

## **Starka känslor och gruppklimat inom äldreomsorgen.**

### **En utmaning för enhetschefen**

De flesta enhetschefer inom äldreomsorgen har vid något tillfälle ställts inför situationer, där personalgruppen tolkar en situation enbart utifrån egna starka känslor på bekostnad av sakliga och rationella bedömningar. Man glömmer bort att det man känner, inte alltid är samma sak som hur något är. Varför uppstår sådana grupptillstånd? Och hur hjälper man som enhetschef en personalgrupp som fastnat i starka känslor på bekostnad av rationella överväganden? (Ingress)

#### Gruppens personlighet (UR)

När vi möter en ny människa, ställs vi också inför dennes personlighet. En vanlig beskrivning av begreppet personlighet är *"en samling känslor, tankar, beteenden och interaktionsmönster hos en individ, som är konstanta över tid och situationer"*.

På samma sätt är det med en personalgrupp. Den har också sin kollektiva personlighet och sitt specifika sätt att vara, tolka och uppträda på. Dessa kollektiva personligheter, grupptillstånd kan skifta från tid till annan, men också vara konstanta under en längre tid. Människors beteende i en arbetsgrupp bestäms inte alltid av rationella och medvetna faktorer som kritiskt tänkande, öppen kommunikation, tydliga styrformer och klara mål. Istället utvecklas omedvetna emotionella faktorer; automatiska tankar, starka personligt känslomässiga behov och orealistiska drömmar och förhoppningar.

Att vara enhetschef inom äldreomsorgen är att lära känna och hantera personligheten i den egna personalgruppen. Ibland finns det en förväntan från organisationen att den nytillträdde/e enhetschefen ska förändra grupptillståndet i ett arbetslag.

Det är lättare sagt än gjort. Vad vi ofta glömmer bort är att man som enhetschef fort också blir en del av gruppens personlighet. Och många är de enhetschefer som sett sig klämda mellan arbetslaget och organisationens förväntningar på förändring och utveckling.

#### Hur ett gruppklimat uppstår (UR)

En personalgrupps personlighet avgörs av en mängd olika faktorer. De individer som finns i gruppen har självklart en betydande roll. För några tiotal år sedan var det tabu att tala om individens påverkan på en grupp. Allt skulle tänkas kollektivt. Idag är vi nog mer benägna att se hur en person kan sätta sin prägel på ett helt arbetslag. Det är inte detsamma som att man enkelt löser en svår situation genom att plocka bort en enskild medarbetare. Istället är det bättre stärka gruppens egen förmåga att härbärgera de olika individerna

Yttre händelser påverkar också personalgruppen. Att möta omsorgstagare och anhöriga med särskilda behov och som bär på starka känslor formar en del av gruppens kollektiva personlighet. Kritik, anmälan men också uppskattning och känslomässigt starka upplevelser har betydelse. För några år sedan kunde man läsa en insändare under Dagens ros i en lokaltidning. Den vände sig till en personalgrupp på ett dagcentrum för demenssjuka:

*"Jag vill ge dagens ros till dagcentrum Blåsippan för hur ni har tagit hand om min man. Ett särskilt fång med rosor till Stina. Du har en gåva att alltid vara glad och positiv som ingen annan. Dina kollegor borde lära sig av dig"*

*En tacksam anhörig.*

Denna ros var komplicerad för personalgruppen att ta emot eftersom det fanns en dubbelhet i den. Å ena sidan rosades Stina, men å andra sidan fanns det tveklöst en tagg av kritik riktad mot annan personal.

Tre dagar senare fanns en ny insändare i samma tidning. Nu under Dagens ris:

*"Svar till "Tacksam anhörig". Vi på dagcentrum Blåsippan betackar oss för dina rosor. Tror du inte att vi alla gör ett bra jobb här! Här är vi **alla** glada och positiva.*

*Vi som gör vårt bästa.*

Det är tydligt att rosen orsakade problem inom arbetslaget eller förstärkte en otrygghet som redan fanns där. Svaret präglar det grupptillstånd som råder hos personalen.

En personalgrupp är sällan själv medveten om hur den ångest och frustration som finns hos omsorgstagare och anhöriga kan bli en del av gruppens självuppfattning.

