



► Även den som inte verkar passa in måste bekräftas. Kanske är det chefens största utmaning.

Team skapas när alla blir sedda

Leda personcentrerat. Det personcentrerade förhållningssättet gör vården bättre och billigare. Men ska det kunna genomföras måste chefer lära sig att se och stärka varje medarbetares resurser.

TEXT **MARIA EJD** ILLUSTRATION **EMMA HANQUIST**



”A kta er – gubben nypst!” Det är Inger Ekman, professor och föreståndare på Centrum för personcentrerad vård, som minns 70-talets sjukhusvård. En lapp med den handfasta varningen satt fasttejp på patientens säng så att personalen visste vad de hade att vänta. Knappast ett exempel på ett personcentrerat förhållningssätt. Enligt den etiken hade personalen funderat över energin bakom nypanndet och tänkt ut olika sätt att ta vara på den.

Samma utmaning ligger i exemplet med kollegan som sprider missnöje, men ändå stannar kvar på arbetsplatsen år efter år. Hur ska en enhetschef närma sig på ett sätt som stämmer överens med det personcentrerade ledarskapet? Det vore begripligt med ett: ”Nu är jag trött på ditt eviga gnäll.” Men det personcentrerade alternativet är ett samtal om hur just den här kollegan trivs på jobbet och vad som driver henne att stanna. Eller att gå.

PÅ GÖTEBORGS centrum för personcentrerad vård, GPCC, beskrivs personcentreringen som ett paradigmskifte. Det är mer än en arbetsmetod – det är en etik. Avgörande för den personcentrerade vården är samtalet och partnerskapet med patienten. Det personcentrerade ledarskapet handlar om att inspirera och driva en sådan utveckling av vården. Men också om att omfattas av samma etik i förhållande till sina medarbetare.

En chef som utövar personcentrerat ledarskap lyssnar på sina medarbetare och ser varje medarbetares resurser. Hur dolda de än kan verka. Och inte bara det: chefen förmår också bekräfta och stärka resurserna.

FRÅGAN ÄR om personcentrerat ledarskap bara är ett nytt ord för ledarskapsmodeller vi redan känner till. Vad är till exempel skillnaden mellan patientnära och personcentrerat? De vårdvetenskapliga forskarna vid Högskolan i Borås använder begreppet ”patientnära” för att understryka det professionella ansvaret. Patientnära ledarskap innebär att leda vården nära patienter.

Det salutogena ledarskapet, som bygger på Antonovskys teori om begriplighet och känsla av sammanhang, används ibland som en synonym till personcentrerat ledarskap. Det sägs att det personcentrerade ledarskapet förutsätter ett salutogent förhållningssätt. Enligt Inger Ekman är det tvärtom: personcentrering är en etik som ligger till grund för teorier som det salutogena ledarskapet.

Forskaren Kristina Rosengren vid Göteborgs

universitet intervjuade chefer som har infört personcentrerad vård.

De berättar om hur förhållningssättet påverkar människosynen i hela verksamheten. Synen på patienten som en resurs sipprar uppåt och nedåt i organisationen. För henne handlar det personcentrerade ledarskapet om att få medarbetarna att göra sitt bästa. Till skillnad från ett mer uppgiftsorienterat ledarskap där fokus ligger på att göra det mesta.

Att leda personcentrerat

i en alltmer ansträngd hälso- och sjukvård kan vara en utmaning. Trots att förhållningssättet, enligt forskningen, leder till bättre vårdkvalitet, bättre livskvalitet för patienten, kortare vårdtider – och lägre vårdkostnader. Slimmade organisationer, ansvar över för många medarbetare och brist på kontinuitet kan få chefer att tycka att de inte har tid att lyssna på alla berättelser. En snålt tilltagen budget gör det också svårt att bekräfta goda insatser med höjd lön.

VÄRDFÖRBUNDET sprider kunskap om förhållningssättet i sitt ledarprogram som startar för tredje gången i höst. Susanne Stålenhag, chefsjuksköterska på Karolinska universitetssjukhuset i Solna, gick programmet för ett år sedan och insåg efter det att stödet från högre chefer behövs för att driva utvecklingen mot en personcentrerad vård.

