



Foto: MIKAEL LUNDGREN

– Första steget för en bra chef är nog att lära känna sig själv. Det leder till större förståelse för att vi är olika, anser Gunda Johansson, som ansvarar för ett nytt ledarutvecklingsprogram inom Umeå Sjukvård.

Sammanhållet ledarskapsprogram som börjar med självkännedom

II – Det ställs betydligt högre krav på chefer idag än tidigare. Den som vill behålla personalen måste se till att medarbetarna tycker att de har intressanta och utvecklande arbetsplatser. Inte minst gäller det om man tänker sig att anställa ungdomar.

Gunda Johansson ansvarar för ett nytt ledarutvecklingsprogram inom Umeå Sjukvård, den södra delen av Västerbottens läns landsting med bl a Norrlands Universitetssjukhus. Här finns 5 600 anställda, bland dem ca 200 chefer.

Ledarutvecklingsprogram av olika slag har förstås funnits i sjukvårdsdistriktet under lång tid. Det nya är ett samlat grepp och en struktur, ett slags utvecklingskedja för blivande och befintliga chefer. Det börjar på ST-nivå med Leka (ledarskap, ekonomi, kommunikation, administration), ett program som följer samtliga ST-läkare under de fem utbildningsåren.

Nyckelpersoner, projektledare och blivande chefer samlas i ett eget utvecklingsprogram. För aktiva chefer kommer ett »chefskörkort« i två steg efter hand att bli obligatoriskt. Ledarskapsutbild-

ning på landstingsnivå och systematiska mentorsprogram är andra inslag i satsningen.

Under åtta år som personalchef såg Gunda Johansson behovet av ett sätt att stödja chefer och ledare i verksamheten. Idag arbetar hon på heltid med ledarskapsutbildning.

Hon understryker att chef är den som är formellt tillsatt att leda något, ledare är den som i realiteten leder. Förhoppningen och målet är att det ska vara samma person.

– Första steget för en bra chef är nog att lära känna sig själv, säger Gunda Johansson. Det leder till större förståelse för att vi är olika. Ledare behöver inte alls vara på ett visst sätt. Det är inte bara en personlighetstyp som kan fungera som chef, men det är viktigt att veta vem man är. Därmed kan man också förstå vikten av att omge sig med medarbetare som kompletterar ens egna egenskaper, inte bara likatänkande. Det senare är lätt hänt för den som är omedveten.

Programmet för »nyckelpersoner, projektledare och blivande chefer« startade i början av 2000. Utbildningen äg-

nar sig mycket åt att ringa in och utveckla ledarrollen. Nästa steg för en blivande chef är introduktion.

– Om introduktionen på basenheten inte fungerar blir det ganska stora luckor, kommenterar Gunda Johansson. Ansvarig är närmaste chef. Den här introduktionen är djupare och handlar delvis om andra saker än den för nyanställda. En ny klinikchef har ofta varit läkare vid kliniken, men att vara ledare är en egen profession med en helt annan roll, och det kräver en speciell introduktion.

Introduktionen i Umeå Sjukvård handlar huvudsakligen om att möta sjukvårdsledningen inklusive chefläkaren, och att få se personen bakom befattningen.

Körkort krav på chefen

Utbildningen för Chefskörkort, steg I, körs för första gången nu under våren 2001 med ca 50 deltagare.

I januari hölls en arbetsmiljökurs, i mars behandlades arbetsrätt och personalfrågor och i april är det dags för ekonomi och budget. Senare ämnen är medierelationer och samverkansutbild-

ning (samråd med de fackliga organisationerna).

Meningen är att chefskörkortet – eller motsvarande kunskaper – ska vara obligatoriskt för tillkommande chefer framöver. Steg II i körkortsutbildningen är mer inriktat på ledarskap och konflikt-hantering. Det startar i höst.

Ett ledarskapsprogram på landstings-nivå hanteras också från personalutvecklingsenheten vid Umeå Sjukvård. Parallellt finns också ett mentorprogram.

– Adepterna får själva föreslå mentor, säger Gunda Johansson, och det ska gärna vara en chef från ett helt annat område, t ex näringslivet.

Själv är hon för övrigt mentor för en chef inom Umeå universitet. Meningen är att adept och mentor ska träffas minst en gång i månaden under ett år. Det ska bli ett tillfälle att sitta ner, prata och reflektera om chefsrollen.

– Mentorprogrammet ger också adepten möjlighet att bygga upp ett nätverk, vilket är mycket viktigt. Det är ett ensamt jobb att vara chef.

En särskild konsult håller ihop mentorprogrammet. Mentorerna deltar på ideell basis, men får gratis delta i de seminarier som är inlagda, bl a i förhandlingsteknik, kommunikation och jämställdhet.

Policy för avveckling

I ledarskapsprogrammet ingår också chefsavveckling.

– Det är inte lätt, och det görs inte alltid som vi skulle önska, säger Gunda Johansson, men numera har vi åtminstone ett policydokument. Det är viktigt för organisationen hur en chefsavveckling uppfattas internt och av omvärlden. En viktig symbolhandling är t ex en ordentlig avtackning. Även om man på det personliga planet har svårt med den individ som går, ingår det i professionalismen som chef att kunna skilja på sina egna känslor och sin roll.

