden. När vi sökte orsaken visade det sig att de äldre inte vill erkänna att det är jobbigt att bli gammal. Min 81-åriga mamma sa: 'Nähä du, jag skulle aldrig vilja vara ung i samhället vi har idag. Det är bättre att vara

gammal och slippa allt det här.' Rationaliseringar, ni vet. Men faktum är att unga är öppnare med vad de känner och har mindre behov av att presentera sig själva positivt.

BORTSKÄMDA

Saker som har blivit mer viktiga för unga är: vara med familjen, hälsa, hållbarhet, ekonomisk trygghet och att prestera i skolan. Mindre viktigt är att: festa, studera utomlands och ha fordon. Förr var det svårt att studera utomlands, nu får de mycket stöd, men vill inte. Kanske är de mer bortskämda. De lånar föräldrarnas bil och följer med gratis på semestrar.

Men nu har vi plötsligt sämre tider, med höga räntor till exempel. Då söker sig fler till trygga jobb. Innovationstakten i ekonomin avtar. Allt nytt de senaste åren, som bildelning, automatisering, hemleveranser, styrs av riskkapital, som nu minskar. Som en följd har unga blivit mer negativa till framtiden. Sedan tre år sjunker tron på att kunna påverka framtiden, efter att ha stigit sedan 1990-talet.

SE ALLA STEG I REKRYTERING

När vi ska rekrytera måste vi se alla steg i en anställning. Vi ska attrahera, rekrytera, ge en bra introduktion och behålla medarbetarna. Vi behöver också se till att de som slutar blir bra ambassadörer när de lämnat.

En rekryterare sa till mig att Generation Z kommer till en intervju för att se om jobbet passar. Det är väl positivt? Passar vi inte ihop är det bra att personen inte börjar jobba hos oss.

Idag är högrepresterande medarbetare oerhört utsatta för rekryteringsförsök. Ni som arbetsgivare har allt mindre kontroll över deras jobberbjudanden och tröskeln för att lämna är låg. Å andra sidan har ni stora fördelar idag om ni är en attraktiv arbetsgivare.

Jag tycker att avslutningssamtalen idag är för defensiva. Istället för: 'Vad synd att du slutar, vad kunde vi ha gjort bättre?' borde vi säga: 'Men bästa du, vad tråkigt att du slutar. Men kul att du går vidare. Hur kan vi utbyta erfarenheter i framtiden? Kanske kommer du tillbaka. Du kommer alltid att ha oss i ditt cv och vi önskar dig lycka till!'



Det är ett samhällsuppdrag för oss i offentlig sektor att förstå dem som är unga idag och integrera dem i arbetslivet, menade Anders Parment.

HÖG LÖN ÖVERSKATTAS

Arbetsgivare tenderar att överskatta kortsiktiga ekonomiska incitament för medarbetare. Bristande attraktivitet kan aldrig i längden kompenseras med hög lön. Man underskattar välmående, självförverkligande, meningsfullhet och geografiskt läge. Trots att nästan alla Sveriges kommunhus ligger nära kollektivtrafik, butiker och restauranger lyfts det inte fram vid rekryteringar.

Man glömmer också hur uppvaktade framgångsrika medarbetare är av andra arbetsgivare, och missar att förstå den nya generationen medarbetare. Dessa är vana förhandlare och bortskämda även som konsumenter. Det fungerar inte att räkna över personalhandboken och säga 'så här fungerar det'.

Hur skapar ni då ett sammanhållet erbjudande? Ja, ni vinner ingen kappsegling utan att hålla ihop ombord. Saknar organisationen samsyn kring värderingar och kultur är det svårt att rekrytera. Nu möter ni dessutom en ung generation som är känslig för varumärken och stämningar. Argument som friskvårdsbidrag och pensionsavsättningar räcker inte ifall de inte trivs i kulturen och gillar varumärket. Presentera er balanserat. Lättsamt, men inte överdrivet glatt.

KOMMUNICERA MED Z

Att kommunicera med generation Z är en utmaning. För 30 år sedan var våra världar ganska lika. Alla fick samma nyheter. Idag ser internetjättarnas algoritmer till att vi bara får innehåll som vi själva gillar.

Sociologer påstod för några decennier sedan att ju mer informationsrikt samhället blir, desto mer specialiserade blir vi. Men det har blivit tvärtom. Vi försöker ha flera examina, kunna flera språk, passa i olika sammanhang. Och i allt det behöver vi rensa informationen, vilket internetjättarna gör åt oss. Till slut förstår vi inte att vi lever i en filterbubbla. Det har inte gått lika långt här som i USA, men vi har alla ett ansvar för att motverka polariseringen. Och då krävs att vi förstår och respekterar även dem som lever under andra betingelser, och är beredda att ändra oss själva. Fundera alltid över de andras perspektiv, de som tänker annorlunda än du. Detta är min anti-polariseringsagenda.

För några decennier sedan pratade man om den kreativa revolutionen, insikten att människors uppmärksamhet fångas genom nya överraskande budskap, inte av att budskap repeteras. Idag ser vi gräsrotsrevolutionen. Varumärkenas innehåll bestäms inte längre av företaget eller kommunen själv, utan av vad användarna skriver om dem på nätet.

FÖRSTÅ DERAS HUMOR

Ska vi lyckas övertyga och nå generation Z måste vi förstå hur de tänker. Här är ett par tips:

1) Undvik tillrättalagd, kommersialiserad kommunikation. När Linköpings universitet tog policybeslutet för tio år sedan att bara lägga ut positiv information fick deras tidning öknamnet 'DDR-nytt'. Att bara berätta det som är bra är inte så klokt, när man ska vara det kritiska tänkandets högborg.

2) Ha humor och inlevelse. Jag bodde tidigare i Birkastan. Där fanns en trång, men välbesökt liten matbutik som fick någon att starta Facebookgruppen 'Det bottenlösa hatet mot Ica S:t Eriksplan'. Då uttalade sig en person från Svensk handel om hur dåligt personalen mådde av detta. Men gruppens enda syfte var ju att vara rolig.

Det var ren ironi. För att förstå detta måste man sätta sig in i hur den nya generationen tänker.

91 procent av högstadie- och gymnasieelever stör sig på hur varumärken agerar i sociala medier. Med tanke på hur många miljarder som företag lägger på kommunikation, är det intressant att de inte ens stämmer av med unga i förväg.

Många yngre har fått vara med och bestämma mer än tidigare generationers barn: middagsmat, semestermål, bilmärke. Risker är att det leder till en situation med ängsliga arbetsgivare och curlade medarbetare. Kundcurling har varit utbrett: kunden har alltid rätt, 365 dagars öppet köp, massor av enkäter. Detta nyanserades under pandemin. Balansen mellan kund och företag är viktig, liksom mellan arbetsgivare och medarbetare. Och unga tycker faktiskt det är attraktivt att stå för det man tycker, även om det går emot andra. Att tro på det man gör och erbjuder. Vi behöver inte vara så ängsliga.

KONKURRENS ÄR BRA

Avslutningsvis: Ta en aktiv roll i matchningen. Börja tidigt. Många vill rekrytera samma personer som ni. Tänk brett för varje steg i rekryteringen, och var inte rädda för rankningar: personalomsättning, ingångslöner, hur anställda trivs med ledarskapet. Generation Z är van vid rankningar och konkurrens är bra. Scania och Volvo blev världens två ledande tillverkare av tunga fordon för att de har samma kunder på samma marknad. Ju bättre arbetsgivare ni konkurrerar med, desto bättre utvecklas er organisation. Ha en balanserad syn på ny teknologi, presentera det ni erbjuder på ett attraktivt och balanserat sätt och undvik polarisering.

Att vara ledare i dag är komplext och nu är frågan hur du blir riktigt bra på att integrera nya generationer. Fundera på utmaningar, möjligheter, på vad andra tänkte om dig när du var 20–25 år och på hur du själv möter framtidens arbetsliv. Jag har noterat att ungefär vid 47 börjar många bli mer bakåtsträvande och tycka att de yngre är lite för på. Försök hålla er alerta och tänka att de unga har mycket att bidra med. Du står för erfarenhet, och de kommer in med ny energi och nya idéer.

Tack för att ni lyssnade.'

Timeout – konsten att få mycket tid

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Vi tror att vi har ont om tid, men egentligen har vi oerhört mycket tid. Utmaningen är vad vi stoppar in i tiden. Det är så lätt att lägga till – och så förtvivlat svårt att ta bort.

Det var föreläsaren och författaren Micke Darmells budskap på studiedagarna, där han också tipsade om vad som faktiskt bör prioriteras för den som önskar ett långt friskt liv.

”När den amerikanska psykologen Herbert A. Simon studerade lycka fann han två människotyper: För *maximerarna* finns alltid en snabbare bil, mer pengar att tjäna, fler kök att rusta, längre resor, snyggare dejter. *Satisfierarna* däremot, gör det bästa av vad de har. Dessa var också klart lyckligast.

Det intressanta är att den här forskningen gjordes på 1950-talet. Då fanns en tv-station, två radiokanaler och inga charterresor. Idag tvingas i princip alla, oavsett personlighet, bli *maximerare*.

PRESTATIONER OCH QUICKFIXAR

Allt ska mätas. Det är sömnappar och stegräknare. Visst känns det bra att pricka av tiotusen steg, sex dagar i veckan? I vårt prestationssamhälle gör vi så mycket för att prestera och checka av, och så lite för att bara må bra.

En vän som hade panikattacker fick en app från sjukvården. Vid panikattack i tunnelbanan skulle hon ta upp telefonen och andas i kapp med appen. Vi söker en quickfix istället för att gå till grunden med problemet. Jag tipsade henne om att sluta scrolla i telefonen på nätterna när hon inte kan sova. Snart sov hon bättre och fick inga panikattacker.

TIDSUPPFATTNINGAR

Synen på tid skiftar i världen. Den amerikanska antropologen Edvard Hall fann två olika tids-

uppfattningar: monokrom och polykrom. Den monokroma är linjär, konkret, vi kan slösa eller spara på tiden. Den förknippas med moral och respekt. Här är Sverige extremast i världen. Vi är mest tidsfascistiska. Längst bort på den polykroma kanten finns Indien, Sydafrika och några länder i Sydamerika. I mitten hittar vi Italien, Frankrike och Spanien. Där som vi på semestern suckar: Hur lång tid ska det ta? De är normala i världen.

Jag blev undersköterska 1979 och några år senare sjuksköterska, så jag har sett en del. Hur vi har slimmat våra organisationer. För 30 år sedan när någon var sjuk kunde kollegerna fixa arbetsuppgifterna, så att man kom tillbaka till ett rent skrivbord. Nu kan föräldrar som vabbar delta i APT-mötena digitalt. Att detta börjar bli ett normalläge är vansinne. Det ger dåligt samvete både mot barnen och jobbet, och själv går man sönder.

Om vi inte stannar upp och reflekterar, hur ska vi då få gott om tid igen till att skapa värde för dem vi är till för? Vi kommer allt längre från det. Jag föreläste på Chefsdagen nyligen, som inleddes med mentimeter-frågan: Vilken är din största utmaning? Ordmolnet visade 'TID'. Studier på medarbetare visar samma sak. Men tid kan väl inte vara en utmaning, den är ju vad den är.

HAR VI EFFEKTIVISERAT?

Nu ska vi ska prata om effektivitet. Ordet som har söndrat våra organisationer i flera decennier. Det skruvas hela tiden: 'Hur kan vi effektivisera och få med alla på tåget?' Samtidigt ökar de stressrelaterade sjukfallen, och produktiviteten i världen har gått ner de sista 16 åren. Är det då effektiviserat som vi har gjort?

För att bli effektiva behöver vi koordinera, kommunicera och samverka. En ganska enkel mo-



Ordet effektivitet har söndrat våra organisationer i decennier. Men vi har missat att effektivitet handlar om samarbete och goda relationer. På dem lägger vi alldeles för lite tid, menade Micke Darmell.

dell. Men det är här det oftast fallerar. Jag anlitas av ett ingenjörsföretag för att hjälpa dem frigöra tid. När jag frågade efter deras viktigaste resurs ropade alla i kör: 'Medarbetarna!'. Okej. Hur mycket tid får de av cheferna? Det visade sig att de siktade på en kvarts samtal i månaden, som i praktiken blev sex gånger per år. Samtidigt stämde de av sina olika projekt en gång i veckan. Projekten tog man tempen på varje vecka, men den viktigaste resursen, medarbetarna, sex gånger per år.

Jag tycker inte att man jobbar tillräckligt strategiskt för att skapa goda relationer. För sådana tar tid, i privatlivet och på arbetsplatsen. Den viktiga tiden avsätter man inte idag.

TEKNIK – VÅR RÄDDNING?

Har ni blivit hjälpta av en bot någon gång? Den frågan har jag ställt till över 10 000 personer. Elva har svarat ja. Många företag har krympt kundservicen för att låta en bot ta hand om missnöjda kunder. Men det boten säger finns redan på hemsidan. Detta samtidigt som vi vet att en missnöjd kund som får bra hjälp ger oss den

lojalaste av kunder, och att det som krävs för att utveckla verksamheter är mening, trygghet och mänsklig kontakt.

Minns ni på 1980-talet när IT-evangelisterna kom och sa: Nu ska ni slippa administrationen och få mer tid till patienterna? Idag har vi dubbelt så mycket administration inom vård, skola och polis. Kontroll och IT går nämligen hand i hand.

Under den arabiska våren sa man att nu kommer demokratierna att frodas. Idag har vi färre demokratier i världen. Nu kommer AI som ska rädda välfärden. Jag är inte emot teknik. Jag går hellre till AI-robot om jag har cancer och får ett exakt utlåtande än till en läkare som har en dålig dag på jobbet. Men är det värt det? När världens främsta AI-expertter säger att vi bör backa, ska vi lyssna på dem, eller på de företag som tjänar stora pengar på att utveckla AI-produkter?