Hon är helt övertygad om att vården blir mycket bättre om man vid första patientbesöket tar reda på ”vem är du?”, ”vilken hjälp behöver du?” och ”hur ser din livssituation ut?”. För, som hon säger, vårdpersonal vet att om inte information och kommunikation varit tillräcklig ringer patienten inom ett dygn.

Så Susanne Stålenhag började på toppen. Bokade in sin punkt, ”personcentrerad vård”, på ledningsgruppens möten både en och två och fyra gånger. Till sist fick hon hålla sin presentation, med powerpointbilder – inte för många – och visa en film om bemötande som berörde. Efter det var ledningsgruppen positiv och, viktigare ändå, verksamhetschefen delade hennes vision.

Med en intresserad ledningsgrupp och en verksamhetschef som började prata om vikten

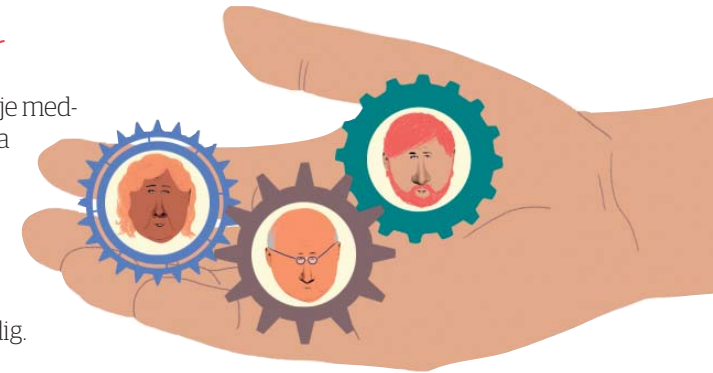
”Vårdpersonal vet att om inte information och kommunikation varit tillräcklig ringer patienten inom ett dygn.”

SUSANNE STÅLENHAG

Chefens 5 måsten:

Resurser

► Leta efter varje medarbetares starka sidor och börja redan under anställningsintervjun. Vaj inte för sidor som utmanar dig.



Kommunicera

► Samtala och lär känna varandras svagheter och styrkor. Skapa förutsättningar för dina medarbetare att samtala och reflektera i grupp.

Skapa delaktighet

► Stärk teamkänslan genom att se vad alla bidrar med. Var noga med att inkludera alla i arbetets utmaningar. Se styrkan i olikheterna.

Hitta drivkrafter

► Försök att i samtal ta reda på vad som inspirerar medarbetaren. Fokusera på drivkrafterna och stärk dem genom att bekräfta.

Bygg relationer

► Lär känna medarbetarna som personer genom att lyssna på deras berättelser. Var närvarande och ställ öppna frågor. Sammanfatta och återkoppla.

av bra bemötande och av att se hela människan blev allt så mycket enklare. Susanne Stålenhag har anpassat ett verktyg kallat *Besökshjälpen* till mottagningens verksamhet. Snart ska de börja använda ett besökskort, där personens egen berättelse är grunden för hur vården ska genomföras.

