

# Hela NU-sjukvården utbildas i ledar- och medarbetarskap

NU-sjukvården har under lång tid varit föremål för ett gigantiskt förändringsarbete. För att nå dit man vill – med ökad delaktighet, större inflytande och bättre resultat – har man arbetat aktivt med både ledarskap och medarbetarskap.

– Det har varit en lång förändringsprocess, säger Kerstin Blomgren med ett skevt leende och fortsätter snabbt:

– Fast väldigt roligt!

Kerstin Blomgren har varit med under alla år, fast i olika roller. Nu är hon chef för enheten som arbetar med kompetensfrågor och därmed ansvarig för den stora utbildningssatsning på medarbetarskap och ledarskap som steg för steg ska ha nått alla anställda innan 2010 blivit 2011.

## få allt att fungera

Steg ett var att utbilda facilitatorer, personer som arbetar med att få en

grupp människor eller organisationer att arbeta mot ett gemensamt resultat. Att man valde att använda en så ovanlig benämning som facilitator var för att det skulle väcka nyfikenhet. Och det gjorde det.

Dessa ”underlättare” uppdrag var att stötta utbildningen av chefer genom att fungera som neutrala mötesledare och helt enkelt få allt att fungera: se till att hjälpa gruppen att hjälpa sig själv, identifiera och lösa problem samt komma fram till beslut. Diskussionerna handlade om de konkreta frågor som dök upp när förändringsarbetets stora linjer var dragna: hur man bygger ett team eller

flyttar en avdelning till exempel.

– Under arbetets gång föddes viljan att arbeta mer också med medarbetarskap. Vi behövde komma vidare för att kunna fortsätta utveckla vår verksamhet med hög delaktighet, berättar Kerstin Blomgren som använder forskaren Freddy Hällstens med fleras definition för att beskriva vad man menar med begreppet medarbetarskap: hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare, sina arbetskamrater och det egna arbetet.

Arbetet fortsatte genom att man tog fram ett utbildningsmaterial, gjort för att användas i mindre grupper med dialogledare som bemästrar det ganska så detaljerade materialet. Vilket förstås innebar att man behövde lära upp dialogledare. Samtliga 128 chefer plus ytterligare 200 personer har hittills, under tre dagar, drillats i hur man håller givande utbildningsträffar som i tur och ordning ska avhandla åtta teman. Efter det är manegen väl krattad för att starta dialogen om medarbetarskap och ledarskap.

## personliga egenskaper

Något av det första som avhandlas på utbildningen är hur deltagarna karakteriserar en god medarbetare eller en bra chef.

– Det har visat sig vara ungefär samma sak, konstaterar Kerstin.

– Även om chef och medarbetare har olika uppdrag så skiljer sig inte de önskade personliga egenskaperna åt. Man vill att chefer och medarbetare ska vara tydliga, ansvarstagande, lojala och lyssnande samt uttrycka sina åsikter och ta initiativ.

De åtta träffarna, som ska frambringa sådana medarbetare, består av mer eller mindre praktiska övningar som handlar om, i tur och ordning, medarbetarskap, öppenhet, ansvar, lojalitet & identitet, arbetsglädje & stolthet, initiativ till förbättring, bemötan-

de samt samarbete över gränser. Man träffas med cirka en månads mellanrum för att alla ska få utrymme att reflektera över vad den förra övningen innebar innan man går vidare. De allra allra flesta blir mer personligt berörda än på ”vanliga” utbildningar.

## utvecklande djup

– Många av övningarna går under skinnet på folk, det blir ett djup i utbildningen och det händer verkligen något under diskussionerna, säger Kerstin Blomgren som fått mycket god respons på satsningen.

Ing-Britt Persson på sjukhusbiblioteket i NU-sjukvården, säger till exempel i sin blogg om dialogledarutbildningen:

”Jaha, så vi utbildas till att bli lätthanterliga ja-sägare nu, kanske någon surkart tänker? Alldeles tvärtom, sweetie-pie! Snarare till myndiga medarbetare med ökat ansvar och inflytande samt stärkta relationer mellan närvarande chefer och engagerade medarbetare. Kursen var mycket bra, faktiskt en av de bästa som jag har gått i mitt ganska långa arbetsliv och hör ni, så mycket härligt, roligt folk det finns i vården!”

