

För att göra utredningsavdelningen på barn- och ungdomspsykiatriska kliniken vid Universitetssjukhuset i Lund till en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats har vi utvecklat en salutogen ledarskapsmodell. Resultatet har blivit en motiverad personalgrupp med högt välbefinnande och kompetens.

Det salutogena ledarskapets betydelse

FÖRFATTARE



Stefan Hult, sjuksköterska, metodutvecklare och enhetschef på utredningsavdelningen, barn- och ungdomspsykiatriska kliniken, Universitetssjukhuset i Lund.
stefan.b.hult@skane.se

FÖRFATTARE



Tommy Waad, sjuksköterska, metodutvecklare och fil mag i socialt arbete
tommy.waad@malm.se

Det salutogena perspektivet innebär att vi lägger tonvikten på hälsobringande faktorer, där intresset är mer fokuserat på frisk- än på riskfaktorer.

Professor Aaron Antonovsky var den som myntade begreppet salutogenes. Han beskrev hälsa som ett kontinuerligt och sammanhängande förlopp, där ytterligheterna är hälsa och ohälsa.

Det som avgör var individen befinner sig på detta kontinuum är hur hög respektive låg känsla av sammanhang (Kasam) personen har.

I det följande beskriver vi hur vi tänker kring de salutogena principerna i ett ledarskap. Vi utgår från faktorer som på olika sätt påverkar känslan av sammanhang. Dessa faktorer beskrivs närmare under rubrikerna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Begriplighet.

Begriplighet är den kognitiva komponenten i Kasam. Att skapa en förutsägbar organisation, med klart dokumenterade mål och riktlinjer, är grundläggande i all verksamhet. Förutsägbarhet skapar trygghet hos personalen och motverkar stress. Ett exempel är att vi har klara och tydliga handlingsplaner för olika situationer. Personalen behöver också få tydlig och relevant information om vad som sker på en övergripande nivå inom organisationen.

Om medarbetarna inte informeras tillräckligt bra finns risken att en misstänksamhet väcks mot allt och alla.

Genom förståelse utvecklar individen sin kompetens, det vill säga de kunskaper och färdigheter som används i arbetet. Det förutsätter att ledningen tillsammans med medarbetarna regelbundet diskuterar olika erfarenheter och på så sätt ska-

par en förståelse för vad arbetet går ut på och hur det bör utföras. Det är en social process där människor i interaktion med varandra utvecklar sin förståelse.

En god relation och en öppen och ärlig dialog är det som krävs i ett förståelsebaserat ledarskap.

För att uppnå mål i organisationen är de strukturella ramarna som medarbetarna ska förhålla sig till viktiga. Ramarna kan vara ekonomi, organisation, tid och resurser. Som ledare anser vi att det är viktigt att göra dessa ramarna tydliga.

Alla behöver vi växa och utvecklas i jobbet. Ett sätt att få medarbetarna att växa är att vi ger varandra effektiv feedback. Med detta menar vi två saker:

➤ Att rensa luften snabbt, vara vaken på tonfallet och se till att alla kan och vågar tala öppet om eventuella problem och konflikter.

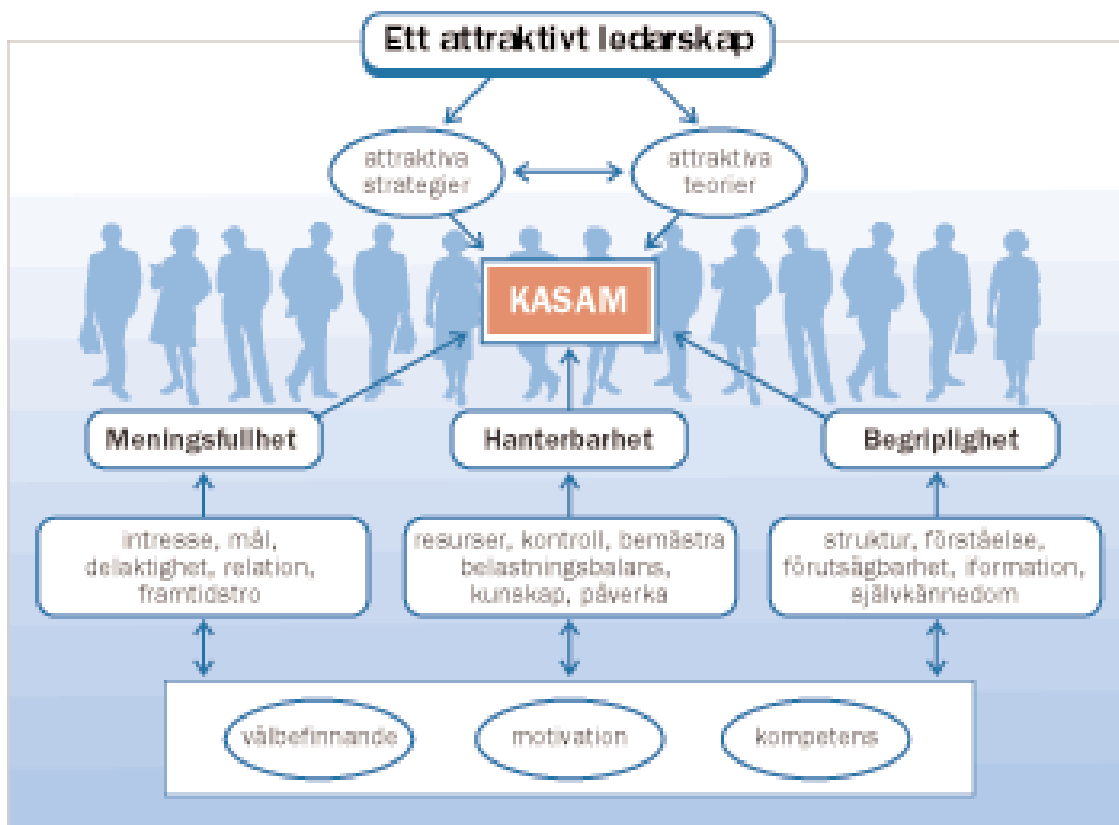
➤ Att uppmuntra alla att tala öppet om det friska, det som gör en glad, det som gör att vi mår bra och har roligt på jobbet. Och inte minst att ge beröm när någon gjort någonting bra.