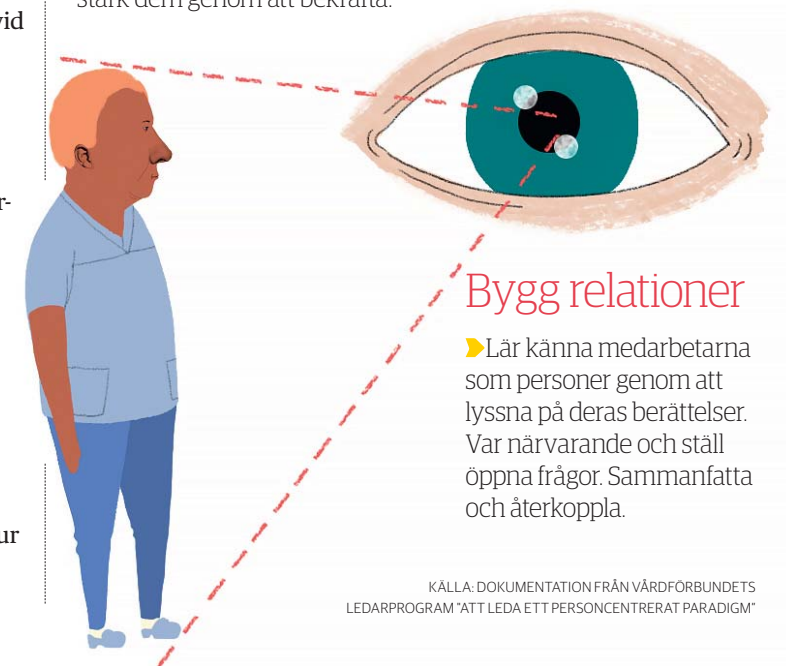
HELENA BERGIUS, chefsjuksköterska vid den sjukhusanslutna hemsjukvården på Astrid Lindgrens barnsjukhus, gick ledarprogrammet i år och kom fram till att om personalen ska förväntas lyssna till patientens berättelse måste hon tänka på samma sätt i sina medarbetarsamtal. Under de 30 samtal hon nyligen genomfört ställde hon därför frågor som: ”Känner du dig trygg med dina arbetsuppgifter?” Och om svaret blev sju på en tiogradig skala: ”Vad kan vi göra för att du ska hamna på tio?” Samtalen tog minst en och en halvtimme. Arbetskrävande, men definitivt värt det, säger hon.

På det nystartade vård- och omsorgsboendet Trädgårdarna i Örebro, där Linda Carlsson är enhetschef, efterlyste de ett personcentrerat förhållningssätt redan i platsannonserna. De skrev att det handlade om teamarbete där partnerskapet med hyresgästerna var en viktig del. 60 tjänster annonserades ut. De fick 400 sökande.

ANNICA BACKMAN, sjuksköterska och doktorand på institutionen för omvårdnad vid Umeå universitet, är en av få som har studerat ledarskapets betydelse för den personcentrerade vården. Hennes studier, som har genomförts vid särskilda boenden för äldre i Sverige, visar att ett högt skattat ledarskap har betydelse för den personcentrerade vården och för det psykosociala klimatet – både för personal, närstående och boende.

I studierna har medarbetare skattat 24 ledarskapsbeteenden och ledaregenskaper. En av studierna publiceras inom kort och den visar vilka fem beteenden och egenskaper som anses utmärkande för ett gott ledarskap hos enhetschefer på särskilda boenden.

I en pågående studie intervjuar Annica Backman enhetschefer på boenden där man funnit en hög grad av personcentrerad vård. Cheferna får beskriva hur de ser på, och leder mot, en mer personcentrerad vård. Kanske är det hennes forskning som ska ge oss svar på hur det goda och personcentrerade ledarskapet ska utövas. ◀



KÄLLA: DOKUMENTATION FRÅN VÄRDFÖRBUNDETS LEDARPROGRAM 'ATT LEDA ETT PERSONCENTRERAT PARADIGM'



Ser och blir sedd

Trygg chef. Att se varje medarbetares resurser och stärka dem ställer höga krav på ledarskap. Den personcentrerade vården förutsätter chefer som kan leva upp till det.

TEXT MARIA EJD FOTO JERKER ANDERSSON

”Jag mår bra här. Mat och personal betyder 90 procent – resten får en bju’ på själv.”

Evert Larsson, 87, har sällan varit så trött som när han flyttade från sin lägenhet till Änggårdsbacken. Trots att han heller aldrig haft så lite att göra med en flytt sov han nästan dygnet runt när allt var klart. ”Omställningen”, lyder Everts förklaring. Han lämnade allt det ett hem innebär – minnen, trygghet, trivsel, autonomi – för att bli hyresgäst på ett särskilt boende. Ändå har han känt sig trygg här från första stund. Kanske för att han har blivit sedd och fått frågan som fångar etiken i den personcentrerade vården: ”Vad är viktigast för dig?” Everts svar på det är att han är kvar i treårsåldern: ”Kan själv.” Han är rädd för att passiviseras, men det



”Tryggheten gör att hon inte längre väjer för de obehagliga samtalen.”

