

# **Chefsintervju**

## **om utvecklingsinsatser med en integration av mindfulness och ledarskaps-, medarbetarskaps- och organisationsutveckling**

*med sektionschef Yvonne Gate och enhetschef Saija Tegelberg på psykiatriska kliniken, Södertälje Sjukhus*



**Hur kom ni fram till att ni ville genomföra insatser med ledarskaps-, organisations- och personalutveckling integrerat med mindfulness, enligt MIMED-modellen, på den här enheten?**

**Saija Tegelberg, enhetschef:** Det stämde starkt med det jag ville utveckla och också med vår värdegrund på enheten. Både jag och medarbetarna var angelägna att fördjupa oss i hur vi kan införliva mindfulness i alla våra arbetsområden. Medarbetarna har nu fått så mycket av det här ”i sig”. Det

märks bl a genom att de är reflekterande, fokuserade och engagerade. Det gör det också lätt att vara en bra chef över den här gruppen.

**Yvonne Gate, sektionschef:** Jag har tidigare mycket goda erfarenheter av att införliva mindfulness i arbetsutvecklande processer. Det har varit viktigt för att öka effektiviteten samtidigt som medarbetarnas stress reducerats. Också för att utveckla ledarskapet och medarbetarskapet. Samtidigt har det varit värdefullt som behandlingsinsats för patienter. Därför blev jag så glad när Saija uttryckte önskemål om att Suzanne Bruchfeld skulle leda ett utvecklingsarbete med MIMED (Mindfulness Integrated Management and Employee Development) på deras enhet. Och det var självklart för mig att ge Saija stöd i att genomföra detta.

**Hur tycker du den här enhetens utveckling visar sig?**

**Yvonne Gate:** Den här enheten är väldigt effektiv. De har fokus på uppdraget... är nästan besjälade av det. De har hittat en bra organisation och gör stora insatser när en ny patient kommer in. Kvalitet genomsyrar arbetet. Värdegrunden ligger tungt förankrad. De har tänkt igenom saker ordentligt. Men sen måste jag säga att det betyder väldigt mycket vem Saija är som person. Hon tänker på kliniken som en helhet. Har modet att tänka utanför ramarna och de invanda spåren. Det finns ett uttryck som tar fram något viktigt i mindfulness. Det passar in på den här enheten: Never lose the beginner's mind.

**Kan man mäta hur pass effektiv den här enheten är?**

**Yvonne Gate:** Patientenkäter och medarbetarenkäter visar på goda siffror. Utvecklingsarbetet och det goda samspelet mellan chef och medarbetare har också visat sig vara effektiv på många områden. Man kan till exempel jämföra med hur det såg ut innan den här enheten bildades. Det finns ju en given befolkning i Södertälje över 65 år och nu ser man att betydligt färre patienter läggs in. Och det måste man ju kunna säga är positiva siffror. Samtidigt är kvalitén hög. Patienter upplever sig bli hjälpta. Enheten får

ideligen bra respons. Och då har det här konceptet som integrerar mindfulness med ledarskaps-, personal- och organisationsutveckling varit en viktig del av den här framgången eller effektiviteten på den här enheten.

### **Nämna ett par styrkor som man kan uppnå genom att integrera mindfulness med organisationsutvecklande processer och i ledarskapet?**

**Saija Tegelberg:** Det lockar fram det goda hos människan och de goda drivkrafterna. Ger glädje och ett engagemang i arbetet. Liksom goda effekter i en arbetsgrupp och i arbetet med patienter. Det blir en mer effektiv och lätthanterbar grupp att jobba ihop med och inte lika mycket stressade situationer eller konflikter med andra. Inte minst utvecklas personalen som människor på många plan. Det ger dem kunskaper att använda inte bara på arbetet, utan också i livet i stort.

**Yvonne Gate:** Jag har arbetat i organisationer där mindfulness var ett vedertaget verktyg både för chefer och medarbetare. Och där förståelsen finns för hur viktigt det är att vi är förankrade i närvaro inom oss och i det vi gör. Att det leder till betydelsefulla effekter både i den egna yrkesrollen och för verksamheten på ett övergripande plan. Jag vet att människor växer i ett sånt arbetsklimat.

### **Hur ser kulturen ut i er organisation? Hur är inställningen till att utveckla ledarskapet utifrån de här perspektiven?**

**Yvonne Gate:** Kulturen är ju som på många arbetsplatser att man ska ha många bollar i luften och att man har flertalet mål att uppfylla. Och det sipprar lätt ner som krav i organisationen.

**Saija Tegelberg:** Det har varit mycket fokus på hårdvaran effektivitet under de senaste åren. Både erfarenhet och kunskap visar att det inte fungerar så bra i längden. Jag ser framemot ett mjukare ledarskap. Människan är inte robotar. Ledarskap med kontroll är inte så hälsosamt i långa loppet.

**Yvonne Gate:** Det finns ju en öppenhet idag, även om det här inte är något nytt. Mindfulness bottnar ju i uråldrig visdom. Det finns ju också mycket

forskning idag som bekräftar teorierna. Man har nåt att stå på. Och det finns många seriösa personer som praktiserar det här, som till exempel hjärtkirurgen Andries J Kroese som påminner sitt team om att vara i närvaro till och med innan en akut hjärtoperation.

### **Vad skiljer den här typen av organisations- och ledarskapsutbildning från andra?**

**Saija Tegelberg:** Ibland tar ledarskapsutbildningar bara fram ett perspektiv. Det kan jag bli lite allergisk mot. Det finns så många aspekter av ledarskapet. Det är lätt hänt att det blir förenklade koncept. Risken finns då att man använder kunskaper och ”ledarskapsstrategier” lite mekaniskt. Det måste finnas tydliga strukturer för hur organisationer och ledarskapet kan utvecklas. De utvecklingsinsatser vi pratar om här med MIMED har ett helhetsperspektiv som möter komplexiteten i en verksamhet. Där man kan arbeta på flera nivåer i verksamhet samtidigt. Det handlar mer om ett förhållningssätt och ett förändringsarbete som genomsyrar verksamheten. Som grädden som ska blandas in i soppan och blir en helhet tillsammans med alla andra ingredienser i soppan.

**Yvonne Gate:** Ja, eller varför inte buljongen som man kokar soppan på. Det tar lång tid att få fram en god buljong. Men när man väl har den, så har man en väldigt god grund för att kunna koka en riktigt god soppa.

Av Anna Böhm Engstrand