186 TIMMAR I VECKAN

Två saker är rättvisa: Alla ska vi dö och till dess har vi 186 timmar i veckan. Ju mer vi stoppar in i dessa timmar, desto mer tidsbrist får vi. I organisationer mäter vi numera allt. Det blir många

nyckeltal. Samtidigt kommer vi längre från det som skapar värde. En läkare på en vårdcentral har ofta färre patienter idag än tidigare, men mindre tid per patient. Polisen får mer resurser, men hinner jaga färre bovar. Lärare kommer längre från kärnvärdet att stötta elever. Vi bara fyller på. Jag pratade med en försäljningsdirektör som skulle leverera 47 nyckeltal till ägarna varje fredag: sjukfrånvaro, kundnöjdhet etcetera. Varje tal är säkert relevant, men 47 stycken blir kontraproduktivt. Att hitta en balans här tror jag bli utmaningen framöver.

Vad gäller privatlivet kan jag exemplifiera med mitt eget. För några år sedan började jag känna mig stel, och fick idén att testa bikramyoga. Två gånger i veckan bokade jag in. Sedan märkte jag att jag gått upp i vikt och beslöt att testa crossfitstället nära jobbet. Så ringde min dotter och frågade om jag kunde skjutsa barnbarnet på dans på lördagarna. Så där fyller vi på – säkert med goda avsikter. Men utan att ta bort något. Sedan ringde min kompis och frågade om vi inte skulle börja med padel. 'Jaaa', svarade jag, '... men jag har inte tid. Det är fullt. 'För mig med', sa han,

'...men vad tror du om lördag förmiddag?' 'Ja! Den är ledig.' Och där kraschade den stora pilen rakt in i tavlan.

TA HJÄLP ATT SKALA AV

Hur ska man då ta bort? Jag tog hjälp av min sambo och landade i att varken bikramyoga eller crossfit var värd sin tid. Jag har aldrig varit vältränad, varför ska jag vara det nu? Barnbarnet på lördagar är det roligaste jag vet, behåll. Och padeln...? Nej. Lördag förmiddag var ju den tid som var helig för bara mig och min sambo.

Så går det till när vi lägger till. Vi behöver en coach, ett barn eller en sambo som frågar 'varför?'. Samma sak i en organisation.

Prestations-samhället ställer nya krav. Min mamma gick inte på bikramyoga, för det fanns inte. Hon gjorde fantastiskt rödbetsburgare med rotfruktsflarn, utan några serveringsfat. Man bara åt. Hon hade inte 400 vänner, utan fyra. De hade syjunta, men utan att sy. Idag har vi fortfarande 1-5 riktiga vänner. Men studier visar att vi har allt mindre tid även för dem. Vi sms:ar istället. Och på mobilen är det enkelt att texta



Micke Darmell är i grunden sjuksköterska, men har i 30 år arbetat som föreläsare, utbildare och författare inom möteskultur och kommunikation.

återbud. Vi blir fegare. Den nya generationen kan knappt se varandra i ögonen, än mindre ta i hand.

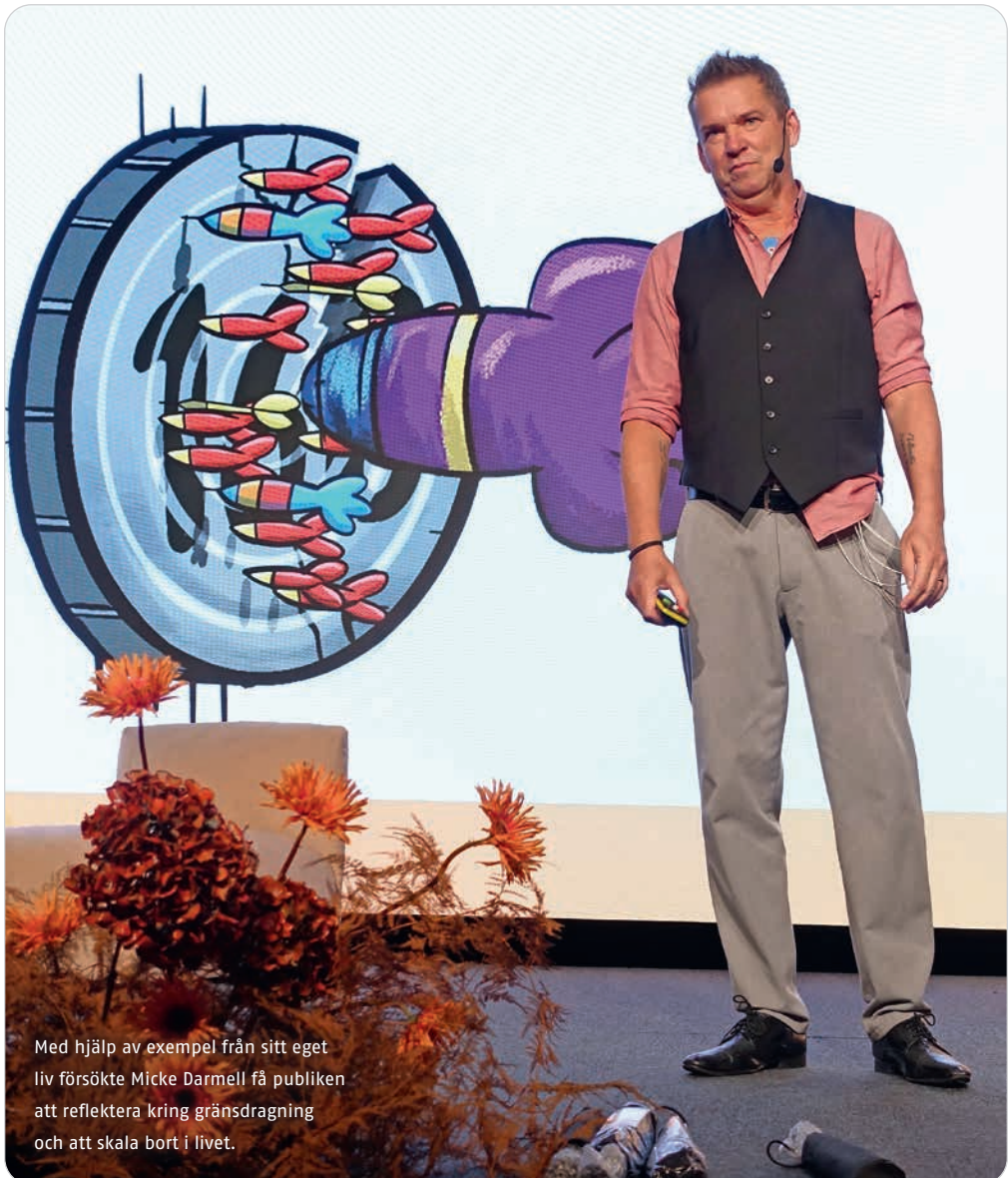
Vi har så lätt att lägga till och så förtvivlat svårt att ta bort. Det är vad jag tror har hänt i våra organisationer. Vi införde Teams – men behöll den interna mejlen. Varför?

Den första studien på ”information overload” kom 1993. Den visade att många organisationer kopie-mejlade för mycket internt. 30 år senare

har bara några få infört riktlinjer för mejlen, samtidigt som andra kommunikationskanaler tillkommit. På 1980-talet hade vi en anslagstavla och *ett* måndagsmöte, inget mer. Idag är det otydligt var informationen finns och vi känner oss inte mer informerade än då.

FÖRBÄTTRA ERA MÖTEN

En tjänsteman ägnar i snitt 30 procent av arbetstiden åt möten. För administrativa chefer kan



Med hjälp av exempel från sitt eget liv försökte Micke Darmell få publiken att reflektera kring gränsdragning och att skala bort i livet.

det bli 60–90 procent. Hur frigör vi tid där? Ja, det är enkelt. Först behöver vi kartlägga och rensa bland kommunikationskanalerna. Vi måste få en samsyn kring syftet med varje kanal, annars väljer var och en kanal utifrån sin personlighet.

Vi har ställt följande fråga till över 15 000 personer: När ett möte blir bra, varför blir det bra? De ord som vi inte sett i svaren är: information, avrapportering, statusuppdatering, monolog, powerpoint. De arbetssätt som vi brukar använda i möten uppskattas alltså inte av medarbetarna. Det här måste vi reda ut om vi vill använda mötena till vad de är till för: samverkan.

Jag har jobbat med tolv länsstyrelser. De har APT-möte två timmar i månaden för all personal, cirka 300 personer. 600 timmars lön läggs på APT. Vi frågade cheferna varför de har dessa möten. 'För att vi måste.' Varför måste ni? 'Ja, det ligger något samverkansavtal i botten.'

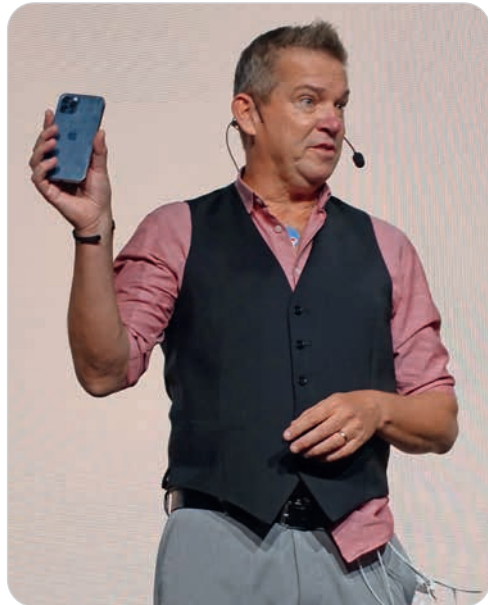
Det stämmer nog. Men mötena är till 90 procent information. Ingen samverkan. Detta är en kvarleva sedan Lagen om medbestämmanderätt kom 1976. Det är fantastiskt att leva i ett land där alla får komma till tals. Kruket är att agendorna är nästan identiska som på 1970-talet.

Det klassiska APT-mötet är ofta slöseri med tid. För informationen är redan utskickad innan. När vi informerar muntligt hinner vi säga 5 000 ord på en timme. Att läsa tyst tar en kvart. Givetvis bör alla läsa före mötet, och så använder vi mötet till att skapa delaktighet. Vad innebär informationen? Idag är det så många medarbetare som bara tar in. Och när sedan motivationen känns låg anlitas en engagemangsföreläsare – samtidigt som vi behåller det arbetssätt som motverkar engagemang och motivation.

MÖTEN UTAN MÅL

Det som fyller vår tid är: otydlig kommunikation och för många dåliga möten. Studier visar att 56 procent av våra möten saknar tydligt syfte och mål. Vi vet inte varför vi är där eller vad vi ska prestera. Är inte det slöseri med vår knappa tid så vet jag inte vad.

Granska era möten. Vilka krävs för att uppfylla verksamhetsplanen? Utifrån det tar ni fram en mötesstruktur som är transparent i hela organisationen, där alla möten, inklusive syften och



Mobilen är en svårslagen tidstjuv. Stäng av pushnotiser och lägg bort mobilen helt ibland, uppmanade Micke Darmell.

mål, framgår. Då blir det enklare att kalla rätt människor och inte 30 procent för många, som idag. Det sparar cirka en månads arbetstid per tjänsteman och år. För chefer och ledare ännu mer, för dem i operativ verksamhet lite mindre.

VI HAR MYCKET TID!

Efter en sommarledighet testade jag att fråga runt hur andras sommar hade varit. Hälften svarade: 'Helt fantastisk! Vilket väder! Vi har grillat, badat och allt möjligt. Vilken sommar vi haft!' De övriga svarade: 'Vilken sommar vi har haft! Vilket väder! Det bara sa swosch så var semestern över.'

Samma väder, samma sommar, samma tid, två olika upplevelser. Det handlar om förhållnings-sätt. Ibland när jag kommer hem till Gävle träffar jag gamla kompisar och får alltid höra: Men Micke har du *fem* barnbarn? Herregud var har tiden tagit vägen? Det är lätt att svara: Ja, herregud vad fort det gått. Men jag kan också säga: 'Tagit vägen? Det var 40 år sedan jag fick mitt första barn. En ocean av tid. Så mycket vi har gjort! Jag minns inte en tiondel.'

Vi har massor av tid. Om vi arbetar 40 timmar

per vecka vid 22–65 års ålder och dör vid 84, så har vi arbetat 9,83 procent av livet. Betydligt mindre än de flesta tror. Det perspektivet är bra att ha när vi tycker att livet bara är arbete. Vi har många timmar att styra över. Under en vanlig arbetsvecka jobbar vi 25 procent av tiden. Ser vi bara till vår arbetsföra ålder, så är arbetstiden 19 procent. Vi lever 777 000 timmar fram till 84 år. Kan vi då säga att vi inte har tid? Nej. Men vi väljer vad vi prioriterar.

Är det förresten skillnad mellan mäns och kvinnors tid? Vi är ett av världens fem mest jämställda länder, men ni kvinnor arbetar åtta veckor mer med hushållsarbete per år än vi män.

GE AV ER TID SÅ FÅR NI

Nu går vi till lösningen. Hur får vi mer tid? Jag hörde en gång föreläsaren Kjell Enhager säga: Man ska ge för att ge, inte för att få. För den som ger för att få, den får inte, men den som ger för att ge, den får. Då klippte det till i mig. Det handlar om tid. Ger vi av vår tid får vi tid. Ni som köpt en valp vet jag pratar om. Orkar ni gå valpkurs och göra allt rätt första året har ni en harmonisk hund som går fot livet ut. Barnuppföstran samma sak. Och jobbintroduktioner. Förr kunde en ny chef gå dubbelt i två månader för att få in i kroppen hur problem ska lösas. Nu får man i bästa fall en 45 minuters digital utbildning.

Vi sparar tid på att ge den. Samma sak i relationer. Det är därför vi måste vi arbeta strategisk med att skapa goda relationer. Det gör vi genom att forma ett gott klimat.