är en trygghet att veta att hjälpen finns när han behöver den.

– Jag vet att personalen finns här för min skull och det gör att jag mår bra. Mat och personal betyder 90 procent – resten får en bju’ på själv, säger Evert Larsson.

ÄNGGÅRDSBACKEN i Göteborg drivs av Tre stiftelser. Personalen arbetar personcentrerat; de ser varje hyresgäst och de tar reda på vars och ens behov. En förutsättning för att det ska fungera är att cheferna leder personcentrerat. Det salutogena, eller personcentrerade, förhållningssättet genomsyrar verksamheten – från direktör till enhetschefer och vidare till personalen i deras möten med hyresgästerna. De är noga med att säga just ”hyresgäster”.

– De som bor här är äldre, över 65 år, som av olika skäl inte kan bo hemma. De har egna kontrakt och vi måste beakta att de inte är våra patienter utan personer som bor här och som stundtals är i behov av hälso- och vård. Det förutsätter ett personcentrerat förhållningssätt,

säger Susanne Börjesson, sjuksköterska och enhetschef.

När hon kom hit för två år sedan från Östra sjukhuset, ett pilotsjukhus för den personcentrerade vården, var det för att hon visste att här fanns en direktör som omfattades av det personcentrerade förhållningssättet. Nu har hon en överordnad chef som får henne att växa.

– Hon har lyssnat in mig och låtit mig få ett inflytande som jag inte hade på min tidigare arbetsplats. Jag känner mig betydelsefull och det gör mig trygg i mitt ledarskap.

Tryggheten gör att hon inte längre väjer för de obehagliga samtalen. Som det med den tidigare medarbetaren som spred missnöje, men ändå arbetade kvar. Susanne ställde en rak fråga: ”Hur upplever du att arbeta här?” Utifrån den utvecklades ett samtal, som visserligen var jobbigt, men som fick dem båda att komma till nya insikter.

SUSANNE BÖRJESSON har chefsansvar för 38 medarbetare. Vi träffar henne tillsammans med Jessica Börjesson, arbetsterapeut och även hon enhetschef, specialistundersköterskan Sanna

Larsson och sjuksköterskan Stina De Frumerie. De är alla klara över vad det personcentrerade förhållningssättet innebär och tydliga med att det är så de arbetar: de ser människan bakom sjukdomen – med både styrkor och behov.

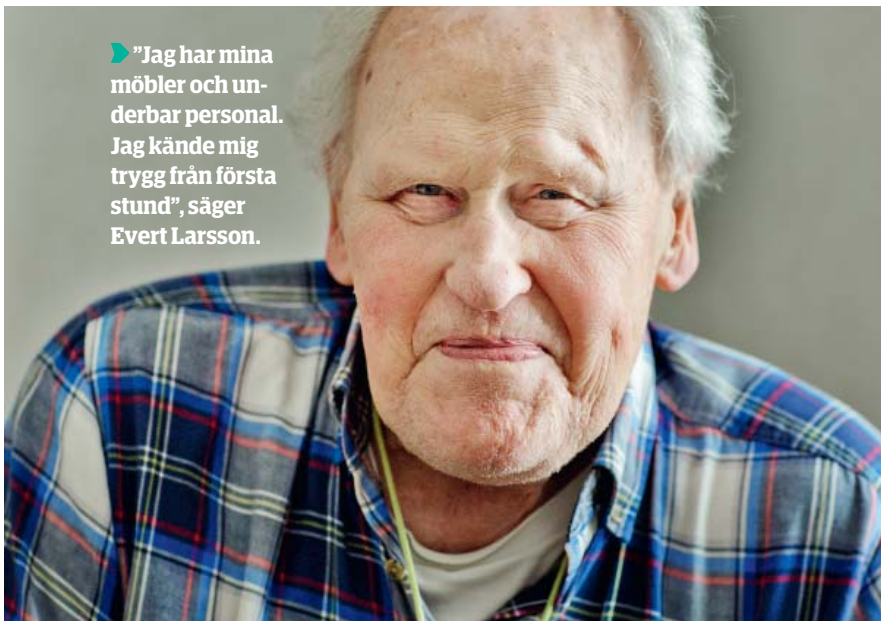
– Att ha personen i centrum innebär att jobba med de resurser var och en har och att stärka dem. Min roll är att hjälpa både hyresgäster och närstående att fokusera på resurserna i stället för på förlorade förmågor, säger Stina De Frumerie.