En tredje faktor som påverkar grupptillstånd inom äldreomsorgen är förändringar och omorganisationer. När den egna miljön upplevs som osäker och obeständig uppstår också processer inom gruppen som kan ge långvariga avtryck.

Personalgrupper som har en särställning i organisationen eller som har en långvarig betydelsefull och uppskattad historia, har ofta svårare att acceptera och förhålla sig till sådana förändringar. Det kan handla om palliativa vårdenheter, LSS-handläggare och vårdenheter som har en speciell tillkomsthistoria och därför tidigare rönt en särskild uppmärksamhet. För sådana grupper kan yttre förändring upplevas som kränkande och hotfulla, vilket förstärker negativa grupptillstånd.

Arbetsledningen har självklart också en inverkan på gruppen. För dominant, ambivalent eller passivt arbetsledarskap sätter också sin prägel på tillstånd och klimat.

Mer emotionell än rationell (UR)

Gemensamt för alla dessa faktorer är att den driver personalgruppen in i föreställningar, som inte alltid är rationella och i överensstämmelse med den yttre verkligheten. De lösningar man kommer fram till vid komplicerade situationer blir därmed alltför färgade av egna starka känslor:

*En dotter till en demenssjuk kvinna vistas dagligen hos sin mamma. När någon ska sköta mammas hygien granskar hon kritiskt det som sker och fäller nedsättande kommentarer, vilket gör att personalen känner sig osäkra och iakttagna. Vid några tillfällen ställer hon sig i vägen och söker hindra vissa av personalen att komma in till mamman. Någon av personalen tar det som ett angrepp och känner sig hotade.*

*Hon erbjuds att få flytta mamman till annat boende men vägrar. Personalen går då till enhetschefen och kräver att dottern ska förbjudas tillträde till sjukhemmet. Man hotar kalla in skyddsombud och fack. Dottern beskrivs av flera som omöjlig och som någon som vill sabotera vården om mamma (precis som dottern upplever personalen).*

I och med att personalen kommit fram till en lösning; flytta på mamman eller förbjud dottern, är man sedan obenägen att söka andra mer konstruktiva lösningar. Man blir lite grand som mannen som tappar sin lägenhetsnyckel en natt på väg hem från krogen och letar under lyktstolpen fastän han tappade den längre bort, eftersom det är ljusare där. De emotionella utvägarna ter sig mer självklara än förnuftiga och långsiktiga lösningar.

Olika grupptillstånd (UR)

Den engelske psykoanalytikern Wilfred Bion (1897 - 1979) gjorde en grundläggande skillnad mellan vad han kallade "arbetsgrupp" och "grundantagandegrupp". I den förra gruppen arbetar man med gemensamma mål och en gemensam uppfattning om arbetets syfte som stämmer väl överens med omgivningens förväntningar. I grundantagandegruppen däremot dikteras arbetet av känslomässiga och irrationella faktorer vilka gruppens medlemmar dock ser som kloka överväganden och beslut.

*Erika är nytilträdde enhetschef vid ett demensboende. Personalomsättningen är låg. Nästan alla i personalen har arbetat där från då boendet öppnades för 15 år sedan. Alla är stolta över det de gör och lite föraktfulla mot andra boenden i kommunen. Frågor kring övertid och ledighet brukar man lösa själva. Det är nästan som om personalen tycker att en chef är överflödig.*

*Erika får ett varmt mottagande. Men hon ser brister i personalens bemötande av boende och anhöriga. Dessutom håller man inte budgeten på långa vägar. Så fort hon söker ta upp dessa frågor till diskussion reagerar personalen negativt och säger att man känner sig kränkta.*

En grundantagandegrupp har svårt att se objektivt på sin situation. Den respons man ger sin arbetsledare är ofta färgad av känslomässiga reaktioner som kan tyckas svårförståeliga för den som står ett stycke utanför gruppen.

Bion beskrev tre former av grundantagandegrupper:

**Kamp- och flyktgruppen;** där aggression och kampen om makt står i centrum och där man iakttar varandra med misstänksamhet. De som inte hårdar ut i denna miljö isoleras eller söker sig till andra arbetsplatser. I denna kamp kan såväl chef som omsorgstagare och anhöriga dras in. Exemplet ovan med Dagens ros tycks antyda att dagcentrum Blåsippan befinner sig i ett tillstånd av kamp och flykt. Det blir svårt att unna Stina glädjen med rosorna.