Och vill ni få mer tid privat så är mitt tips att lägga undan mobilen när ni går till restaurang eller är med barnen. För hjärnan kan inte motstå frestelsen. Ni som har push-notiser lägger timmar varje dag på något som inte skapar värde alls. Lagg bort mobilen och spara massor av tid.

RELATIONERNA AVGÖR

Världens längsta forskningsstudie startades av Harvard Medical University 1939. De kontaktade 720 unga män, varav hälften just hade börjat på Harvard och hälften bodde i Bostons slum. Vartannat år återkom man och ställde ett par hundra frågor om allt: religion grannar, arbete, fotbolls-

lag, sex, droger, etcetera. Senare bjöds även deras barn in i studien, och man har samlat miljontals svar. När man då tittat på vilka som känner sig mest tillfreds med livet som äldre, finns *en* avgörande faktor, viktigare än kolesterol, träning, allt! Och det är vilka relationer man har haft. Inte bara med nära och kära, utan på arbetsplatsen och med samhället i övrigt.

Det är därför vi behöver ta goda relationer på större allvar i alla organisationer. Vi vet att ensamhet dödar, men vi behåller också minnet längre ju bättre relationer vi haft genom åren. Ni har säkert själva sett hur ensamma människor kan krympa ihop.

STIMULANS OCH RESPONS

För att avsluta ska jag ta hjälp av Viktor Frankl, psykiatrikern och författaren som bland annat skrev boken *Livet måste ha en mening*, när han satt i koncentrationsläger. Han skrev om utrymme mellan stimulans och respons. I Viktors fall var stimulansen att han blev slagen och miss-handlad och responsen att han tyckte synd om fångvaktarna. De hade dödat hans mamma, pappa och fru, men han förstod att i en annan kontext hade de kunnat sitta på puben tillsammans.

I det här utrymme, skriver Viktor, har vi vår makt och frihet att välja vår respons. Och i vår respons ligger vår personliga utveckling och lycka. Jag blir inte en bättre människa av att bli förbannad på gubben som kör ut framför mig utan att respektera väjningsplikten. Det tjänar inget till att reta upp sig på dem man inte kan förändra. Vi kan bara förändra oss själva. Kanske är det den här responsen som definierar oss som människor i slutändan.

Det är ingen slump att de som utvecklar sociala medier tar hjälp av beteendevetare och psykologer, för de vill inte ha något utrymme före responsen. Det är därför det blir så mycket hat och kärlek där ute.

Men kanske är det just här, innan vi responderar, som vår intuition, själ och emotionella intelligens ryms. Jag tror det är detta utrymme som avgör om vi har gott eller ont om tid i livet. Sa det bara swosch? Eller hade vi en fantastisk sommar tillsammans?

Tack för att jag fick komma och ta av er tid.”

"Här kommer jag – och duger!"

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Höstens andra studiedag inleddes med peptalk av färgstarka kommundirektören Ida Texell, men med allvarlig underton. Det spända läget, lokalt och i världen, kräver kloka och stolta ledare, poängterade hon, och avslutade med en trösterik episod från bassängkanten i Sollentuna simhall.

"Det var ett år sedan vi sågs sist. Då pratade vi om att ledarskap visserligen är ett lagjobb, men det måste börja inombords, med lite guld i bröstet. När det är elände i världen behövs kloka människor som ni. Hur har det gått sedan dess? Är det pepp? Tänker ni när ni vaknar: 'Idag ska jag förändra världen. Här kommer jag och duger!' Inte?"

STRÄCK PÅ ER!

Idag finns ett stort tryck i omvärlden, på lokal, regional och internationell nivå. När vi i scoutrörelsen undersökte hur unga ser på demokrati svarade en hel del att de skulle föredra meritokrati, en stark person som talar om hur allt är. När jag hör sådant får jag skav i magen.

Världen är under tryck och då behöver vi kroka arm, känna att vi duger, prata om hur vi vill vara och hur vi vill jobba ihop. Idag vill jag prata om *dig* och hylla dig. Jag vill prata om ledarskapskulten som behövs i offentlig sektor. Jag vill att du ska sträcka på dig när du går härifrån, över allt fint som bor i dig.

Jag vet att ni är fantastiska, för jag tycker att jag känner er lite. Min pappa är narkosläkare och min mamma sjuksyrra. Jag vet hur värderingsdrivna ni är. Det är så synd att man inte pratar mer om hur bra ni är. Att vi inte ser stora rubriker: 'Idag opererades fem patienter med gott resultat.' Sällan hyllas det som faktiskt fungerar. Därför behöver vi göra det själva. Jag ska argu-

mentera för varför ditt guld behöver ta plats och hur viktigt det är att vi håller ihop de goda krafterna.

OSÄKERHET I VÄRLDEN

Världen har utsatts för tryck många gånger tidigare. Det kan handla om pengar, inflation, krig. Ibland kommer det oväntat. Skotten i Sarajevo utlöste en kaskad av elände. Mobiltelefonen har demokratiserat Afrika. I FN:s generalförsamling är snart vart tredje land, 54 stycken, afrikanska. Nu investerar Kina och Ryssland strategiskt bara i Afrika. 2024 är det val i USA och i Taiwan. Frågorna kring demokrati, fred och frihet blir nog inte viktigare än 2024. Det amerikanska presidentvalet i relation till den kinesiska supermakten kommer att påverka oss.

Och jag vill vara lite människoaktivist. Min finska fars farfar stred i finska vinterkriget och min pappa brukar säga till mig på finlandssvenska: 'För Satan! Du måste kämpa.' Jag säger samma sak till er. Kliva fram och säg: 'Här kommer jag och duger! Om inte jag går till jobbet och sköter det, kanske eländet tar över.' Vi måste gnugga fram det i oss. De goda motkrafterna måste finnas nu, så att vi inte hamnar där som en kokt liten groda.

LEDA UNDER TRYCK – ETT LAGJOB

I somras var 2 000 svenska scouter på ett stort läger i Sydkorea. Först regnade det massor, sedan kom värmen, sedan en tyfon. Vi behövde flytta på 43 000 scouter. Varje minut under den förflyttningen fick de gnugga för att inte hamna i katastrof. Vi fick också tillfälle att jämföra vårt svenska lösningsorienterade beslutsfattande med det sydkoreanska hierarkiska. Och sanna mina ord vad stolt jag är att veta vilken modell

Efter ett uppskattat anförande på 2022 års studiedagar gjorde Ida Texell comeback i höstas. Målet var att lämna alla i publiken lite varmare inombords än innan.



som löste ut transporten av 43 000 människor på åtta timmar i ett annat land. Det var inte att stå och peka med fast näve.

Ni trodde att ni bara skulle få inspiration idag, men nu tar jag tillfället i akt att göra dig uppmärksam på att *du* behöver sitta i förarsätet. Det är du som ska glittra lite extra och betrakta dig som en av världens viktigaste människor. Gör ni det på jobbet? Får ni positiv feedback? Vi behöver prata om hur vi får guldets att ta plats. Lägga grunden till den psykologiska trygghet som gör att du hittar in i systemen där du mår bra och tar plats. Ledarskap i komplexitet och under tryck måste vara ett lagjobb.

När världen skakar till, behöver vi extra kraft och mod tillsammans. Det är skönt att prata av sig. Jag råder er att prata ofta om vem ni vill vara och hur lagjobbet ska fungera, för det ni sätter ljus på växer. Jag tror att motgiftet mot det vi är inne i nu, både kopplat till era viktiga uppdrag, och det vi ser hända i världen, är att förstå att svåra situationer inte har enkla lösningar. Ni måste hjälpas åt.

DIN VARDAG ÄR BETYDELSEFULL

När vi pratar om komplexitet kan vi lära oss mycket av tiden kring 1914 med längtan efter en stark repressiv makt och meritokratiska lösningar. Man ville inte ha demokrati, utan någon som slog fast hur saker var. Och vi vet hur det gick. Vi vet hur Kina lägger upp sitt program just nu. De strävar efter 'the supreme power' i världen. Vad gör vi åt det? Vi vet hur det gått förr och att demokrati är det bästa vi har. Om jag skulle önska något, så att jag slipper komma nästa år och berätta varför du måste ta ännu mer plats, så är det att vi gnuggar extra mycket ihop. Vaknar på riktigt varje dag och tänker att vi måste gå till jobbet, annars kommer demokratin att falla i Sverige. Kanske finns bättre ord, men ni förstår. Låt det sjunka in hur betydelsefullt det är att just du är på plats och tar en ny och större plats i samhället och i ditt liv. Du är jätkligt värdefull.

Forskaren Susanna Alexius skriver mycket om det offentliga uppdragets komplexitet. Hon säger att det viktigaste nu är att hedra med omdöme, och få alla i teamet att känna: Här kommer jag och duger! Man är så noga med struktur i kompetenshierarkier idag och med att leverera,



Ida Texell är kommundirektör i Upplands-Bro, ordförande i svenska scoutrörelsen och har en bakgrund inom räddningstjänsten.

men parallellt måste vi arbeta med teamen och stärka varandra i varje dags insatser.

HOPP HANDLAR OM MENING

Ni som är historieintresserade vet att det går bra, om vi bara får till lagjobbet. Tjeckiens förre president och medborgarrättskämpen Václav Havel sa: 'Hopp är inte en övertygelse om att något kommer att gå bra, utan en förvisning om att något är meningsfullt, oavsett vad som sker.' Hopp är alltså inte optimism, utan en säkerhet kring att saker har en mening och att ett utfall kommer när man kämpar. Det säger också att vi måste se *varandra* som viktigast.

Apropå psykologisk trygghet brukar jag göra en övning där man graderar hur bra man är på att ta emot, respektive ge hjälp. Jag balanserar den med att fundera på vad man är bra på. Då vet du när du ska ge och ta emot hjälp. Det har stärkt den psykologiska tryggheten i mina team där vi har tvingats hantera svåra saker, som att medarbetare har avlidit i tjänst. Det är så viktigt att sänka axlarna och kunna hjälpa varandra. Detta är ledarskap i sin förlängning, som verkligt är ett lagjobb.



SIXTENS HÄSTAR

Jag ska avrunda med en episod från när min nu 15-åriga son Sixten var lite yngre. Jag har stämt av att jag får berätta det. Han har dyslexi och utreddes för autism i 3-4-årsåldern. Men han är klok. Vi pratar ofta om att ge och ta emot hjälp. Har man svårt att läsa måste man använda verktyg och skäms lite. För övrigt har han haft svårt med vatten. Det jag ska berätta nu anknyter till rädslor och vem ni vill vara i samhällsutvecklingen.

Att inte kunna simma är en stor risk. Så jag tog honom och hans syster till simskolan. Stella älskar att simma, men Sixten var skeptisk. Så vi gick i simskolan, termin efter termin. Det var svårt att ta emot hjälp. Men till slut lyssnade han på simläraren. Äntligen skulle han ta det fina simmärket, målet i vårt lagjobb. Det var dags att hoppa från brygga och simma in till kant. Efter sju omgångar i Sollen-tuna simhall var vi där. Jag satt på en bänk bredvid. Och min kära Sixten går fram. Ställer sig vid kanten och ser avgrundsvattnet. Backar tillbaka. Och säger:

– Nej. Jag hoppar inte idag.

Jag sitter en bit bort och säger ingenting, men usch vad besviknen och ledsen jag är. Och eftersom kommunikation och ledarskap inte bara är vad man säger, utan vad man utstrålar, så känner han av det. Han kommer och sätter sig bredvid mig, tröstar och säger:

– Mamma. Livet är som ett tornerspel. På en häst sitter ett mod. På en annan sitter rädsla. Och idag vann min rädsla. Men var inte orolig mamma. För i nästa tornerspel kommer min häst med mod att vinna.

Jag får rysningar när jag pratar om det. Kanske borde han prata här nästa år. Han har också sagt till mig:

– Du måste ibland låta dig själv vara bara lite bra. Ibland blir det inte perfekt. Du snubblar och klär dig i fel färger. Men vi gör vårt bästa.

Jag vill skicka med er detta idag. Ibland har ni mod, ibland en rädslohäst. Men om era team krokas arm och hjälps åt kan ni ha halvdana dagar, för ni kommer att lyckas ändå. Ni ledare är hoppet i världen. Träna på det här till nästa år: Här kommer jag! Och duger! Gå ut, ta plats, bred ut er!

Tack för att ni lyssnade!"



Ledarna Nätverk i Norden

LNN, Chefer och ledares Nordiska Nätverk arrangerar konferens på Färöarna 30–31 maj 2024.



Foto: www.greengate.fo

MENTORING AND GOOD RELATIONS IMPROVE OUR LEADERSHIP

**The conference will be held in beautiful Tórshavn,
capitol of the Faroe Islands, on the 30th – 31st May 2024.**

Länk till information om program och anmälan:

<https://www.greengate.fo/en/conferences-incentives/upcoming/lnn-2024/>

Enligt plan ska konferensen genomföras vartannat år med vandrande värdskap för arrangemanget. På grund av pandemin har det varit uppehåll sedan 2018 då Danmark var värd. I år är det alltså Färöarnas tur och 2026 är det Sveriges tur att arrangera. Konferensen sker på engelska.

På nästa sida kan du läsa om möjlighet att ansöka om bidrag för resekostnader.

Stipendium 2024

ANSÖKAN TILL FÖRENINGEN FÖR CHEFER OCH LEDARE

ANSÖKNINGSBLANKETTEN FINNS PÅ HEMSIDAN
CHEFEROCHLEDARE.SE

Stipendiets ändamål är:

- Att stimulera till utveckling av ledarskap inom vård och omsorg
- Att stimulera till kurser, konferenser och studieresor nationellt och internationellt som bidrar till ökad kunskap inom ledarskap.

Behörig att söka är den som varit medlem i föreningen under minst ett år.

För 2024 görs en riktad satsning med syfte att skapa ökad möjlighet för deltagande i det nordiska samarbete som föreningen har via LNN, Ledarnas Nordiska Nätverk och den konferens som arrangeras på Färöarna 30–31 maj.

