

Sanningen kommer från de utsatta

För någon tid sedan fick jag ett telefonsamtal från en vårdchef:

»Vill du komma till vår klinik för en 'kick off' inför nya året?

Vi tänker samla all personal inför nya året. Vi har det ganska slitigt just nu.« Jag sa ja på villkor att först få använda ett par dagar för att samtala med någon från varje personalkategori.

Mitt syfte var att få en uppfattning om »företagskulturen« och behovet av förändring. Jag frågar chefen vilket bildmärke kliniken kan liknas vid. »En Rolls Royce«, svarar han. »Förstklassig. Suverän. I elitklass.« En underläkare menar att den mest liknar en slitstark Volvo med tio, femton år på nacken. En erfaren sjuksköterska talar i sin tur om en ganska rostig Amazon som läcker bensin och olja och behöver renovering. Undersköterskan vill tala om en trög, spretig och hostande Folka som har svårt att komma igång och allt oftare hakar upp sig.

»Vilken blomma, vilket träd kan vara symbol?« fortsätter jag. »En trygg ek, djupt rotad och med mäktig krona«, säger chefen småleende. »En visnen maskros«, menar undersköterskan med de sorgsna ögonen.

Vad ligger bakom de vitt skilda bilderna?

Klinikchefen tänker på forskningen som bedrivs, doktorsavhandlingarna som producerats och annat utvecklingsarbete som är på gång. Undersköterskan ser framför sig luren som bara läggs av ibland när det är telefontid. Patienterna som har svårt att få kontakt. Den höga omsättningen på sjuksköterskor och undersköterskor. Köerna som växer fast de skulle kunna klaras betydligt snabbare med god vilja och ett närvarande, inspirerat ledarskap. Var tredje planerad operation får ställas in. »Tänk om man hade ett chefskap som tog till sig de synpunkter vi har, vi som jobbar på golvet och ser vad som sker ifrån vår nivå! Vi som bara ska leverera. Som det är nu bryr man sig inte efter ett tag. Vi måste också få litet 'input'«, säger hon.

Mina tankar går till en episod från en av mina första dagar på Danderyds sjukhus, på 1960-talet. I en korridor möter jag en undersätsig karl i övre medelåldern, vi kan kalla honom Figge. »Hallå«, säger han. »Är du den nye sjukhusdirektören?« Jo, det kunde jag inte neka till. »Du«, fortsätter han, »säg mig en sak: Vad har du egentligen här

på sjukhuset att göra?« En smula paff men också intresserad av det direkta i tilltalet svarar jag: »Förhoppningsvis ändra ett och annat till det bättre, om det går, med din och den övriga personalens medverkan.«

Han granskar mig, uppifrån och ner, och säger: »Du, om du tror att du ska kunna göra någon nytta på det här sjukhuset, så får du allt börja med att snacka med dom som bär bäcken. En

Jo, då ska jag ta dig med till obduktion. Det tycker jag är ett bra ställe för en sjukhusdirektör att börja på. Med en påminnelse om sin dödlighet.

sak är viktig komma ihåg: Det är från dom utsatta sanningen kommer. Förresten, kan du vara här i morgon klockan sju?«

»Ja, nog kan jag det«, svarar jag, »fast jag hade väl tänkt komma klockan åtta som vanligt. Vad händer klockan sju?«

»Jo, då ska jag ta dig med till obduktion. Det tycker jag är ett bra ställe för en sjukhusdirektör att börja på. Med en påminnelse om sin dödlighet.«

Det är inte helt obekant att sjukhuschefer är den profession som idag har kortast överlevnad i tjänsten. Sex av tio har bytts ut de senaste två åren [1]. Bedömningen sker i en dimension: ekonomin. I många fall har cheferna inte klarat tuffa – och ofta nog orealistiska – krav på besparing.

Bytena tycks ha måttlig betydelse. Bara för att ett ansikte är nytt är det inte nödvändigtvis bättre. Det fundamentala sker någon annanstans: »i såret«, nära patienterna. Dit är avståndet långt.

Figge var en märklig personlighet. En upptäckt begåvning, en oslipad diamant, om man så vill. Han led av dyslexi, hade svårt med »bokstävlarna«. Detta innan symtomet fått rang

och värdighet av kunglig diagnos. Under skoltiden hade han mest fått plocka papper på skolgården. Han kunde ju ändå inte få grepp om hur orden ska bokstaveras.

Figge hade en underordnad tjänst på personalavdelningen. Jag upptäckte att han hade en högst osedvanlig talang: att avskeda folk så snyggt att de efteråt kom till honom med blomsteruppsatser, chokladkartonger och cigarrlådor. Han gjorde jobbet med full insikt om hur etikens fyra hörnstenar ska praktiseras: empati, intuition, sunt förnuft och samvetskänsla. Med hänsyn till inte bara vad som syntes bäst för verksamheten utan också för personens egen framtid och utveckling. Alla passas förvisso inte för jobb i vården. Det gäller att finna ut vad ens liv bäst kan användas till.