I en kamp- och flyktgruppen, uppehåller man sig gärna kring lag och rättvisa. Men på ett sådant sätt att det motverkar arbetets syfte. Man har svårt ta in flera perspektiv på vad som är rätt och riktigt.

Arbetsledaren i en kamp- och flyktgrupp blir antingen utmanövrerad och passiv eller också någon som pekar med hela handen. Ofta då med stöd av några i personalgruppen. Vi talar ibland om ett politiskt ledarskap där man ständigt söker koalitioner för att genomföra sin vilja. Ett sådant ledarskap är ofta vanligt i kamp- och flyktgruppen.

**Parbildningsgruppen;** där några ur personalen går samman om visioner, men ofta utan rimlig hänsyn till genomförbarheten i dessa tankar. Det kan väcka förhoppningar i övriga arbetslaget men också passivitet, eftersom beslut och vision överläts åt detta par som upplevs "gravida" med framtiden. I Parbildningsgruppen blir chefen ofta passiv och kapitulerar inför denna grupp eller detta par.

**Beroendegruppen;** som söker införliva allt gott i den egna gruppen och se den som ett lyckligt och tryggt rike, vilket dock måste bevakas mot yttre fiender och inkräktare. Man är uppmärksam på eventuella ormar i detta paradiset. Enligt den egna uppfattningen utför man ett gott arbete, även om kritik riktas från omgivningen. Beroendegruppens chef ses som en god och trygg herde. Men bara så länge han eller hon själv beundrar gruppen och hyllar dess storhet.

Erikas möte med personalgruppen i demensboendet är ett typiskt exempel på beroendegrupp. Chefens tillåtelse bara vara den som bekräftar och försvarar det goda. Tankar om utveckling och förändring upplevs som onödiga och hotande.

Det är inte ovanligt att man i alla grundantagandegrupper beskriver sig själv med ett utanförskap som samtidigt rymmer viss stolthet i sig.

*"Vi är de som katten släpat in",* brukade en personalgrupp presentera sig.

*"Vi är kommunens svarta får",* sa en grupp biståndshandläggare om sig själva.

Gemensamt för de olika grupptillstånden är också den misstänksamhet med vilken personalen ser på sin chef och sin arbetsledning. Ofta kommer detta till uttryck genom klagan på brist av arbetsledningens närvaro i det dagliga arbetet eller utebliven bekräftelse. Många är de enhetschefer som förvånat kastats mellan anklagelserna att aldrig finnas tillgänglig på arbetsplatsen och att ständigt lägga sig i detaljer de anställda vet bäst själva. Hur man än gör tycks det fel.

## Enhetschefens attityd viktig (UR)

Enhetschefen måste först och främst reflektera över sin egen roll i arbetslaget. Hon eller han är både en del av gruppen, men också en fristående person.

Hur nära står man personalgruppen? Är man lika viktig för alla deltagare eller har man lierat sig med undergrupper eller personer?

Det är viktigt att finnas tillgänglig på bestämda tider, samtidigt som man inte löser personalgruppens alla frågor.

En uppgift för enhetschef och arbetsledning är att hjälpa personalen se förbi de egna starka känslorna, så att man kan arbeta så rationellt och konfliktfritt som möjligt. Med andra ord att få gruppen tänka mer förnuftigt och kreativt.

Det ligger nära till hands att trösta ett frustrerat arbetslag genom att tona ned fara och svårigheter och leta efter ljusglimtar i vardagen. Det leder ofta till motsatt effekt där enhetschefen hamnar i ett slags pingpongspel med personalgruppen: en tröstande tanke returneras med en förstärkt orostanke som i sin tur genererar mer tröst.

Man riskerar också att hamna i ett emotionellt ledarskap, där enhetschefen söker styra gruppen med de egna positiva känslorna. Det leder ofta till samma resultat. Den negativa och uppgivna attityden förstärks i personalgruppen.