Med anledning av att flera regioner har en ansträngd ekonomisk situation har styrelsen fattat beslut om att rikta det årliga belopp som avsätts för stipendium till att utgöra ett resebidrag för deltagande vid LNN:s konferens på Färöarna.

Beloppet kan variera, beroende på hur många som söker, men uppskattningsvis handlar det om cirka 2 000 till 8 000 sek per person.

Beslut fattas omgående efter att ansökningstiden gått ut och besked om beviljat belopp meddelas.

Utbetalning sker mot uppvisande av kvitto för reseutlägg som betalats av dig som privatperson. Om din arbetsgivare står för resan utgår inget bidrag.

Ansökan görs via formulär på hemsidan och ska vara ordförande tillhanda senast 5 april, inskickat

via e-post; yvonne.hedegard@vgregion.se

alt, Yvonne Hedegård, Erik Staels väg 9A, 302 75 Halmstad

Konflikthantering – konkreta tips och råd

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Helén Carlson har lång erfarenhet av att medla i svåra konflikter på arbetsplatser.

Under studiedagarna klargjorde hon varför det är av största vikt att omedelbart fånga medarbetare som visar tecken på frustration – och varför hårt belastade chefer själva utgör riskfaktorer för konflikter.

”Har ni konflikter i er verksamhet? Räck upp en hand. Okej, det var en överväldigande majoritet. Idag ska jag beskriva de verktyg som jag använder när jag arbetar med konflikthantering. Jag använder inga andra än dessa. Skillnaden mellan mig och er är att jag har tränat. För konflikthantering är en förmåga som kan övas upp. Jag ska också prata om en ännu viktigare uppgift för er som ledare, nämligen att förebygga konflikter.

SÅ UPPSTÅR KONFLIKTER

Grunden i alla konflikter är att två eller fler parter har önskemål och behov, som man upplever att någon annan blockerar. Då blir vi frustrerade. Frustrationen säger åt oss att agera, göra något åt det som inte är bekvämt. Vanligtvis pratar vi då med kollegan som det skaver med. Om vi upplever att personen inte lyssnar eller förstår, trots att vi prövar gång på gång, växer frustrationen. Det skapar i sin tur stress, som aktiverar primitiva delar av hjärnan och gör vårt agerande oreflekterat och reaktivt. Frustrationen får oss att tappa förmågan att analysera och se konsekvenser i flera steg. Vi blir helt enkelt mindre smarta och gör fel saker. Vi går på mer aggressivt istället för att fundera på hur vi kan få kollegan



Moderator Karin Hübinette fick svar på frågan ifall chefer tenderar att ha svårt att be sina egna chefer om stöd: ”Ja. Tyvärr träffar jag ofta chefer som dels inte förstår att de själva har en orimlig arbetssituation, dels är så stressade att de inte kan formulera vad de behöver hjälp med.”

att tillmötesgå oss eller hitta en lösning tillsammans. Därför är det så viktigt att fånga upp detta innan det eskalerar.

Den här definitionen gäller både livsavgörande och triviala vardagskonflikter. Den visar också en sak som vi lätt missar i vår frustration, nämligen att en konflikt inte bara handlar om den andra personen, utan att även jag har önskemål som jag inte vill släppa.

BERÄTTELSER SKAPAS

När frustrationen eskalerar dras saker i gång i oss. Kognitivt skapar vi berättelser om vad som hänt, vems fel det är och vilken min roll är – oftast obetydlig eller offer. Berättelserna väcker känslor, som styr våra reaktioner och hur vi ser på den andra.

När jag pratar med parterna individuellt i en medling är de ofta överens om att *något* hände, till exempel att ett möte blev katastrof. Men därefter har de helt olika berättelser om vem som gjort och sagt vad. Det här kan ta en stund att nysta i. Vanligt är att vi inte bara anser oss veta vems fel det är (den andras), utan också vad den andra haft för avsikter, trots att vi inte har frågat. Men i själva verket är det enda vi vet

vilka reaktioner jag själv har fått av den andres agerande.

STOPPA KONFLIKTEN DIREKT

Utifrån det jag berättat vill jag att ni ska se två saker:

1. Fånga konfliktsituationer så tidigt som möjligt. Konflikterna avdramatiseras om ni direkt hugger frustrationen. Om en medarbetare på ett möte uttrycker irritation, tittar åt ett annat håll, eller visar andra tecken på att något är fel, så fånga personen efteråt och säg: 'Jag upplevde att du var frustrerad när Anna pratade. Stämmer det?' Ofta nekar personen. Släpp det då. På nästa möte blir personen frustrerad på nytt. I fall du frågar och får samma reaktion igen, släpp. Men tredje gången släpp inte, utan stanna kvar: 'Vi behöver prata om det här.' Fångar ni frustrationen redan här blir det hela inte så dramatiskt.

2. Om det är uppenbart att vissa parter inte fungerar ihop så som krävs för att utföra arbetet, så försök ta reda på vilka blockerade önskemål som ligger i botten. Då kan ni lösa upp konflikten tidigt. Tänk då på hur ni formulerar frågan.



Att hantera och förebygga konflikter är viktiga chefsförmågor som kan tränas upp, poängterade Helén Carlson. Men det kräver en rimlig arbetssituation.

När jag kommer in för att medla kan jag inte fråga parterna rakt ut vilka behov de har. Möjligast önskemål. Men hellre: 'Hur skulle du vilja ha det?'

Detta är det första verktyget jag använder i medlingar. Jag jobbar mycket med parternas inre.

KARTLÄGG ORSAKERNA

Det andra verktyget handlar om att hitta konfliktens orsaker. Alla konflikter är unika och orsakas av samverkande omständigheter, därför är detta komplext. Oftast finns orsaker på alla tre följande nivåer:

1. Individnivån. Här handlar det om *individens* egenskaper. Vi är olika och ser olika på saker. Därför har det självklart betydelse för konflikten vilka individer som är inblandade. Det kan handla om personlighet, beteende, attityd, men också livssituation. Den som lever i stark stress har de primitiva delarna av hjärnan aktiva, vilket märks även på arbetsplatsen.

2. Relationsnivån. Här handlar det om *relationens* egenskaper. Två personer kommunicerar dåligt, har irriterad ton eller vänder sig bort. Personerna kan ha olika önskemål i sakfrågor: vem som ska göra vad eller hur resurser ska fördelas. Irritationen kan också röra den andras beteende eller attityder. Men i grunden handlar det alltid om blockerade behov.

3. Systemnivån. Här handlar det om *systemets* egenskaper. Min erfarenhet är att man ofta missar den nivån och därmed inte löser konflikten fullt ut. Man bestämmer sig för att konflikten handlar om en viss individ och omplacerar personen. Men efter några månader är konflikten tillbaka. Systemnivån är i princip alltid involverad, men svår att se när man själv sitter i organisationen. Man förstår inte att otydliga roller eller oklara arbetsmetoder förr eller senare leder till konflikt.

Jag vill också tillägga att när man själv är del i en konflikt hamnar vi automatiskt på individnivå. Vi får bilder inom oss av vems felet är. Men när ni som chefer ska hantera konflikten är det viktigt

att se alla tre nivåerna. För när ni väl har definierat orsaken kommer ni att rikta all energi mot att hantera just den. Bestämmer ni att det handlar om individnivå kan det bli allt från korrigerande samtal till omplacering. På relationsnivå försöker ni få dem att samarbeta, kanske genom medling. Och ser ni orsaker på systemnivå hanterar ni konflikten genom att utveckla organisationen.

TRE SÄTT ATT HANTERA KONFLIKTER

Det finns bara tre sätt att hantera konflikter. Något facit på vilket sätt man ska välja finns inte, utan man får pröva sig fram.

1. Dialog används när vi vill skapa samförstånd, att parterna ska komma överens om något.

2. Regler/principer används:

a) när inte dialog funkade

b) när vi inte har tid för dialog

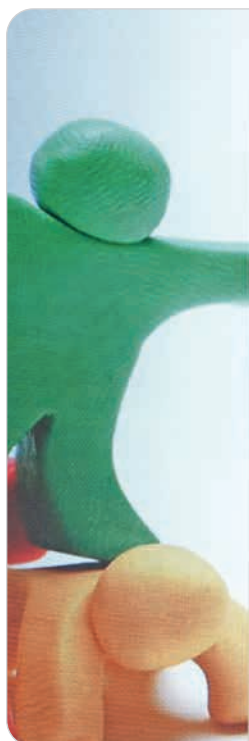
c) när det finns viktiga principer att ta hänsyn till, exempelvis lagar, avtal och regler som vi måste följa, eller interna riktlinjer som samarbetskontrakt eller värderingsgrund.

3. Makt. Ingen organisation mår bra av eskalerade djupa konflikter över tid. De skapar bara mer osämja, sänker kvaliteten och kostar mycket. Det är inte säkert att makt löser det hela. En eller flera parter blir överkörda. Men alla konflikter går inte att lösa utan måste hanteras med makt. Makt kan utövas mer eller mindre skickligt. Ska ni fatta ett beslut som går emot någon, kan ni underbygga det väl. Men *ni* är chefer och det är chefen som kan utöva makt i en organisation.

SÅ HJÄLPTE VI EN ARBETSGRUPP

När jag och mina kolleger arbetar med konflikter sätter vi ihop orsakerna på individ-, relations- och systemnivå med hantering genom dialog, regler/principer och makt. Vi samtalar först med alla i gruppen, försöker förstå vilka nivåer som är inblandade, gör en analys och föreslår åtgärder.

Ni ska få ett exempel. Jag och en kollega arbetade med en grupp på sju medarbetare, en enhetschef och en avdelningschef i ett större tjänsteföretag. Medarbetarna, som hade mycket kundkontakt och jobbade med känsliga frågor, fungerade inte ihop. Företagshälsovården och en annan konsult hade redan varit inkopplade. Vi



Organisationskonsulten Helén Carlson arbetar som medlare, utbildare och chefshandledare med fokus på konflikthantering. I sitt föredrag lärde hon ut de verktyg som hon själv arbetar med och som fungerar i både familje- och arbetsplatskonflikter.



hade samtal med alla, även HR, som bidrog med en egen historieberskrivning, eftersom konflikten hade pågått i flera år.

På individnivå föreslog vi att enhetschefen, som var ny som chef, skulle få ledarutveckling och handledning i den infekterade situationen. En medarbetare följde inte ramar och spelregler och behövde få sin arbetsuppgift tydliggjord. En annan behövde få förändrade arbetsuppgifter för att minska friktionen i gruppen. Två behövde korrigerande samtal, eftersom deras beteenden inte var okej. En medarbetare föreslog vi att företagshälsovården skulle utreda, då den kognitiva förmågan behövde prövas av läkare. Det blev även en omplacering, vilket är makt på individnivå. Det var inte vårt första förslag, men personen vägrade delta i medling.

På relationsnivå kom flera medlingar till stånd. Arbetsprocessen slogs fast, för den var otydlig och saknade delar.

På systemnivå föreslog vi gemensam fortbildning i återkoppling och konfliktkunskap, när det hade lugnat sig i gruppen. Vad gäller regler/principer föreslog vi utvecklade arbetsbeskrivningar,

så att ingen oklarhet skulle råda. Vi föreslog även tydliga rutiner och rimliga förutsättningar för alla medarbetare att göra sitt jobb, vilket saknades. Detta handlade om tid.

FÖREBYGG KONFLIKTER

Nu går vi över till hur man förebygger konflikter, vilket är minst lika viktigt för er chefer att kunna. Behärskar ni det så upphör visserligen inte era konflikter, men de blir färre. Och när de väl uppstår kan ni lösa dem tidigt.

Jag ska lyfta några centrala delar ur boken 'Att bygga en robust samarbetskultur', som jag har skrivit tillsammans med Anette Olheim och Thomas Jordan. Vi har alla arbetat länge med svåra konflikter på arbetsplatser. Och varje gång har vi noterat att om bara den här arbetsplatsen hade haft kunskap om hur man kan förebygga konflikter hade det här aldrig behövt ske.

Vi kallar det att bygga en *robust samarbetskultur*. Med det menar vi en arbetsplats som klarar av att hantera mellanmänsklig friktion, som irritation och meningsmotsättningar. Man bygger in en stabilitet så att problemen som alltid uppkommer

klaras av utan stora konsekvenser för verksamhetens effektivitet eller kvalitet.

HITTA POTENTIELLA KONFLIKTER

På alla arbetsplatser finns frågor och situationer, där man på förhand vet att konfliktrisk finns. Har man jobbat ett tag på ett ställe vet man ofta var riskerna finns. Vi kallar dem *konflikt-potential*. På en arbetsplats där viktig verksamhet bedrivs dygnet runt, året om, och en viss bemanning krävs för att klara uppdraget vet man att anställda ska ha semester, blir sjukskrivna, vabbar och att man då behöver jobba extra med att hålla uppe bemanningen. Då vet man också att här kan blockerade önskemål och behov uppstå. Alltså bör man tänka igenom vad man kan göra för att färre konflikter ska uppstå, och hur vi snabbt hanterar dem när de uppstår. Det kan även vara friktion med patienter eller kunder. De som utsätts återkommande för sådana konflikter plockar med dem in i arbetsgruppen. När ni har identifierat förutsägbara konflikter, fundera på hur ni ska bygga system för att lätta på trycket så att de uppstår mer sällan och kan hanteras smidigare.

FEM FRAMGÅNGSFAKTORER

Hur stärker man då organisationen, så att det blir lätt att lösa problem tidigt? Min medförfattare Thomas Jordan, docent på Göteborgs universitet, har i 15 år låtit sina studenter göra examinationsuppgifter, där de gått ut och undersökt vilka framgångsfaktorerna är för gott samarbete och bra problemlösningsförmåga. Efter analys av hundratals uppgifter har han kommit fram till att de som lyckas bra jobbar systematiskt med att stärka fem områden. Jag ska gå igenom varje område, och utgå från vad jag som konflikthanterare ser som problem, samt hur man kan åtgärda dem.