– Om vi inte hade kommit igång med den här satsningen så hade vi stått och stampat utan att utvecklas på ett sätt som gör att vi kan lösa saker gemensamt och där alla inser att de spelar roll, avslutar Kerstin Blomgren.

Brita Hässel

Medledarskap är ett ord som allt oftare dyker upp när man talar om ledarskap och medarbetarskap, såväl inom offentlig som privat sektor.

– Medledarskap kan ses som resultatet av ett välutvecklat ledarskap och medarbetarskap och en konstruktiv samverkan, säger forskaren Stefan Tengblad, som under tio års tid forskat kring medarbetarskap och hur detta hänger samman med ledarskap.

## Medledarskap ett resultat av konstruktiv samverkan

– Vår forskning har visat att ledarskap och medarbetarskap utövas i ett samspel, och att dessa begrepp skapar förutsättningar för varandra. Ingen person kan utöva ett gott ledarskap förrän hon eller han skapat någon form av relation och tillit till dem som ska ledas, säger Stefan Tengblad, sedan 2009 professor vid Högskolan i Skövde. Han var tidigare ansvarig för forskningsprogrammet *Medarbetarskap i det moderna arbetslivet* vid Handelshögskolan i Göteborg, och ingår också i forskarnätverket kring ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljö och hälsa som koordineras av ISM (se sidan 15).

För att visa vad som krävs för att utveckla ett gott medarbetarskap använder Stefan Tengblad och hans forskarkolleger sig av ”medarbetarskaps-hjulet” som byggs upp av förtroende & öppenhet, gemenskap & samarbete, engagemang & meningsfullhet och ansvarstagande & initiativförmåga.

## förtroendefull relation

– Att vara en bra ledare bygger på att man etablerat en förtroendefull relation till dem man leder – baserat på ömsesidig respekt. Men en ledare kan inte på egen hand skapa en sådan relation. Den uppstår i samspelet med

de som blir ledda, och det är de ledda som väljer att hysa tillit till ledaren.

Enligt Stefan Tengblad är medarbetarskap något som är större än att utveckla en relation till sin formelle chef. Medarbetarskapet handlar om relationen till arbetet och arbetsgivaren i stort.

## inställning till arbetet

– Det finns medarbetare som har en sämre chef än vad de förtjänar, men det finns också chefer som har sämre medarbetare än vad dessa förtjänar, säger Stefan och påpekar att chefer har en stor inverkan på en arbetsplats, men det har medarbetare också, särskilt om det finns en förväntan om att medarbetare ska kunna arbeta självständigt.

– I sådana organisationer har medarbetarens inställning till sitt arbete en större påverkan än chefernas ledarförmåga, säger Stefan Tengblad.

Lisbeth Hedberg

Lästips om ledarskap, medarbetarskap och medledarskap hittar du på sidan 14.



Stefan Tengblad  
Foto: Anna von Brömsen

Kerstin Blomgren leder NU-sjukvårdens utbildningssatsning Medarbetarskap & Ledarskap med starkt stöd från sjukhuschefen Ann-Marie Schaffrath (se Tankar om sidan 3).

Foto: Lisbeth Hedberg

## Chef – en yrkesroll, ledarskap – en relation

En viss begreppsförvirring råder när man talar om chef och ledare.

Att vara chef är mer en yrkesroll. Chefskapet är en formell position som man blir utnämnd till. Man har

makten och ansvaret för att nå resultat tillsammans med sina medarbetare. Ledarskapet är en relation, där man ständigt måste erövra sina medarbetarens förtroende. Som chef

bör man klara av att både vara chef och ledare.

Definition från *suntliv.nu*, webbplats om arbetsmiljö och hälsa för den som arbetar i kommuner, landsting och regioner.