



Toppresultat i medarbetarenkäten:

Fyra av cheferna kommenterar

• Målarbete, delaktighet, ledaridé, kommunikation och feedback är exempel på sådant som gav topplaceringar i medarbetarenkäten 2006. I förra numret av LundaJournalen redogjorde vi för slutsatserna som personavdelningen drog efter att ha tittat närmare på undersökningsresultaten och intervjuat chefer vid tolv olika enheter med högst dynamiskt fokustal – högst sammanvägt värde av enkätresultaten. LundaJournalen har nu talat med fyra av cheferna.

”Relationsorienterat ledarskap är grunden”

STEFAN HULT är enhetschef vid utredningsenheten, område barn- och ungdomspsykiatri. Antal medarbetare: 14.

Vad kännetecknar er enhet?

– Vi finns inom slutenvården men jobbar också en del i öppen vård. Vi utför fördjupade utredningar av ungdomar mellan 13 och 18 års ålder på uppdrag av och i samverkan med vår öppenvård och intagningsenhet. Vi gör bedömningar av ungdomars och deras familjers livssituation som syftar till att åstadkomma hälsobringande förändring som blir begriplig, hanterbar och meningsfull för samtliga inblandade och som är verksam på sikt.

Det är en speciell modell med tre faser: vi har möten med ungdomar och anhöriga före inläggning för att veta vad som ska göras, vi arbetar med detta under de sex veckor de är inlagda och sedan jobbar vi vidare och stöttar både ungdomar och anhöriga i deras tankar kring utveckling och hälsa. Vårt perspektiv är salutogent, att ta tillvara det hälsofrämjande.

Vilka tror du är de främsta skälen till att ni fick så bra värden i medarbetarenkäten?

– Jag tror att gruppens storlek är en parameter; för stora grupper kan ge ohanterlighet. Men främst att vi jobbar utifrån ett relationsorienterat ledarskap. Det är grunden. Man måste ha bra relationer med dem man arbetar med. Det är i gruppen som idéer utvecklas.

På enheten har vi metodutvecklat

vårt arbete med våra ungdomar, familjer och deras sammanhang, utifrån de salutogena principerna. Dessa teorier och principer har vi också fört över i ledarskapet och arbetar med och utvecklar ständigt tankar kring hälsofrämjande faktorer i ledarskapet. Upplevelsen av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapar en känsla av sammanhang (KASAM).

Forskning har visat att personer som gått i väggen ligger extremt lågt i sin känsla av sammanhang. Utifrån denna kunskap har vi utvecklat medvetna strategier i ledarskapet där personalgruppen har en hög upplevelse av sammanhang. Detta påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse, välbefinnande, motivation och kompetens.

Vad innebär delaktighet i arbetet för dig?

– I vårt teamarbete, med olika professioner, är det viktigt att all kunskap väger lika tungt. Vi har ett integrerat tänkande, där fyra olika kunskapsfält ska samverka. Tanken är att vi inte ska bli ensidiga i tänkandet. När man tar tillvara allas kunskap gör det något med självkänslan och stoltheten.

Vi jobbar också med att föra över beslut i gruppen. Genom dialog gör vi frågor till vi-projekt i stället för jag-projekt. Vi gör gemensamma överenskommelser.

Det tredje är empowerment. Det handlar om att förskjuta makten, lägga över kontrollen hos medarbetarna och få kraften hos dem att komma upp till ytan, till exempel genom att delegera



arbetsuppgifter. Det bygger på tillit. Jag vet vem som kan göra vad. Var och en måste själv också vara medveten om vad man kan vara delaktig i och påverka.

Vad är viktigast i ledarrollen?

– Som jag ser det är det nödvändigt att tyngdpunkten ligger i det relationsorienterade ledarskapet, att ha en bra relation till dem du ska leda. Som chef måste man vara intresserad, visa omtanke, vara tydlig, eftersträva begriplighet och struktur. Man måste ha tillit till varandra och vara beredd att öppna sig.

Man måste också ha kunskap om grupprocesser och olika beteendestilar. Ledarskapet kan också vara situationsanpassat där chefen anpassar sitt beteende till gruppens och individens möglighetsgrad.

På vilket sätt får du stöd i ditt ledarskap?

– Genom ledningsgruppen på Bup.