1. Ledarskap

Ett återkommande problem jag ser är att chefer har en helt orimlig arbetssituation. Det är obalans mellan krav och förutsättningar. Chefen är jätteviktig för konflikthantering och för att bygga samarbete. Om organisationen då tillåter att chefer hamnar i en orimlig arbetssituation har



Konflikter kostar organisationer stora pengar och resurser. Helén Carlson skissade i sitt anförande på en modell för hur de förebyggs från boken "Att bygga en robust samarbetskultur" som hon är medförfattare till.

man redan där byggt in ett problem. För som vi nu vet blir man frustrerad och börjar arbeta utifrån sina primitiva delar av hjärnan, när behoven blockeras. Och det gynnar inte samarbete.

Ger man däremot cheferna tydliga uppdrag, med rimliga förutsättningar, och följer upp det, så att inga extra arbetsuppgifter glider in, kan många konflikter undvikas. I boken har vi en checklista med 15 punkter för cheferns arbetssituation som jag ska skicka ut till er. Se den som inspiration. Om chefernas arbetssituation inte är rimlig så åtgärda direkt.

Jag ser också att många chefer har begränsad kunskap kring konflikthantering, hur man skapar psykologisk trygghet i gruppen, jobbar för ett gott samarbete och sätter gränser. Ibland vet man inte ens ifall man har mandat att sätta en gräns för en medarbetares oacceptabla beteende, eller hur man får stopp på en informell ledare. För att få en robust organisation måste man stärka cheferna i detta.

2. Medarbetarskap

Här ser jag en spegling av ledarskapet. Balans saknas mellan krav och förutsättningar, vilket ger konstant stressade medarbetare, utan till-

gång till sitt fulla intellekt, som får svårt att samarbeta vid friktion. Det ligger närmare att gå in i ett antagonistiskt sinnelag än att lösa problem. Lösningarna är samma som för chefer: tydliga uppdrag med rimliga förutsättningar, som prövas över tid. Ni får en checklista för dem också. Även de har begränsad kunskap kring hur man kommunicerar för att samarbeta och lösa konflikter. Här behövs återkommande fortbildning i samarbetsfärdigheter.

Konstruktiv återkoppling till medarbetare är också ett bra sätt att fånga frustration redan när ni ser att personen ligger på gränsen till att kommunicera på ett inte okej sätt, eller inte är problemlösningsorienterad.

3. Forum för tidig problemlösning

Något jag ofta ser i konflikter är dåliga möten. De är ostrukturerade med otydliga syften och oklart innehåll. Säkert 80 procent av alla chefer jag handlett har någon gång tagit upp att de har konflikter på sina APT-möten. 'Hur kan ni ha konflikt där?', frågar jag. Skälen är just otydliga syften, dålig gränsdragning, fel innehåll. Chefer behöver träning i att hålla effektiva möten med verksamheten i fokus. Och de behöver kunna sätta gränser. På ett APT-möte med 30 medarbetare ska inte en person kunna ta över hela mötet för att hen har ett inte okej sätt att kommunicera. Det smittar av sig på hela gruppen och är en vanlig konfliktorsak.

En annan sak jag ser är att lämpliga forum för problemlösning saknas. Medarbetaren som tar över mötena kanske tar upp samma fråga varje gång. Skälet är att ett blockerat behov ligger i botten och hen saknar ett lämpligt forum. Ett sådant kan vara att jag som chef pratar med medarbetaren eller tussar ihop den med en annan medarbetare eller chef.

Skav mellan avdelningar är också vanligt. Vi måste samarbeta eftersom våra uppgifter krockar i varandra, men det skaver och tar energi och kraft. Även här behöver vi hitta ett forum. Kanske sätta oss ner och lösa problemen som vi ser olika på. För här har frustration eskalerat.

Skapa de möten som faktiskt behövs. Det blir olika möten i olika tider, beroende på var frustrationen finns.

4. Kultur

Här ska jag bara lyfta en fråga som återkommer vid konflikter: kommunikation som inte är okej. Man har en anklagande, kritisk ton, utan fokus på problemlösning. Det leder till konstanta konflikter. Om gruppen redan är inne i detta är det inte läge att börja utbilda i samarbetsfärdigheter. Det kan man bara göra förebyggande. I en fungerande grupp kan man ha det som tema på planeringsdagar. Men om gruppen redan är i konflikt kräver konflikthantering.

5. Organisation

I alla organisationer finns förutsägbara situationer där konflikter kan uppstå. Tapp till dem. På en vårdcentral vet man att förr eller senare möter en medarbetare en patient som med bestämmd röst talar om att hen ska ha en tid hos läkaren eller sjukskrivas. Vissa medarbetare möter ofta känslomässigt jobbiga situationer som stressar dem och gör dem till dåliga problemlösare och samarbetspersoner. Skapa rutiner för dessa. Hur gör vi när två kolleger är sjuka en morgon? Ska vi utföra deras arbetsuppgifter? Hur prioriterar vi?

All otydlighet leder förr eller senare till konflikt. En sak som händer är att chefer rundas. En medarbetare som inte får önskat svar från sin chef går till nästa chef. Om den hänvisar tillbaka är organisationen tydlig. Men om chefens chef säger: 'Jag beslutar att du får göra det här och meddelar din chef', då är systemet satt ur spel. Tydliggör uppdrag, roller och förväntningar, och följ upp dem. För saker ändras. Plötsligt ska kliniken byggas om. Är du som chef då byggleddare?

En annan otydlighet kan vara hur ansvar fördelas mellan chef, linjeförordnad och stödfunktioner. Vilken hjälp med rekrytering får jag från HR? Vid rehabsamtal? Sådana oklarheter ger också konflikter.

TA MED ER DETTA HEM

Det var ett smakprov på åtgärder som stärker organisationen. Kika på dem och fundera på vilka situationer som ni vet kan leda till konflikter hos er. Nu hoppas jag att ni har fått lite tankar och idéer med er kring hur ni kan både hantera och förebygga konflikter. Tack!"

Ett samtal på scenen om det svåra samtalet

Referat och foto: Gudrun Hjorth



Moderator Karin Hübinette intervjuade Karin Hildebrand, IVA-läkare på SÖS och ansvarig för organdonationer i Stockholms sjukvårdsregion.

Under pandemin 2020 blev läkaren Karin Hildebrand känd i hela Sverige när hon gick ut i media och berättade den nakna sanningen inifrån intensivvården. På studiedagarna deltog hon i en finstämd intervju från scenen om det kanske svåraste av alla samtal – samtalet med anhöriga när allt hopp är ute.

Vi börjar från början. När du pluggade till läkare, hur mycket ingick då av svåra samtal?

– Väldigt lite. Jag minns inte att vi avhandlade det alls. Men det kan ha ändrats nu.

Minns du dina första svåra samtal som läkare?

– Läkaryrket är mycket ett lärlingsyrke, så jag hade förmånen att närvara vid många svåra samtal tidigt, och kunde lyssna, se och känna vad som hände i rummet. Jag tror mitt intresse för den typen av samtal växte då.

Vad var intressant?

– Ett samtal som kan förändra livet för en människa är alltid viktigt. Det är något man för alltid kommer att minnas och det adderar en nerv till samtalet. Men också en känsla att det vi gör här och nu spelar roll och måste bli så bra det bara kan. Det har jag tänkt från början, att det gäller att vara närvarande och fokuserad, för det här mötet spelar roll.

Har du upplevt att det inte blev så bra?

– Ja, ganska många gånger. När jag väl började läsa in mig på svåra samtal insåg jag att jag kunde ha undvikit några minor.

Kan du nämna någon?

– Ja, en är fortfarande plågsam. Den handlar om vikten av att dela verklighet innan man går vidare till det svåra. En patient kom in med hjärtstopp. Vi gav långvarig HLR, men patienten återfick ingen cirkulation. Många anhöriga var där. Som ett sista halmstrå skulle vi göra kranskärlsröntgen. All vårdpersonal förstod att hoppet var ute. Med den känslan, och en hel del adrenalin, i kroppen gick jag och berättade för de anhöriga att deras make och pappa tyvärr avlidit. Sådan information är alltid chockande, men här blev det uppenbart att de startade på en

helt annan plats. Vi hade sett samma sak i akutrummet, HLR i en timme, men de hade inte alls förstått hur allvarligt det var. Efter det tar jag alltid reda på vad närstående har förstått innan jag kommer med ett riktigt dåligt besked.

Vad kännetecknar ett svårt samtal?

– I ett bra svårt samtal har jag redan etablerat en relation till närstående. Ett ömsesidigt förtroende underlättar. Vi har hittat ett språk som båda förstår. Samtalet har tydliga ramar. Jag är helt närvarande. Jag har haft tid att ställa om. Det behövs på intensiven när man går från en stressig arbetsuppgift till ett samtal som kräver stort lugn. Tid att fundera igenom vad man vill få sagt, vilka som sitter i rummet, och deras inbördes relationer. Jag påminner mig också alltid om att jag måste våga vara tyst, inte fylla tystnaden med egen nervositet och pladder.

Varför?

– För det är i tystnaden som de riktiga frågorna kommer fram, som de närstående sitter med. Det blir möjligt för dem att känna och reagera. Och så tänker jag på att aldrig blockera dörren.

Varför inte?

– Det är en gammal psykiatrikunskap. Blir det för jobbigt ska man bara kunna gå.

Du sa att kontakt med anhöriga ska ha etablerats innan. Hur är det möjligt på intensiven?

– Våra patienter ligger ofta några dygn, och förutsättningarna är speciella. En familjemedlem är svårt sjuk. Du är sårbar och sätter stor tilltro till mig. Då kommer man varandra nära. Jag pratar tidigt om vad du kan förvänta dig av mig: att jag inte håller inne information, att du kan fråga mig vad som helst, när som helst, och jag ska alltid försöka svara ärligt. Jag frågar om det är så du vill ha det. I princip alla svarar att de vill ha ärlighet.

Är det självklart att ha samma engagemang för närstående som för patienten?

– Jag tänker att det är en förlängning av att försöka rädda livet. Tidsmässigt måste livet komma först, det förstår alla. Men annars ser jag att det

hänger ihop. Det ligger i patientens intresse att närstående får bra information och bra bemötande. För mig ingår det i omhändertagandet av en svårt sjuk människa.

Hur balanserar du ärlighet med att inte frånta människor hopp?

– Ibland är mitt jobb att frånta människor hopp. När det inte finns något hopp är det min absoluta skyldighet. Men när hopp finns är det som jag vill att närstående ska lämna rummet med.

Vad gör du när de hoppas för mycket?

– Då backar vi hem. Tar det från början. Sammanfattar vårdförloppet och försöker hitta en gemensam plats som vi kan utgå från, en samsyn.

Svåra samtal behöver tid, men tid är en bristvara i din roll. Hur förhåller du dig till det?

– Det är en intressant fråga, för jag har aldrig upplevt ont om tid i ett svårt samtal. Dels för att samtalen kräver fullständig närvaro. Då försvinner tiden för mig. Sedan orkar ingen med ett oändligt långt svårt samtal. Det kommer nästan alltid ett naturligt slut. I en situation av tidsbrist

kan man också vara väldigt tydlig med ramarna: ”När sökaren piper måste jag gå direkt. Men jag kommer tillbaka.” Jag har aldrig mött motstånd här. Men det är viktigt att säga att jag kommer tillbaka.

Du har berättat att du ofta lämnar ditt mobilnummer. Bli det inte en enorm stress?

– För många år sedan gick jag som vikarie med en kirurg som mötte kvinnor som precis fått sin bröstcancerdiagnos. Vid varje möte lämnade han sitt mobilnummer. Jag kommer för evigt att ha det med mig. För när kirurgen gav sitt privata mobilnummer blev det ett lugn i rummet. Det var nästan som trolleri. Jag frågade honom hur han hann med alla samtal och fick svaret att på tio år har det ringt två gånger. Det tog jag med mig. Om du vet att du kan ringa det här numret ger det så mycket trygghet att du kanske inte behöver ringa. Det har jag använt mig av, och nej, det ringer inte mycket.

Ett samtal som blir bra, vad får du som läkare ut av det?

– Känslan av att göra något viktigt och meningsfullt så bra jag kan. Sedan får man oväntat ofta



Karin Hildebrand är specialistläkare i internmedicin, kardiologi, anestesi och intensivvård och har arbetat på SÖS sedan 2005. Efter sin medverkan i media under pandemin utsågs hon till Årets svensk 2020 av tidskriften Fokus.

ett tack, en kram eller en liten hand i sin. Men egentligen tror jag att det räcker med tillfredsställelsen i att vi möttes i rummet och jag var helt närvarande, lämnade utrymme för frågor och upplevde att vi förstod varandra.

Hur är samtalen med patienten, jämfört med anhöriga?

– Både svårare och lättare. Lättare för att kommunikationen är renare. I en grupp närstående kan det finnas konflikter, skuld, syskon som inte pratat på tio år. Vem ringde inte ambulansen? Varför tog man inte fasta på symtomen för tre veckor sedan? Det är mycket att vara observant på. I patientmötet är det du och jag. Vi pratar om dig och din sjukdom och kanske din nära förestående död. Men det kan vara mer smärtsamt och ännu viktigare att våga sina ord på guldväg. En fråga vi återkommande diskuterar är: Om jag vet att du ska dö, ska jag berätta det för dig? Vad skulle du säga, Karin?

Nu känner jag mig hyggligt frisk, och skulle inte vilja veta nu. Men låg jag på sjukhus skulle jag nog det.

– Jag tror de flesta svårt sjuka och döende redan

vet. Och jag tror det är viktigt att vara ärlig. Om jag inte låtsas om att du är döende blir vår kontakt väldigt märklig. Kan du lita på mig alls då? Man måste prata om det. Det är då du kan våga känna, tänka och berätta vad du vill få gjort innan du dör. Då kan det dyka upp helt oväntade saker, som att man får en liten hand i sin och att någon säger att det vore gott med en glass. Hade jag inte varit tyst här och nu hade jag aldrig kunnat räkna ut att det var en glass du var sugen på. Eller: ”Det hade varit fint att få lyssna lite på jazz.” Du vet att du är döende, och när jag bekräftar dig i det vågar du prata om vad som är viktigt för dig här och nu.