HONGÅR en specialistutbildning i vård av äldre och gör just nu praktik på sjukhus. Där möter hon en kontrast till arbetsvardagen på Änggårdsbacken. Hon är van vid att fråga en hyresgäst om det passar att ta ett prov just nu. På sjukhuset är man inte fullt så inknäppad: ”Jag vet att du sitter och äter, men jag måste ta det här provet nu.” För henne är det ett bemötande som krockar med den personcentrerade etiken.

Är de unika på Änggårdsbacken? Susanne Börjesson tror inte det. Däremot anser hon att de är ovanligt principfasta och att det är en håll

► ”Personen i centrum” är ledord för Sanna Larsson, Susanne Börjesson, Stina De Frumerie och Jessica Börjesson.

► ”Jag har mina möbler och underbar personal. Jag kände mig trygg från första stund”, säger Evert Larsson.



ning som sprider sig från högsta ledningen och nedåt i organisationen. Den som inte vill arbeta personcentrerat passar inte här.

DEN PERSONCENTRERADE vården förutsätter ett lika personcentrerat ledarskap. Stina De Frumerie anser att den personcentrerade chefen ser henne som en unik medarbetare och inte som ett utbytbar namn på ett schema.

– För att optimera personalstyrkan ska chefen se alla styrkor och svagheter. Hon ska också veta hur hon ska pusha på för att få alla att växa. Det är samma synsätt som gäller mot hyresgästerna.

Susanne Börjesson lyssnar aktivt på sina medarbetares berättelser. I samtalet skapas förtroende. De är två människor som oftast har samma mål, men att bli lyssnad på betyder inte att alltid få igenom det man vill. Medarbetarens lösning är inte alltid densamma som chefens. Det är här tydlighet, begriplighet och hanterbarhet kommer in.

Precis som personalen kan behöva lägga ner mycket tid på att få anhöriga, som motsätter sig en ordination, att förstå vitsen med åtgärden, gäller det för chefen att få medarbetarna att inse varför ett impopulärt beslut måste tas.

För Sanna Larsson är det självklart att sådana saker måste få ta tid. Hon ser det som en god investering.

– Det är som att jobba i team. Man behöver träning för att bli bra på att se och använda sig av varandras kunskap och kompetens. Det är inget som kommer av sig själv. Men även om det

► ”Om du vet vad som förväntas av dig är det lättare att känna sig trygg”, säger Stina De Frumerie.

PERSONCENTRERING PÅ KONGRESS

I oktober startar tredje omgången av Vårdförbundets ledarprogram där chefer får kunskap om personcentrerat ledarskap. I maj, under den internationella sjuksköterskeorganisationen, ICN:s, kongress i Barcelona håller förbundets ordförande och vårdstrategiska chef ett symposium om ledarprogrammet.

📌 **Lästips:** Styrning för en personcentrerad vård och jämlik hälsa – Vårdförbundets idé om vårdens styrning

kan ses som tidskrävande lönar det sig i längden. Ett bra team innebär bättre vårdkvalitet, säger hon.

FÖR HENNE är det personcentrerade ledarskapet en förutsättning för att göra ett bra jobb och hon ser närvaron, även om den inte alltid är fysisk, som central i det ledarskapet.

– Det är en trygghet att veta att cheferna finns där när jag behöver stöd. Bra relationer innebär att de känner mig som person. De har lyssnat på min berättelse och vet vad jag tycker och hur mina drömmar ser ut. Mina chefer bekräftar mig genom att hjälpa mig att uppnå dem.

Enhetschefen Jessica Börjesson håller med. För henne är det viktigt att vara tillgänglig för samtal. Det är en anledning till att hon och en kollega har gemensamt ledarskap. Det är ändå en utmaning att se behoven hos de 60 medarbetare de har ansvar för.