En grundantagandegrupp söker ofta avvärpa sin chef genom att peka på dennes och organisationens olika brister. Därför är det viktigt att inte vara rädd för den egna bristen och tillkortakommanden. Målet är ju att visa gruppen på en väg där den är mer sårbar, men samtidigt mer flexibel och rationellt kompetent. Gruppen är vare sig en trygg tillflykt som till varje pris ska bevaras eller ett hotfullt slagfält som bör bekämpas. Gruppen är ett redskap för att uppnå de mål vi satt för sjukvård och omsorg.

## Mer specifika redskap (UR)

Ett redskap som jag ofta gör bruk av för att få igång reflekterandet i en grupp, är hämtat från den kognitiva beteendeterapin och förkortas **SORK: Situation – Organism – Respons – Konsekvens**. Med stöd av dessa ord hjälper man ett arbetslag att se en händelse som en längre sekvens vilken involverar såväl yttre händelse som egna känslor och tankar med åtföljande handling och deras konsekvenser.

Personalen som hade att möta den demenssjuka kvinnans fordrande dotter, kunde se hur det egna beteendet förstärkte den svåra situationen: Dottern anklagade personalen för brister – Personalen upplevde skuld och irritation och vill försvara sig – Kräver att

dottern ska förbjudas tillträde och blir avvisande mot dottern, samtidigt som man kritiserar ledningen – Det ger en kortsiktig känsla av lättnad. Men långsiktigt gör det dottern än mer misstänksam samtidigt som stressen ökar i gruppen.

Genom att återkommande göra sådana SORK:ar med personalen kan man hjälpa gruppen se hur de egna känslorna inte alltid är bästa grund för långsiktigt goda resultat. En grundantagandegrupp har nämligen en tendens att konsekvent söka kortsiktiga lösningar på komplicerade problem. Allt för att göra sig kvitt obehagliga känslor.

Att **arbeta med frågor** är en stor hjälp för att få en grupp börja tänka mer rationellt:

- *Hur tänker ni själva om det här?*
- *Hur har ni kommit fram till det här beslutet?*

Öppna frågor som inte går att besvara med enbart ett ja eller ett nej stimulerar det kreativa tänkandet. Man kan också ställa frågan så att gruppen för ett tag tvingas tänka åt ett håll man tidigare undviktit:

- *Ja det här är en komplicerad anhörig vi har att göra med. Men om vi för en stund ställer oss frågan: Vad är vår del i att det blivit så här? Vad kommer vi fram till då?*

Genom att **förhandla** och **kompromissa** med en grupp kan man få arbetslaget att släppa taget om en fastlåst föreställning och söka sig mot andra lösningar. Man både går till mötes och utmanar på en och samma gång. Alla har då något att vinna, vilket ökar intresset att delta i sökandet efter lösningar.

Ett fjärde redskap är att göra **sammanfattningar** av vad som sagts och hänt tidigare. Ett arbetslag som befinner i en grundantagandegrupp har en tendens att ständigt fastna i ett nu och skriver sin egen historia:

- *Vi får aldrig någon uppmuntran. Tänk om du som chef kunde ge oss lite uppskattning ibland.*
- *När jag gav er blommor och choklad tog ni det som översitteri och nu säger ni att jag aldrig visar er någon uppskattning. Hur tänker ni då?*

Ytterligare ett redskap är att göra bruk av **bilder och metaforer** för att beskriva något angeläget. Metafor betyder att "bortföra någon till ett annat ställe". På så sätt kan man finna parallella bilder som gör det enklare för gruppen att förstå en situation på nytt sätt. Att leta efter lösningar vid gatuljuset, är exempel på en metafor.

Man bör dock vara försiktig med metaforer eftersom de lätt kan vantolkas eller kränka den andre.

Det viktiga i brukandet av alla dessa redskap är att enhetschefen såväl förhåller sig fri till gruppen samtidigt som han eller hon markerar sig som en del av den. Det gäller att få personalgruppen söka efter lösningar där man verkligen tappade bort sig och inte under ljusskenet från emotionernas gatlykta.

I sökandet kan personalgruppen komma att frigöra sig från grundantagandegruppen och närma sig en arbetsgrupp.

Jakob Carlander