Hanterbarhet

Hanterbarhet är den komponent i Kasam som beskriver den subjektiva upplevelsen av att ha tillräckliga resurser för att kunna möta olika situationer i livet.

Genom att lyfta fram medarbetarnas resurser och förmågor stärks självkänslan, motivationen och arbetsglädjen. Om individen upplever sig ha egen kontroll i sitt arbete klarar hon eller han dessutom lättare av perioder av intensivt arbete.

Hanterbarheten utvecklas också genom upplevelsen av belastningsbalans. För att få en rimlig balans i arbetet måste verksamheten organiseras så att det finns tid för ställtid och reflektion.



Genom att tillämpa medvetna salutogena principer i sitt ledarskap får man en personalgrupp som orkar, vill och har den kunskap som krävs.

GRAFIK: KENT ENSTRÖM

Ställtiden är olika för olika individer vilket kräver att det finns en god relation och tydliga överenskommelser mellan ledare och medarbetare. Denna tid kan vara förmöten, planeringsdagar eller tid att ställa in sig/förbereda sig inför det som ska ske.

Vi menar att processen kan se ut så här: ställtid – intervention – reflektion. I interventionen utför vi jobbet. I reflektionen tänker vi igenom, lyfter upp sekvenser på metanivå, får nya tankar och idéer. Sammanhangen blir tydligare.

Vi arbetar också med att påverka positiva föreställningar och förväntningar i personalgruppen. Denna process förutsätter:

- att ledaren är trovärdig som ledare.
- att det som ska göras i organisationen också förmedlas från ledarskapsnivå på ett trovärdigt sätt.
- att ledaren verkligen själv har en övertygelse om att det är så här vi ska arbeta i vår organisation.

Förtroghetskunskap, ibland också kallad tyst kunskap, är den kunskap som inte alltid är så lätt att beskriva, den praktiska klokhet som vi förvärvar genom integration av vår påståendekunskap (katederkunskap) och våra erfarenheter av arbete. En bra förtroghetskunskap byggs ut och utvecklas med hjälp av de relationsskapande åtgärderna som finns i det salutogena ledarskapet.

Meningsfullhet

Meningsfullhet är den emotionella och motivationsskapande komponenten i Kasam.

Ett mål är en mental föreställning om vad vi kon-

Om salutogenes

➤ Aaron Antonovskys definition på känslan av sammanhang omfattar tre begrepp:

1. **Begrifplighet** – syftar på i vilken utsträckning inre och yttre stimuli är gripbara, det vill säga den information som upplevs som ordnad och tydlig snarare än kaotisk och oförklarlig. När informationen inte är förutsägbar utan kommer som en överraskning krävs det att den i alla fall skall gå att ordna och förklara.

2. **Hanterbarhet** – handlar om att kunna möta utmaningar, att ha vissa resurser under kontroll och att kunna lita på såväl egna som andras resurser. Om individen har en hög känsla av hanterbarhet riskerar hon eller han inte att känna sig som ett offer för omständigheterna.

3. **Meningsfullhet** är den komponent som hänvisar till vikten av att vara delaktig, att livet har en känslomässigt värdefull innebörd som det är värt att investera energi och engagemang i, även när det gäller problemlösning.