Du träffar många från andra kulturer. Har du då varit med om att något hände som du inte förutsett?

– I Sverige har vi stöd för att utsiktslös vård ska avbrytas. Vi ska inte ägna oss åt vård som inte är till nytta för patienten. Men det ser olika ut i olika länder. Jag hade ett långt samtal med anhöriga från en annan kultur som inte alls höll med, eller kunde acceptera att vården avbröts. Jag gjorde som alltid, pratade om vad vi har gjort och hur det hade sett ut. De senaste veckornas



”I ett bra svårt samtal påminner jag mig om att också vara tyst. Det är då som de riktiga frågorna kommer fram.”

vård har bara gjort vederbörande sämre och vi märker att nu plågar vi bara personen. Därför tycker vi att vården ska avbrytas. Närstående som varit på intensivvården i veckor och sett patienten försämrats har en förståelse och ofta landar vi på samma plats. Men här nådde jag ingen acceptans. Men till slut sa någon: "Vi har aldrig rätt att säga ja till att avbryta vård." "Okej," sa jag, "men om jag...?" Då tittar han på mig och nickar lite. "Vi har beslutat avbryta respiratorbehandlingen", säger jag. "Okej", säger de. Vilket nöj jag var som inte läste situationen bättre.

Det leder oss osökt in på ditt andra jobb, som donationsansvarig läkare i Stockholm och Gotland. Det är samtal om liv och död nästan på filosofisk nivå. Vad kännetecknar dem?

– I grunden samma som vi pratat om, alltså det svåra med att en människa som nyss var vid liv plötsligt inte är det. Sedan ska man lägga på en fråga om organdonation. Den i sig är inte så svår. Det svåra är vägen dit. För har man kommit till en punkt att närstående accepterar att en person är död eller håller på att dö, är det inte svårt att prata om organdonation. Min ingång är alltid att jag försöker ta reda på vad den döde hade velat. Har man skött kontakten med anhöriga fram tills nu är det inte svårt.

Hur säkrar du resan framåt när du inte har en relation till anhöriga?

– Jag börjar om från början, fångar in var vi är. Jag behöver känna mig helt trygg med att det finns en förståelse för en nära förestående död. Annars är det meningslöst och dumt att gå vidare med organdonation. Det skadar bara förtroendet. Saknas förståelse för död är det den frågan man måste ägna sig åt.

Vad möts du av i samtalen?

– Det är en förmån att få ha dem. Jag är alltid fascinerad över att människor så snabbt kan gå från att de håller på att förlora sin make, till att han kan göra gott för andra. För mig är det ett kvitto på en inneboende godhet. För det är altruistiskt – du kan inte bestämma vart organen ska. Att folk ändå har sinnesnärvaro nog att säga: Ja, det tror jag att han hade velat.



Vilka frågor får du?

– Dels vill man veta om det på riktigt gör nytta. Sedan undrar man ofta hur kroppen ser ut efteråt.

Detta sker med nödvändighet under tidspress. Hur ofta säger folk att de vill tänka och du måste ligga på?

– Jag brukar säga: "Så här ser det ut. För att det här ska vara möjligt måste vi ha ett nytt samtal om ungefär fyra timmar. Jag föreslår att vi ses klockan två och fortsätter prata." Jag upplever sällan att det blir stressigt. Men jag måste också orka lyssna på känslan när jag märker att du inte orkar möta min blick längre, eller börjar skruva på dig. Då måste jag se dig och säga att just nu orkar du inte mer. Jag ordnar några smörgåsar och lite kaffe. Det finns tekniker för att hantera detta att inte vara stressigt.

Det här måste vara dränerande. Hur orkar du?

– Egentligen orkar man inte. Men det vore ännu mer dränerande att inte vara närvarande i samtalen. Jag har funderat mycket på det. Att vara närvarande och bli känslomässigt berörd kommer med en kostnad. Men jag hade inte stått ut

att sitta i svåra samtal utan att vara engagerad och berörd. Så det är bara som det är med det. Man är dränerad, men det blir oftast ganska bra. Däremot har jag hamnat i situationer, främst under pandemin, där jag faktiskt inte orkar ha ett så svårt samtal till. Det komplicerades ytterligare av att närstående inte var på plats. Barnen kanske inte hade träffat sin 75-åriga pappa på ett halvår. Det fanns många saker att ta hänsyn till som gjorde samtalen oerhört utmanande under pandemin.

Pratar ni mycket inom professionen om det här?

– Nej, inte systematiskt, men vi har många informella samtal. Det är högt i tak och finns stor förståelse för att det här är svårt och behöver ventileras. Jag har aldrig känt att jag inte får stöd eller har någon att prata med efteråt. Vi är också bra på att ta hjälp när vi behöver vara två i ett samtal.

Spelar det roll hur många från professionen som är med versus antalet anhöriga?

– Ja. Jag vill aldrig vara fler än närståendegruppen. Det måste finnas gott om utrymme för dem. Är de två-tre ska vi inte vara fler än två.

Fungerar principerna även för svåra samtal mellan medarbetare och chefer?

– Jag är övertygad om det. En sak vi inte pratat så mycket om är att förvarna. Jag kan inte skutta in i rummet till ett jobbigt samtal, utan behöver sätta tonen. De anhöriga behöver en kort förvarning om att det blir ett svårt samtal. Det gäller oavsett situation. Jag kan inte inleda ett jobbigt samtal med dig med att fråga hur semestern var, eller ifall vi ska ta ett glas på fredag.

Många känner igen dig från när du gav ett ansikte åt corona-verkligheten på sjukhus. Du hade ett slags svårt samtal med hela svenska folket. Hur tänkte du inför det?

– Det fanns en panikkänsla i sjukvården. Och jag upplevde att den inte delades av samhället. Att man inte förstod staplar, siffror och diagram. Jag kände panik över att det höll på att gå åt fanders. Vi måste bromsa det här, för vi kommer inte att kunna ge alla vård. Jag pratade inte i egen sak, utan om patienterna, dem vi vårdade och dem som ännu inte hade insjuknat. Innan funderade

jag också på hur jag själv lyssnar. Jag lyssnar inte när personer skriker eller är i affekt. Det var vad jag utgick från.

Vilka reaktioner fick du?

– En del var arga. Men framför allt fick jag mycket fin respons från äldre. Det kom fina handskrivna brev, där de skrev att de tyckte vi verkade snälla och mänskliga, att det fanns en värme. Uppenbart fanns stor rädsla och en känsla av att sjukvården var hård och kall och kanske inte att lita på. Jag bidrog med ett slags förmänskligande av sjukvården. Det är så jag tolkar den omfattande återkopplingen jag fick.

Vad lärde du dig?

– Att jag vågar gå in i en Aktuell-studio full med kameror. Och att det bär ganska bra att vara precis den man är. Att det enkla språket räcker även i större sammanhang och att det var ganska kort väg från att känna något till att få utrymme att säga det. Men också att jag inte behöver uppmärksamheten. Det var jätteskönt när det tog slut.

När svåra samtal inte blir bra, tror du språket är en komponent?

– Ja. Det kan vara att vi döljer oss bakom fina ord och tjugiga meningskonstruktioner som blir hopplösa. Ingen förstår. Eller fyller tystnad med pladder. Vi vill visa att vi kan och förstår och lämnar inget utrymme att fråga, känna eller tänka. Den minan tror jag alla läkare går på.

Finns en rädsla att verka svarslös?

– Ja. Men människor accepterar att man inte har koll på allt. De förstår att saker är svåra, att man måste tänka, ringa några samtal. Det räcker väldigt långt att vara ärlig.

Vad skulle du vilja skicka med till de kompetenta människorna här i salen?

– Att ärlighet och transparens kanske är det viktigaste. Sedan vill jag skicka med att jag beundrar alla er ledare i vården, i kommuner och regioner. Jag är imponerad. Era jobb är svåra på ett helt annat sätt än mitt, och möjliggör för oss att få vara patientnära.

Besvärliga beteenden på jobbet

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Igenkänningsfaktorn var hög när komikern Jan Bylund och psykologen Mattias Lundberg avslutade höstens studiedagar med att illustrera problembeteenden på jobbet. Alla har vi mött besserwissern, smitaren och den raljante mobbaren. Med sig fick publiken konkreta tips på hur dessa beteenden kan hanteras – och rådet att inte vänta för länge.

Mattias: När man pratar om besvärliga beteenden fokuserar man ofta på de *extremt* besvärliga: våld, missbruk, stöld. De flesta besvärliga beteenden är inte lika farliga, men ställer ändå till mycket besvär. Dem ska vi prata om idag. Notera att vi inte pratar om *personer*, utan *beteenden*. Personligheter är komplexa, genetiskt betingade och väldigt svåra att ändra. Beteenden däremot kan vi identifiera och påverka.

DEN AGGRESSIVA TYPEN

In på scenen snubblar en ilsken Jan Bylund:

– Vad dåligt! Vi kom överens om när vi skulle börja. Jag har suttit backstage och väntat på att vi skulle gå igenom det här!

– Oj, ursäkta, men klockan är redan...

Mattias: Den aggressiva typen använder ilska som ett maktspråk för att få andra ur balans och ta kontroll. När Janne nu kom in och skällde på *mig* för att han kom för sent, backade jag. Det blev mitt fel. Befinner vi oss bland andra gör vi ofta så för att snabbt få undan problemet.

Vad gäller den aggressiva typen ska vi ta upp tre olika beteenden:

1. Den med arg personlighet

Jan: Som Kapten Haddock, Tintins kompis. Han skriker och hittar på svordomar, men är arg i sitt eget ilskena moln. Går något fel börjar han

gorma, men han stör inte andra, utan är fortfarande bästis med Tintin.

Mattias: Det är om honom man säger: "Han är sån." Vi väljer kanske inte att ta med just honom på första mötet med en viktig kund, men vänjer oss. Men även om ilskan är riktad inåt får den inte störa verksamheten.

2. Den som uppfattas som arg

Jan: När jag nyss hade börjat med ståuppkomik skulle jag åka till Malmö och möta nöjeschefen som alla var rädda för. Jag var yngsta ståupparen och det var en hedersbetygelse. När kollegerna fick höra sa de: "Ja, lycka till... Han är lite speciell." När jag kom dit såg jag en grovhuggen gubbe i storrutig skjorta, gick fram och hälsade. "Tjena välkommen, du är Janne Bylund. Det är inte mycket publik, ingen vet vem du är, men jag har hört att du är rolig så vi får se." Jag uppträdde. "Jo, men det var skojigt", sa han och jag tänkte: Var det? Några år senare mötte jag honom igen: "JAN, hallå!", ropade han och så fick jag en jättekram. När jag berättade hur rädda vi hade varit för honom blev han så ledsen. Han hade ingen aning om att han verkade arg! Om man är väldigt bestämd vet inte andra var de har en. Tänk på det när du möter någon aggressiv.

Mattias: När det gäller besvärligt beteende behöver chefer och medarbetare hjälpas åt. I det här fallet genom att tala om att vi har uppfattat dig som aggressiv. Men ofta vågar vi inget säga, och det är synd, för en sak som vi vet om besvärliga beteenden är att de sällan löses automatiskt.

3. Den som har ilska som maktmedel

Jan: Jag såg en bilist parkera sin BMW på ett övergångsställe vid Stureplan. Strax efter kom en p-lisa och satte en gul lapp. Efter tio minuter kom



Komikern Jan Bylund dramatiserade hur det kan gå till när olika typer av besvärliga kollegor är i farten.



Jan Bylund med två scenmedarbetare, Edvard och Daniel.

han ut: "Men hallå! Jag skulle stå en kort stund, vad är det? Kom igen nu!" Och svordomar. Men p-vakten var cool: "Jag är ledsen men här får man inte parkera." För mig var det fascinerande att han blev arg på p-lisan när han själv parkerat fel. De här personerna är jobbiga och farliga.

Mattias: Vad de vill är att få er ur balans och börja tveka så att de kan ta kontroll över situationen. Går vi bara inte på det kan vi hantera situationen. P-vakten var helt neutral: "På papperet står hur du överklagar." Då pysar ilskan ut. Den aggressiva har ingen energi att vinna och måste till slut andas. Beteendet kan på så vis effektivt neutraliseras.

TIPS VID AGGRESSIVT BETEENDE

- Låt dig inte påverkas eller bli osäker, håll dig kall. Då tar energin slut.
- Skäll inte tillbaka. Du förlorar den matchen, för den aggressive har tränat länge.
- Ta inte på dig skulden om du är oskyldig. Skuld är ytterst svår att ge tillbaka.

- Tig inte. Tala sakligt om vad du tycker, då eliminerar du energin.
- Dokumentera. Inte bara för att använda mot den andra, utan mest för dig själv. När situationen är över börjar vi tvivla på vad vi var med om. Överdrev jag? Dokumentation ger stöd och tröst. Det var okej att känna som jag gjorde.

TRE KRITERIER – DÅ BÖR NI AGERA

Mattias: Frågan är då hur långt ett beteende måste gå innan det är *besvärligt*? Alla kommer någon gång för sent till möten. Har jag då ett besvärligt beteende? Kanske inte. Det finns tre punkter som indikerar ett beteende som måste hanteras:

1. **Det är systematiskt.** Det sker inte bara med mig utan i olika sammanhang.
2. **Personer runtomkring tar till undvikande-beteenden eller mår dåligt.** Man vill inte jobba med Håkan, går omvägar när han sitter i fikarummet.
3. **Inte bara du tycker så här.** När du nämner Håkan, förstår du att andra tycker likadant.

Uppfylls dessa kriterier kan vi garanterat säga att beteendet behöver hanteras.