Umeå Sjukvård har idag individuella och tidsbegränsade chefsförordnanden, normalt på tre år. Därmed har också chefsrörligheten ökat. Många avgångar är planerade och sker i fullt samförstånd, men det uppstår ju också lägen där en chef av olika skäl måste sluta oplanerat. Enligt chefsavvecklingspolicyn är det i båda fallen rimligt att börja med avvecklingssamtal sex månader innan chefskapet upphör.

– Sjukvårdsledningen ser chefskapet som en profession, säger Gunda Johansson. Visst kan det bero på hur verksamheten ser ut och hur stor den är, men i allmänhet är det svårt att kombinera chefskapet med fortsatt klinisk verksamhet.

Hans Fällman

frilansjournalist, Umeå

Röster från ledarskapsutbildningen i Umeå

Den professionelle projektledaren och den övertalade akademikern

II – Jag har aldrig haft så roligt som nu, och jag tror att det är viktigt att man trivs med att vara chef. Jag gick i och för sig ner i lön och upp i arbetstid när jag åtog mig det här, men det har jag inte ångrat.

– Jag antar att jag vill engagera mig, vill vara med och påverka. Därför lät jag mig övertalas. Vad jag skulle ha behövt när jag började var kanske en bättre »karta«, jag skulle ha vetat lite mer om de här sakerna som kommer varje år och kunnat planera bättre – så att inte så mycket hade kommit som rena överraskningar.

Citaten ovan kommer från två av dem som deltar i Umeå Sjukvårds program för ledarutveckling – på olika sätt och med skilda utgångspunkter:

Mats Hjertkvist, chef för EPI-centrum, är huvudprojektledare för införandet av det nya datorjournalssystemet i Västerbottens läns landsting; EPI står för »elektronisk patientinformation«.

Katrine Riklund Åhlström är verksamhetschef vid avdelningen för diagnostisk radiologi, Norrlands Universitetssjukhus, och samtidigt biträdande prefekt vid Umeå universitets institution för strålningsvetenskaper (onkologi, diagnostisk radiologi, radiofysik och medicinsk teknik).

Mats Hjertkvist var barnkirurg vid NUS fram till mitten av 1990-talet, när han blev datorjournalansvarig på kirurgkliniken. Sedan har det blivit alltmer journalhantering, och i mars 1998 tog han steget över till posten som projektledare på heltid. I f d akutmottagningens lokaler är han idag chef för elva personer, projektledare och lärare/handledare.

4 000 ska utbildas

Uppdraget är närmast att fram till årsskiftet 2003/2004 utbilda alla journalhanterare i Umeå Sjukvård. Sammanlagt närmare 4 000 personer ska ha en halv till fyra dagars duvning i systemet (BMS Cross) – hittills har man avverkat drygt 1 500.

– Att vara projektledare är beroende-framkallande, säger han. Dessutom är det lätt: Du arbetar med ständigt nya, men avgränsade, arbetsuppgifter. Med en professionell projektledningsmetod uppnår du förväntade resultat, målen uppfylls och omgivningen blir för det mesta nöjd.

– Jämför det med att vara allmänkirurg i sjukvården: Du börjar verksam-

hetsåret med en kö på kanske 550 gallpatienter, jobbar sedan nästan livet ur dig och står ändå med en kö på 570 när året är slut ...

Övertalad till ett halvår

Mats Hjertkvist sticker inte under stol med att han trivs som chef på heltid. Katrine Riklund Åhlström trivs också men håller en fot kvar i både akademien och det kliniska arbetet: »Kan jag inte verksamheten kan jag inte heller vara chef«.

Hon kom strax före årsskiftet 2000 in i Umeå Sjukvårds utbildningsprogram för blivande chefer. I det läget hade hon nyss blivit verksamhetschef.

– Jag hade min huvudsakliga verksamhet på universitetssidan som lektor och blev mer eller mindre övertalad till att hoppa på det här, säger hon. Till slut gick jag med på ett halvår.

Kontraktet förlängdes senare och gäller nu till och med oktober i år, vilket är klart kortare än de tre år som är praxis inom Umeå Sjukvård. Katrine Riklund Åhlström tycker att ledarutvecklingsprogrammet varit ambitiöst upplagt, men att utbytet har varit mindre än hon väntat:

– Vi har varit en blandad samling i gruppen, säger hon. Därmed har saker i och för sig blivit belysta från olika håll, men jag hade nog föredragit att hamna bland deltagare som varit lite mer inne i sitt chefskap. Jag har saknat lärdomar från andra verksamhetschefer som varit med ett tag.

Katrine Riklund Åhlström skulle trots allt inte ha velat vara utan programmet, men hon har lite svårt att urskilja vad just det har betytt under ett omvälvande år på ett nytt uppdrag.

– Sammankomsterna har om inte annat gett tillfälle till att reflektera på ett sätt som man inte hinner med till vardags, säger hon.

Ledare bland eldsjälar

Mats Hjertkvist gick samtidigt en ledarskapsutbildning, fyra seminarier under våren 2000 och två på hösten. Den handlade helt om aspekter på ledarskap – relationer, konflikter, etik, moral – och han är mycket nöjd med den.

– Du kan lära dig hur mycket som helst om beslutsvägar, mötesteknik, förhandlingar och budget, men du kommer ändå till korta utan ledaregenskaper, säger han. Det måste nog finnas en talang i botten, men ledaregenskaperna går att