Färsk statistik från Arbetarskyddsstyrelsen visar att de arbetsrelaterade sjukdomarna fortsätter att öka kraftigt bland personal inom vård och omsorg [2]. Kvinnorna drabbas värst. På bara tre år har anmälningarna ökat med 80 procent.

Män lämnar slitsamma jobb inom vården. Kvinnorna stannar.

Läkare som är kvinnor har enligt en undersökning nästan fem gånger så hög sjukfrånvaro som sina manliga kolleger [3]. Än idag är det armar och ben, hjärnor och hjärtan som behövs i vård och omsorg. Kropp och psyke slits. Det japanska universitet som arbetat i flera årtionden med att ta fram en sjuksköterskerobot har ännu inte lyckats. Vi är många som hoppas att de aldrig gör det.

Ensam bland alla arter har människan möjlighet att föreställa sig det som inte är, med vad det betyder på gott och ont. Visionen kan utgöra en väsentlig drivkraft i våra liv, föreställningen om hur det kunde vara om inte det som äger rum verkligen skedde. Drömmar har makt, vikt och värde – ifall någon frågar efter dem.

Vem hör efter vad det bor för drömmar i dig?

Men skrik då, människa! Skrik för maktlösheten och galenskapen. Sveken och vandan. Skrik för att väcka urkraften, motkraften mot höghastighetssamhällets guldsot. Din oro kan skapa. Det behövs en sträv yta för att inte ett politiskt och ett administrativt ledarskap ska halka.

Det är när vi kan hårbärgera, balansera och använda vår förmåga som nå-

Rötternas resning: »... de mest fantastiska människor gömmer sig i den gråaste vardagen, långt från höjdarnas ...«

got positivt händer. När vi kan låta livskraften flöda fullt ut [4]. När vi får dela värden som ger »flyt« [5]. »Empowerment«, säger anglosaxaren [6]. »Peak experiences«, sa Abraham Maslow [7]. Normer tvingar medan värden lockar, det är därför de är så viktiga. »Management by love«, ledarskap med kärlek, inte genom fruktan eller terror.

Organisationer och ledarskap är sociala konstruktioner. De som är engagerade i dem gör dem till vad de är. En ledare speglar sig i andras reaktioner, anpassar sig till dem. Frågan är vart spegeln riktas.

Vi är inte den vi skulle vilja vara i varje sekund. Inte den vi skulle kunna vara. Vi glömmar lätt att de mest fantastiska människor gömmer sig i den gråaste vardagen, långt från höjdarnas »ej-fel-bens-torn«. Tage Danielsson skrev en gång: »För den sjuka samhällskroppen vore säkert bästa boten ifall tankarna från toppen kom från roten.«

Lär oss inte historien att »det godas« och »det klokas« diktaturer blivit precis som andra diktaturer, stora som små? I riket. I företag och institutioner. I familjer.

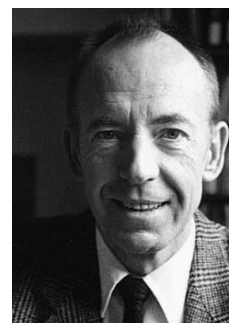
Det är tillsammans vi når resultat. Inte »vi« kontra »dem«. Inte revirtänkandets energiläckage. Helheten är det viktiga. I den har var och en sin angelägna uppgift att utföra och vara stolt över. I den kan vi göra verklighet av »den nödvändiga galenskapen«: tron att just du, oavsett funktion och roll, är värd att lyssna till. Just du kan förändra världen!

Referenser

1. Öhman A-K. Efter två år har sex av tio chefer bytts ut. Dagens Medicin 2000:38.
2. Nordin H. Sjukfrånvaro. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen, 2000. (Enligt Dagens Medicin 2000:38.)
3. Hur ska läkarna räcka till? Stockholm: Stockholms läns landstings revisionskontor, 2000.
4. Bloom H. The anxiety of influence. New

York: Oxford University Press, 1997.

5. Csikszentmihalyi M. Flow: the psychology of happiness. London: Rider, 1992.
6. Forsberg E, Starrin B. Frigörande kraft. Empowerment som modell i skola, omsorg och arbete. Stockholm: Gothia, 1997.
7. Maslow A. Religions, values and peak experiences. Columbus: Ohio State University Press, 1964.



KRÖNIKÖR: **Edgar Borgenhammar**
professor emeritus, Stockholm,
tidigare vid Nordiska
hälsovårdshögskolan i Göteborg

ILLUSTRATION: **Airi Iliste**