SMITAREN

Jan skruvar på sig:

– Ta nästa typ du, för jag glömde papperet. Du är van att börja.

– Snälla, kom igen.

– Jag hämtar en grej bara.

Mattias: Smitaren är aldrig där när saker ska utföras. De blir inte gjorda och det kan vara otroligt enerverande. De har alltid skäl att inte jobba. Även här finns tre undertyper, som kan uppfattas som samma, men måste behandlas olika:

1. Den ointresserade smitaren

– Du Janne, vi behöver ta tag i miljökonsekvensanalysen.

– Jajemän! Klartecken på den.

– Är du på den? Du vet hur?

– Jajemän! Analysen sitter som en smäck.

– Får jag den på tisdag?

– Japp. Tisdag är min favoritdag.

Mattias: Du möts av ett fullständigt ointresse för situationen, får ingen vettig respons och vet inte om något kommer att hända. Ibland blir det gjort, ibland inte. Att locka den ointresserade, eller lata, smitaren med morötter är svårt:

– Om vi når säljmålen före maj bjuder företaget på en resa till Mallorca.

– Jag har jobbat här i 20 år. Hur många gånger har inte jag gjort den resan? Jag gillar husvagnssemester.

Mattias: Då kanske man testat piskan:

– Du Janne, jag tittade på försäljningssiffrorna de senaste 18 åren. Det ser ut så där, om jag ska vara ärlig. Hur tänker du kring att fortsätta?

– Jaha, du tänker så. Två årslöner, så slutar jag. Det blir perfekt.

Mattias: Nära pension och avgångsvederlag. Svårhanterligt. Men det finns en sak som är effektiv: den sociala pressen från kolleger. När arbetskamrater börjar ha synpunkter på att du sätter oss i skiten eller att vi missar bonusen för att du inte gör ditt jobb, då kan det bli lite fart på den här. Men typen är svår. Därför ska man inte känna sig värdelös som chef om man inte har redskap eller kompetens.

2. Den rädda smitaren

– Du Janne, vi skulle haft miljökonsekvensanalysen här. Fixar du den?

– Är det inte bättre att Daniel gör den, som förra gången?

– Nej, han gör kvalitetsrapporten och hinner inte. Du få ta den. Till på tisdag, går det bra?

– Och Daniel kan inte?

– Nej, han har fullt upp. Du fixar det. Tack.

– Hej Daniel och Edvard. Jag pratade precis med chefen och han sa att ni skulle kika på analysen. Ni har mer erfarenhet. Om ni börjar, så kan vi titta tillsammans sedan.

Mattias: Den här smitaren är inte lat, utan rädd att misslyckas och framstå i dålig dager. Därför försöker han delegera med hjälp av undanflykter. Det är lätt att missta personen som lat, men han måste hanteras på ett annat sätt. Om vi skäller på den rädda smitaren blir den inte mindre rädd. Vad vi bör göra, är att skapa en så tillåtande arbetsmiljö att personen törs säga: "Vet du chefen, jag är inte säker på att jag fixar det här. Jag behöver stöd." Eller vara offensiv som chef och säga: "Känner du att du inte gjort det här förut? Jag backar dig i början."

3. Den drabbade smitaren

Mattias: det här är en slags lightvariant av den lata, och kanske rädda, smitaren:

– Du Janne, nu är det dags för miljökonsekvensanalysen igen. Tar du den?

– Om jag bara kom in på kontoret. Passerkortet. Det är utnött. Och datorn är på lagning igen. Och hemma är det krångel ...

– Du, jag snackar med Daniel, han gör visserligen kvalitetsrapporten, men får fixa den ändå. Släpp det.

– Ja, jag kan ju tipsa honom lite.

Mattias: Det finns tusen skäl till varför den drabbade inte kan göra något. Lösningen är att eliminera dessa skäl: Ta *mitt* nyckelkort. Här får du en *annan* dator. Då försvinner undanflykterna utan att vi aktivt talar om att vi förstår att du ljuger eller överdriver.

TIPS FÖR ATT HANTERA SMITARE

- Vänta inte bara på att jobbet blir gjort. Värdera om du tror att det blir gjort.

Är det värt att börja hantera? Ska du sätta in någon annan?

- Skäll inte ut smitaren. Det har sällan effekt.
- Visa att du märker att något inte stämmer: ”Men har du punktering? Det måste vara den femte den här månaden? Vad har du för bil?” Till den ointresserade: ”Det var femte tretimmarslunchen du tar den här månaden.”
- Hjälp direkt om svårigheter finns.
- Dokumentera. Främst för er egen skull.

GLIDAREN

Mattias: Vi vet vilka i arbetsgruppen som tenderar att glida med, som inte sällan tar åt sig äran eller del av den cred man får för arbetet. Det skapar irritation och minskar effektiviteten. Men det stora problemet med glidaren är inte att den glider från själva jobbet, utan att de även är otroligt duktiga på att glida undan ansvar när de konfronteras. Om du säger: ”Stefan, nu *måste* du hjälpa till” är han väldigt verbal: ”Vänta nu, jag har gjort allt jag kunde.”

TIPS FÖR ATT HANTERA GLIDAREN

- Låt inte glidaren välja arbetsuppgifter. Delegera likvärdiga uppgifter till alla.
- Ge inte svärmätta arbetsuppgifter. Ju mer abstrakta uppdrag, desto lättare att glida undan. Var tydlig med tidsramen.
- Ställ tydliga frågor när ni konfronteras.
- Mejla kopia till chefen. Detta är inte att skvallra, utan handlar om att glidaren ska se att någon annan vet. Det är mer en medarbetaråtgärd, men är ett bra proaktivt trick.

TIDSOPTIMISTEN

Mattias: Detta är det i särklass vanligaste besvärliga beteendet. Många har en fantastisk övertro på vad vi hinner: ”Jag är borta två minuter.” ”Jag faxar på två sekunder.” Nej, det tar 35 innan den ens kopplat upp sig. Jobbigast är de som konsekvent ramlar in på möten för sent. Eller aldrig lämnar in uppgifter i tid.

Här vill vi åskådliggöra att vi andra har ganska stort ansvar när det gäller tidsoptimisten. För personen kommer inte för sent med avsikt.

Det bara blir så. Respektlöst, slarvigt, men inte avsiktligt. Men det som händer när han ramlar in på mötet, ofta ganska glad och skämtar om sin sena ankomst, är att vi spelar med i sketchen.

Jan: För inom sig vet tidsoptimisten att det inte är bra beteende, men det blir ändå: ”Tjena, sen igen. Parkeringen, ni vet, hopplöst.” Övriga nickar. ”Jag hämtar kaffe, så kör vi igång, perfekt.” När ni då säger: ”Ja, hämta kaffe du” blir han bekräftad i att det var okej. Här har vi det stora problemet. Kanske deltar någon extern och vi vill inte tappa ansiktet så vi spelar med. Det blir inga konsekvenser och inget incitament till beteendeförändring. Snarare cementerar vi det. Istället bör vi bara konstatera när han ramlar in: ”Du är sen, vi har redan börjat, nu fortsätter vi.” Även om vi inte omvänder honom direkt, så har vi neutraliserat bort det roliga. Där står han och svajar: Ska jag hämta kaffe eller? och så smiter han ned i stolen.

Vad vi också tenderar att göra är att ta över ansvaret. Om den externa personen säger: ”Skulle inte Janne vara med?” svarar vi ”Jo, men de har haft lite problem med bilen.” Vi hittar själva på en ursäkt och plockar då över ansvaret från individen till organisationen. Nu är det den som ljuger, och det tjänar ingen på.

TIPS FÖR ATT HANTERA TIDSOPTIMISTEN

- Gör dig inte beroende av honom. Bedöm om ni har råd att ta in honom i en viktig uppgift. Vad händer om den inte utförs i tid eller han missar möten?
- Skydda honom inte inför andra
- Bidra inte genom humor/ironi.
- Realitetspröva argumenten. Påvisa brister i ursäkterna. ”Fjärde punkteringen, vad har du för däck?”
- Bekräfta honom när han är i tid. Inte med humor, utan: ”Bra! Alla är här, då kör vi.”

MOBBAREN

Mattias: Mobbare i klassisk bemärkelse som medvetet försöker trycka ner, psykiskt skada eller utesluta andra är ett arbetsmiljöproblem som ska hanteras den formella vägen. Som chefer är vi skyldiga att se till att så görs. Då pratar vi inte tips och tricks. Däremot tror vi ibland att vi har klas-



Psykologen Mattias Lundberg har i många år arbetat med att förklara märkliga beteenden, och hjälpa företag att hantera dem.

siska mobbingbeteenden, som inte behöver vara det. Här gäller det att identifiera vad som är vad.

1. Den komiska mobbaren

Jan: Det här är den som vill glida in i gänget, och eftersom humor är närmsta vägen till vänskap, drar han usla skämt som inte passar sig. Personen vill inget illa, men känner inte vad som är lämpligt att skämta om. Vi som lyssnar har ett stort ansvar, att istället för att bara tänka: "Vilken idiot", berätta direkt att vi inte kör sådana skämt här. Då börjar han skämmas: "Åh förlåt, jag trodde det var okej. Vi skämtade så på förra arbetsplatsen."

Mattias: Den stora uppsidan med det här beteendet är att så fort du har sagt till är det borta. Du har direkt kapat topparna. Naturligtvis behöver ni inte ta det inför hela gruppen. Men tyvärr är vi så rädda att alls säga till. Vi måste bli mer aktiva för att slipa bort beteenden som inte funkar. Vad gäller humor finns en vetorätt. Alla måste tycka det är roligt, annars är det inte roligt i ett arbetsplats sammanhang.

2. Den raljanta mobbaren

Jan: Det här är den nedvärderande medarbetaren, som försöker få poängar på arbetskamraters bekostnad: "Tjena Mattias, semester ser jag, du har lagt på dig. Haha." Personen vill inte nödvändigtvis trycka ner just mig. Det viktiga är att få en poäng. För det sägs alltid inför publik. Den raljanta mobbaren vill ha en reaktion och substans saknas ofta. Det ska man utnyttja för att få bort beteendet. Vad personen vill är att få mig ur balans: "Va? Har jag lagt på mig?" Då har han fått sin poäng. Men om jag inte reagerar känslomässigt utan lämnar tillbaka ansvaret att förklara vad han menar blir det inte lika kul längre:

- Fasen vad du gick igång på mötet, ilsken som en bäver.
- Jaha. Men vilket möte tänker du på?
- Förra tisdagen, ni skulle sett vad ilsken han var.
- Vi hade två möten då, vilket var det?
- Ha ... förmiddagen.
- Då var jag bara inne 5 minuter, vad sa jag då?

Mattias: Även jag använder er som publik när jag hanterar situationen. Era huvuden går som på en tennismatch. Jag avslöjar honom. Markerar att han inte hade något att säga och låter er andra förstå det. Då vill ofta den raljanta försvinna. Om du vill förstärka det ännu mer så lägg en hand på hans axel. Då blir det så mycket svårare att gå därifrån. ”Det är klart vi måste reda ut det här.”

TIPS FÖR ATT HANTERA MOBBAREN

- Tveka inte eller bli osäker.
- Känn inte, utan tänk er igenom situationen.
- Håll kvar honom och red ut.
- Starta ett arbetsmiljöärende om det rör sig om klassisk mobbning.

MARTYREN

Mattias: Martyren kan misstas för att vara lat, men jobbar faktiskt gärna – så länge som ni andra känner er som skitstövlar. Martyrens mekanism är skuld. Det kan låta så här:

– Jag har dåliga nyheter. Kundtjänst ska ha öppet till 3 på julafton. Någon måste ta det.

– Jag tar det. Jag är van att jobba julafton. Jag vet att de stänger av strömmen, men tar med eget aggregat så jag får lite värme.

– Men funkar det hemma?

– Jo, de har gamla bilder på mig som de kan titta på. Jag ställer upp.

Mattias: Hur känner sig kollegerna nu? Det är dubbelt. Å ena sidan lättade, å andra sidan som svikare, för nu ställer han upp igen. Men detta är



Komikern Jan Bylund och psykologen Mattias Lundberg varvade dramatiska illustrationer med teoretiska resonemang.



inte altruistiskt, utan en *plan*, inte bara för att etablera skuld. För genom skulden binder martyren upp ett kapital att kunna få tillbaka. Varför ta julafton? Jo, för han har redan bokat en resa till påsk, utan att ha sökt ledigt. Det här behöver inte vara ett problem, men vi ska inte ha arbetsplatser som bygger på *skuld*. Då är det bättre att få höra: ”Jag kan tänka mig att jobba jul, för jag har beställt en resa till påsk.” Vi ska undvika att martyren får företräde genom skuld. När skuld börjar antydas bör chefen ifrågasätta eller eliminera: ”Så kan du inte ha det. Jag tar de tre timmarna på julafton själv.” Då blir det jobbigt för martyren. Hur går det med påsken? Som chef ska man inte lämna öppet för martyrbeteendet. Peka då hellre: ”Daniel tar det nu, Janne jobbar påsk.” Då kan inte skuld få fäste.

TIPS FÖR ATT HANTERA MARTYREN

- Agera inte känslomässigt.
- Acceptera inte diffusa svar. Fråga vad problemet är och om ni kan bistå.
- Låt dem inte offra sig.
- Eliminera hindren. Fixa en annan dator, erbjud taxi.

BESSERWISSERN

Jan: Betterwissern är den fullkomliga, som kan allt. Den finns på de flesta arbetsplatser, ofta någon senior.

Mattias: Det luriga med dem är inte bara att de tar mycket plats och alltid får sista ordet, utan att de är svåra att ifrågasätta, för de är snabba i huvudet. Det är så viktigt för dem att vara fullkomliga att de har lärt sig replikera blixtnabba förklaringar. Kom ihåg att när du ifrågasätter en betterwisser och får svaret: ”Ja, så kan det också vara”, då har du vunnit. Det är så mycket bekräftelse du kan få. En bärande mekanism i beteendet är att inte vilja tappa ansiktet inför andra. Om betterwissern hade fel och du outar honom inför hela gruppen har du en fiende resten av livet. Men man måste göra något åt beteendet. För det kan vara farligt att lyssna på någon som tror att han har rätt, men har fel. Vi vet alla vem som är betterwissern på era arbetsplatser eller hemma. Och om du inte vet ... ja, då är risken stor att det är du själv!