Antonovsky har utarbetat ett frågeformulär i syfte att mäta graden av känsla av sammanhang. Detta formulär har hög validitet och reliabilitet i forskning.

VÄND ➔

LEDARSKAP



kret vill uppnå inom en given tidsram och hänger starkt ihop med syfte och motivation. Alla medarbetarna måste veta vilka mål och delmål som ingår i arbetsplatsens uppdrag. Det är grundläggande att de enskildas arbetsuppgifter har tydliga syften och är kopplade till organisationens övergripande mål.

Ett sätt att arbeta med delaktighet är att förhålla sig till begreppet empowerment.

Vi ger medarbetarna en möjlighet att styra och påverka sitt arbete. Det gör att alla känner sig delaktiga i den process som för organisationens utveckling framåt.

ETT SÄTT ATT inleda en sådan dialog är att använda sig av reflexiva frågor: »Hur kan vi tänka kring detta?» »Vad är syftet med detta?«. Man kan också använda sig av »ni till vi-principen«: »Hur tycker ni att vi ska lösa detta?«

Relationsskapande åtgärder i arbetsgruppen är

avgörande för upplevelsen av meningsfullhet. Egentligen skulle man kunna prata om en »good-will-relation« mellan ledaren och medarbetaren och mellan enheten och andra samarbetspartners. Att betona relationen blir explicit avgörande för hur välfungerande våra möten blir med medarbetarna, samarbetspartners och inte minst våra patienter och deras anhöriga.

DET ÄR VIKTIGT att man har kul på sitt arbete, att man upplever en yrkesstolthet och befinner sig i ett utvecklingsbefrämjande sammanhang. Som ledare ska man ge medarbetarna självständigt ansvar och låta de utveckla speciella intressen som de brinner för. Bara att vistas tillsammans med någon som har ett intensivt intresse gör att vi kommer att dela denna del av hans/hennes erfarenheter. Man dras lätt med i dennes sinnesstämning och smittas lätt av den andres känslouttryck. Vi kan kalla detta för affektsmitta.

SAMMANFATTNINGSVIS är målet med det salutogena ledarskapet att få till stånd en god jordmån där personal har möjlighet att utveckla kompetens, motivation, lust och välbefinnande. ↙

Referenser

↗ Hansson K. & Cederblad, M. *Känsla av sammanhang. Studier från ett salutogent perspektiv*. Institutionen för barn- och ungdomspsykiatri, Lunds universitet, 1995. (Forskning om barn och familj 6/95).

Hansson K & Olsson M. Känsla av sammanhang – ett mänskligt strävande. *Nordisk psykologi* 2001;3: 238–255.

Ljusenius T & Rydqvist L-G. *Friskt ledarskap: Ledarskap ur ett hälsoperspektiv*. Stockholm: Arbetskyddsmyndigheten, 1999.

Pålsson M-B, Hallberg I, Nordberg A med flera. Burnout, empathy and sense of coherence among Swedish district nurses. Before and after systematic clinical supervision. *Scandinavian Journal of Caring science*, 1996;10:19–26.

Sandberg J & Targama A. *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, 1998.

Vill du veta mer om salutogenes kan du klicka in dig på:
www.salutogenes.com

SKRIV OM DITT ARBETE!

↗ Vårdfacket publicerar i varje nummer artiklar skrivna av medlemmar i Vårdförbundet. De är mycket uppskattade av läsarna.

Har du själv ett utvecklingsprojekt eller arbete som du vill skriva om?

Börja med att bestämma vad du vill berätta för dina kolleger. Välj ett par frågeställningar/ämnen,

försök inte täcka allt. Börja artikeln så att läsaren fångas. Inled med ett intressant resultat och hur det används i praktiken, eller erfarenheter från det praktiska vård- eller laboratoriearbetet.

Skriv personligt och konkret. Förstärk gärna med exempel. Speciellt komplimenterade förlopp eller fakta kan samlas i en faktaruta. Skriv så att så många som möjligt förstår. Tänk dig att

du berättar för någon som är lite insatt men inte känner till detaljerna i verksamheten.

Eventuella referenser får inte vara fler än tio. Texten kan omfatta totalt 8 000–10 000 tecken inklusive blanksteg.

På Vårdfackets hemsida www.vardfacket.nu hittar du fler tips om hur du kan göra.

Har du frågor, ring Annica Jonsson på 08-14 77 52 eller skicka din artikel som

Worddokument till **annica.jonsson@vardforbundet.se**

Din text kommer att bedömas av Vårdfackets redaktion och av representanter för riksforeningarna, som ger synpunkter och förslag på förtydliganden eller kompletteringar. Artiklar som godkänns för publicering arvodas.

Välkommen med din text!