SEDAN EN TID tillbaka har enhetscheferna flera medarbetaresamtal under året. Fyra strukturerade samtal med olika teman: arbetsmiljö, hälsa, kompetensutveckling och medarbetareskap. I ett ledarskap där ett av målen är att följa varje medarbetares utveckling krävs mer än det traditionella ett utvecklingssamtal per år.

Det är berättelser, samtal, relationer och lyssnande. Det är återkoppling och bekräftelse. Arbetsgrupper är ingen statisk massa - de utvecklas hela tiden. Aldrig någonsin kommer man fram till en punkt där alla kan luta sig tillbaka och säga: ”japp, då var vi framme vid målet”.

– Att lyssna och hela tiden ta in sina medarbetare kräver empati och reflektion. Du måste ta av dig själv och ge av dig själv för att var och en ska bli sedd för den hon eller han är, säger Susanne Börjesson. ◀

FRÅN SNACK TILL VERKSTAD



Elisabeth Eero, sjuksköterska och verksamhetschef på Övertorneå hälsocentral, vill att personalen ska få briljera.

Vad betyder personcentrerat ledarskap för dig?

– Att i allt jag gör är det människan och hennes upplevelse och nöjdhet som är målet. Det grundar sig i respekt oavsett om det råkar vara en patient, medborgare eller medarbetare.

– Ska jag lyckas som chef är framgångsfaktorn att personalen förstår och känner sig delaktiga i verksamhetens mål. När det gäller ledarskap är det min uppgift att underlätta för personalen att få briljera. Utmaningen är att se och verkligen tillgodose behovet hos varje person.

Hur leder du personcentrerat?

– Det jag gör ska vara av värde för patienten och för att lyckas med det måste mina medarbetare känna och veta att de betyder allt. Jag befinner mig i vården som ledare, jag är nåbar. Närheten till mig är extremt viktig. Att leda är inte att gå först utan att se människan och ge henne möjlighet att växa.



”Resultatet ljuger inte.”

Vilka utmaningar innebär personcentrerandet i primärvården?

– Utmaningen är att sjukvården i Sverige fortfarande är fast i ett gammalt system: alla gör sitt bästa så får vi se hur det går. Vi behöver ändra på det och gå från ord till handling både när det gäller en personcentrerad vård och ett personcentrerat ledarskap. Eftersom vi vet att läkare är ett bristyrke innebär det till exempel att vi jobbar med kompetensväxling. Vi erbjuder sjuksköterskor i glesbygden en kvalificerad utbildning i avancerad klinisk bedömning, (AKS, 90 p), vilket höjer både lön och status.

– För mig handlar det alltså om att gå från

snack till verkstad och resultatet ljuger inte. Jag driver hälsocentralen som om den vore min privata firma. Förstå mig rätt. Jag tänker så här: personalen slutar om de inte trivs och patienten söker vård på annan ort om de inte är nöjda. ◀

Lär dig mer om personcentrerat ledarskap:



◉ **Angelöw B.**
Ledarskapshandboken.
Natur & Kultur 2013

◉ **Backman A.**

Towards person-centredness in aged-care exploring the impact of leadership: exploring the impact of leadership. Publicerad i Journal of Nursing Management, 24(6): s 766-774

◉ **Bolman L & Deal T.**

Nya perspektiv på organisation och ledarskap.

Studentlitteratur, 5:e upplagan 2015



◉ **Ekman I (red).**
Personcentrerad inom hälso- och sjukvård: från filosofi till praktik. Liber 2014

◉ **Rosengren K.**

Person-centered care: A qualitative study on first line managers' experiences on its implementation. Publicerad i Health Services Management Research, 2016

◉ **SBU**

Patientdelaktighet i hälso- och sjukvården
SBU Bereder, Rapport 260/2017.
Statens beredning för medicinsk och social utvärdering har sammanställt forskning om hur stöd för egenvård, delat beslutsfattande och personcentrerad vård kan öka delaktigheten hos vuxna med långvariga sjukdomar. Rapporten tar också upp etiska frågor kring formerna för patientens delaktighet i sin vård.

<http://tinyurl.com/delaktig>