MATTIAS:

»VI VILL INTE IFRÅGASÄTTA, OCH HÄR LIGGER FARAN«

Personen skapar irritation, men har ofta viss auktoritet, har jobbat länge, är kunnig och påläst. Det är inget motsatsförhållande. När den här personen hävdar något med emfas låter det klart, tydligt och trovärdigt och vi köper det. Vi vill inte ifrågasätta, och här ligger faran.

TIPS FÖR ATT HANTERA BESSERWISSERN

- Bjud inte på självklarheter. Öppna inte upp för föreläsningar. Ska ni ha ett möte om spik, fråga inte: ”Är det någon som kan något om spik?” utan säg: ”Idag ska vi prata om spik, och då är det bra att ha Gunnar här. Fastnar vi på en fråga så hör vi med honom.”
- Ge honom uppmärksamhet. Ska ni ha frågesport, sätt honom som domare. ”Du kan allt, så du får döma.”
- Förbered dig. Läs på så att du vet att du har rätt. Ta pärmar och papper och visa honom. Får du höra att: ”Jo men det är också riktigt”, då har budskapet gått fram.
- Konfrontera enskilt. Det kan kännas skönt i stunden att avslöja betterwissern, men är inte värt det i det långa loppet, och behövs inte. Ta det i enrum, markera att du vet att han har fel. Det är det absolut bästa.

IDENTIFIERA OCH NEUTRALISERA

Sammanfattningsvis: Identifiera det besvärliga beteendet. Innan ni gjort det är det svårt att hantera. Gör en liten analys. Försök sedan neutralisera beteendet. Det kan ske vara allt från domartricket, till att agera rent formellt. Men beteenden ska inte få störa verksamheter, individer eller grupper på arbetsplatsen.

Vi glömmar gärna bort att både medarbetare och chefer har ett ansvar att stimulera beteendeförändring och skapa en miljö där alla, inte minst personen själv, vinner på ett förändrat beteende. Av detta följer att vi måste vara aktiva och våga ta jobbiga samtal lite tidigare än vad som känns bekvämt. Kom ihåg att ytterst få saker löser sig av sig själva.

OM FÖRENINGEN

Föreningen för Chefer och Ledare är ett nätverk bestående av medlemmar för chefer och ledare inom vård och omsorg.

- främja forskning, utveckling och utbildning inom vård och omsorg
- skapa nätverk för erfarenhetsutbyte
- stimulera till ett kreativt arbetsklimat
- verka för ett internationellt samarbete med motsvarande föreningar
- stimulera till utveckling genom stipendier

VAD GER ETT MEDLEMSKAP?

Du får nya idéer, kunskaper och kontakter som utvecklar dig som chef och ledare genom att:

- delta i föreningens studiedagar där aktuella teman inom chefs- och ledarfrågor lyfts fram
- ta del av aktuella artiklar, projekt och utvecklingstendenser på vår hemsida och årsmagasin.
- själv skriva e-artiklar och låta andra ta del av dina erfarenheter och kunskaper om din verksamhet eller dina projekt mm.
- tillsammans med föreningens kontaktombud skapa nätverk med andra chefer och ledare

Medlemsavgiften är 300 kr/år. I avgiften ingår rabatterade konferensavgifter till föreningens studiedagar. För anmälan och mer information se sidan för medlemskap.

Bli medlem via www.cheferochledare.se

VI VÄLKOMNAR DIG SOM MEDLEM I FÖRENINGEN!

Styrelsen

Mobiltelefonen och den revolutionerade vården

Text: Sara Backman

Det femåriga hjärtat längtar efter en mobiltelefon.

Mamman har haft långa samtal med dottern om allt vad det innebär att hantera en mobil, pappan också. Ett pedagogiskt nej, tänkte föräldrarna, överdrivet pretentiösa i sin barnuppföstran som vanligt.

En tidig fredagseftermiddag är det mammans tur att hämta upp barnen från förskolan. Det är egentligen en nollgradig januaridag med grå trottoarer och tunga matkassar men utsikten mot helg får hela världen att se glad ut. Solen lyser förväntan i ögonen och lämnar veckans tyngd bakom ryggen. Därför tänker mamman att hon ska spela barnens favoritfredagssång i bilen, från sin Spotifyapp på mobiltelefonen. Men mamman har haft hörlurar inkopplade och det tar tid att koppla ur dem. Hon fumlar och lyckas inte sätta på högtalarfunktionen. En liten stund gömmer sig solen bakom molnen och mamman muttrar. Annars är det tyst i bilen.

Till dess att det femåriga hjärtat har fått nog. Lugnt och stadigt kommenterar hon med syrlig röst: *"Jag tycker nog att om man inte kan hantera en mobiltelefon, mamma, då ska man inte ha en"*. Så där, ja. Vi kanske lyckades med retoriken i alla fall.

Inför det nya året längtar jag också, precis som min dotter gjorde. Jag längtar inte efter en ny mobiltelefon och jag längtar inte efter förändringar, egentligen. Jag längtar efter förbättringar och med dem kommer förändringar som ett brev på posten. Hälso- och sjukvården i Sverige behöver ett strategiskt förbättringsarbete för att möta aktuella utmaningar. Men inget förbättringsarbete kan ske utan tydligt mål. Nyfiken som ett barn inför julafton letade jag runt bland skåp och

lådor för att se vad som verkade bli årets julklapp 2024. Vad trender, vad är det vi ska satsa på som kommer leverera resultat och ge oss de förbättringar vi längtar efter?

Det tveklösa svaret, om vi ska tro resultatet av min omvärldsbevakning, är AI. Artificiell intelligens (AI), maskiners förmåga att härma mänskliga kognitiva funktioner, är här för att stanna, vad vi än tycker om det. Frågviss som jag är bestämde jag träff med ChatGPT för att höra efter vad AI kan göra för hälso- och sjukvården. På kortare tid än en storögd blinkning rullades idéerna upp. AI har potential att revolutionera vården genom att förbättra diagnostik, förbättra patientvård och effektivisera administrativa processer. Bland annat inom dessa områden:

Diagnostisk bildbehandling: AI kan analysera medicinska bilder som röntgen, MRI och CT-skanningar för att hjälpa radiologer att identifiera avvikelser och göra mer exakta diagnoser.

Patologi: AI-algoritmer kan hjälpa patologer att analysera vävnadsprover och upptäcka avvikelser, vilket hjälper till att diagnostisera sjukdomar som cancer.

Prediktiv analys: AI kan användas för att analysera patientdata och förutsäga sannolikheten för sjukdomar eller komplikationer, vilket möjliggör tidig intervention och personliga behandlingsplaner.

Virtuella hälsoassistenter: Implementera virtuella assistenter eller chatbots för att tillhandahålla grundläggande medicinsk information, svara på frågor och hjälpa patienter att hantera sin hälsa.

Läkemedelsupptäckt och utveckling: AI kan påskynda läkemedelsupptäcksprocessen genom

att analysera stora datamängder för att identifiera potentiella läkemedelskandidater, förutsäga deras effektivitet och optimera design av kliniska prövningar.

Personcentrerad hälso- och sjukvård: Utnyttja AI för att analysera genetiska, kliniska och livsstilsdata för att skraddarsy behandlingsplaner för individuella patienter baserat på deras unika egenskaper.

Administrativa uppgifter: Automatisera administrativa uppgifter som schemaläggning av möten, fakturering och försäkringshantering för att förbättra effektiviteten och minska antalet fel.

Fjärrpatientövervakning: använd AI-drivna enheter för att övervaka patienter på distans och samla in realtidsdata om vitala tecken och hälsomått. Detta är särskilt användbart för hantering av kroniska sjukdomar.

Natural Language Processing (NLP): implementera NLP-algoritmer för att analysera och extrahera värdefull information från ostrukturerade kliniska anteckningar, vilket möjliggör bättre beslutsfattande och förbättra sjukvårdens arbetsflöden.

Bedrägeriupptäckt och säkerhet: Använd AI-algoritmer för att upptäcka bedrägliga aktiviteter och förbättra säkerheten för patientdata.

Robotassisterad kirurgi: Använd AI-assisterade robotsystem för att förbättra precisionen och kapaciteten hos kirurger under komplexa ingrepp.

Sjukvårdsschatbots: Utveckla chatbots som kan ge omedelbara svar på patientfrågor, erbjuda hälsoråd och hjälpa till med läkemedelshantering.

Hantering av kroniska sjukdomar: Implementera AI-lösningar för att övervaka och hantera kroniska tillstånd, tillhandahålla snabba insatser och minska bördan på sjukvårdssystemen.

Hur bra låter det inte? AI skulle kunna innebära fantastiska möjligheter för en global, tillgänglig, professionell och hållbar vård för många. Jag tänker att AI känns lite för mig som mobiltelefonen kändes för min femåring bultande hjärta. Drömmigt. Men om man fumlade lite med hörlurarna och inte fixar att få på högtalaren, då får man i värsta fall sjunga själv. Om man hanterar

artificiell intelligens felaktigt kan människor ta skada, på riktigt. AI arbetar med data som vi har matat in, det innebär bland annat att informationen AI hanterar är vinklad utifrån den population som använder den. Det, och en hel del annat, utgör risker vid användandet.

Detta år utmanar jag dig som ledare att utveckla din kompetens inom AI och ta reda på hur det påverkar din organisation och ditt ledarskap. För om man inte kan hantera teknologin, kanske man inte ska ha den.



Foto: Erik Lindberg

SARA BACKMAN

Det finns en berättelse om mig, om oss, om nu. Det skapas begriplighet i dessa berättelser om våra sammanhang som kommunicerar mening och värde. Ett värde som kan inspirera till förändring och förnyelse, tillväxt! Munnen talar vad hjärtat rymmer, det har i mer än tusen år varit sant. När våra berättelser ges liv, genererar de mer liv. Det är därför jag vill lyssna och berätta.

Sedan några år tillbaka bor jag i Västerås med min man David och två av våra barn, tre har redan hunnit flytta ut. Här trivs också våra två chihuahuer. Till vardags arbetar jag som avdelningschef i Eskilstuna kommun, vård- och omsorgsförvaltningen, område funktionshinder.

Kontaktlista

Föreningen för Chefer och Ledare

www.cheferochledare.se

STYRELSE

Ordförande

Yvonne Hedegård, 070-623 60 70

Vice Ordförande och Kassör

Martin Hansson, 072-727 96 80, 072-522 65 33

Sekreterare

Erika Norlander Ekberg, 018-726 10 89 (arb)

Medlemsansvarig

Susanne Sundvall, 072-224 74 90

Lena Niemi, 070-300 11 90

Kontaktombudsansvarig

Mia Ajax, 070-311 41 34

Media

Mikael Stenlund, 073-274 89 70

Redaktör

Sara Backman, 0763-36 34 94

Bokningsansvarig

Carina Lundin, 070-611 19 31

REVISORER

Else-Mary Sjöstrand, 070-564 52 77

Susanna Berglund, 070-368 86 65

VALBEREDNING

Annilla Edeholm, 070-333 14 50

Monika Johansson, 0660-561 47 (bost), 0611-800 10 (arb), 070-524 17 96

Karina Bodin, 073-508 07 83

KONTAKTOMBUD

Blekinge

Birgitta Eklöf-Friberg, 072-880 44 11

Dalarna

Marie Svensson, 070-588 79 64

Gotland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Gävleborg

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Halland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Jämtland/Härjedalen

Mia Ajax, 070-273 15 76

Jönköping

Annika Delin, 010-243 75 95

Kalmar/Öland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Kronoberg

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Norrbotten

Maria Klarin, 0970-196 62

Carola Nyström-Modig, 0920-28 34 79

Skåne

Cindy Persson, 0725-93 93 03

Wiveca Lind, 0725-99 78 91

Stockholm

Marianne Olsson, 070-787 77 50, 073-357 41 97

Annica Liss Carlson

lisscarlson@outlook.com

Sörmland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Uppsala

Marie-Charlotte Stenborn, 070-605 36 99

Karina Wouda, 070-811 63 50

Värmland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Västerbotten

Anna Hedman, 072-712 81 49

Västernorrland

Ingela Pirtilä, 073-075 65 51

Västmanland

Christina Börjeson, 021-17 37 77

Örebro

Carina Matsborg, 076-883 17 17

Östergötland

Sara Lindegren, 072-744 57 99

Camilla Kanevad, 072-462 18 03

Västra Götaland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

TITTA HIT!

Ta chansen att bli kontaktombud för Chefer och ledare! Som kontaktombud sprider du information om föreningen för att locka nya medlemmar, arbetar för att skapa nätverk och är länken mellan styrelsen och medlemmarna i din region. Du kan också arrangera lokala aktiviteter och får delta på årliga konferensdagar för alla kontaktombud.

Är du intresserad? Hör av dig till Mia Ajax, mobil 070-311 41 34.

Kallelse till årsmöte

Torsdag den 23 maj kl 18:00

Mötet genomförs digitalt.

Mer information finns på hemsidan.

Anmälan sker till kontakt@cheferledare.se



Ska du flytta?

KOM IHÅG ATT MEDDELA DIN NYA ADRESS
TILL FÖRENINGEN FÖR CHEFER OCH LEDARE.

Skicka ett mail till:

susanne.sundvall@norrboten.se

Studiedagar 17–18 oktober 2024

Håll utkik på vår hemsida
för mer information

www.cheferochledare.se

B

PP

Sverige, Port Payé

Ej retur

Avs. Föreningen för Chefer och Ledare, Söndrumsvägen 59B, 302 39 Halmstad



www.cheferochledare.se