

Ledarskapsprogram bör utvärderas

Vi vet för lite om vad som formar till bra ledare



HEIDI STENSMYREN, specialist i anestesi och intensivvård, Danderyds sjukhus; förste vice ordförande, Läkarförbundet
heid.stensmyren@slf.se

Rätt ledarskap är oerhört viktigt både för verksamheten och för medarbetares välbefinnande. Läkarrollen innebär ledarskap, och läkare har behov av att utveckla ledarförmågan både i sin utbildning och fortlöpande under yrkeslivet.

Ledarskap har definierats som ett beteende som utövas i syfte att påverka så att en organisation når sina mål [1]. Men ledarskap är svårt att implementera, styra och kontrollera, eftersom det är så starkt knutet till mänskligt beteende och sociala processer [2]. Ledarskap ska inte likställas med chefskap men har stor betydelse för en organisations sätt att fungera och prestera – och därmed för verksamheten. Rätt ledarskap är med andra ord viktigt.

Ärligen genomförs en stor mängd ledarutvecklingsprogram inom både offentlig och privat verksamhet. År 2004 beräknades att mellan 36 och 60 miljarder dollar lades ned på olika program i världen [3]. Det kan låta mycket men beror på effekten av insatserna.

Svårt mäta ledarskap

Vi vet ganska lite om vad som är bra ledarskapsutbildning och hur effektiva olika ledarskapsprogram är [4]. Det görs många gånger enkla kursutvärderingar men sällan fördjupade evalueringar. Att beräkna effekten av ledarskapsprogram är dessutom svårt. En orsak ligger i ledarskapets natur. Chefskap kan kanske reduceras till ekonomiska resultat, men det är svårare att sätta upp mätbara mått för ledarskap. Relevant kan vara verksamhetens kvalitet, patientnöjdhet, tillgänglighet och medarbetarnas synpunkter. Listan kan göras lång och bekräftar behovet av tydliga mål och förväntningar på ledare i flera olika dimensioner.

Det är därför värdefullt när det görs

ledarskapsutvärderingar så som beskrivs av David Bergman i en artikel i detta nummer av Lakartidningen.

Ett annat intressant initiativ är innovationsmyndigheten Vinnovas 50-miljonerssatsning på utvecklingen av chefsuppdraget, som har bidragit till flera forskningsprojekt.

Komplex roll

Det finns en mängd olika ledarutvecklingsprogram.

Utbudet avspeglas delvis i föreställningarna om vilka kvaliteter ledare bör ha och vad som kännetecknar bra ledarskap. Det påverkas av vilken kultur vi befinner oss i och den rådande synen på chef- och ledarskap; vad som är effektivt ledarskap är inte statiskt. Därför skiljer sig trenderna i olika länder och tidsepoker.

Uppfattningen att ledarskap i första hand vilar på specifika individuella egenskaper eller personlig förmåga, exempelvis, har mer eller mindre övergivits – tills vidare. Likaså tron på auktoritärt ledarskap till fördel för demokratiskt ledarskap. I stället karakteriseras särdragen i svensk ledarskapstradition av bl a tillit och självständiga medarbetare men också av tidskrävande förankringsprocesser [5].

Men ytterligheter är sällan optimala, och platta organisationer där alla är med och röstar fram besluten riskerar att bli otydliga.

Rollen som chef och ledare är komplex. En modern chef måste både kunna fatta beslut och kunna hantera en komplex verklighet, som ofta är oförutsägbar och mångfasetterad.

En modern syn på ledarskap betonar relationen mellan ledaren och dem som ska ledas och betydelsen av gemensamma värderingar och visioner. Det finns inget kokboksrecept för hur en ledare

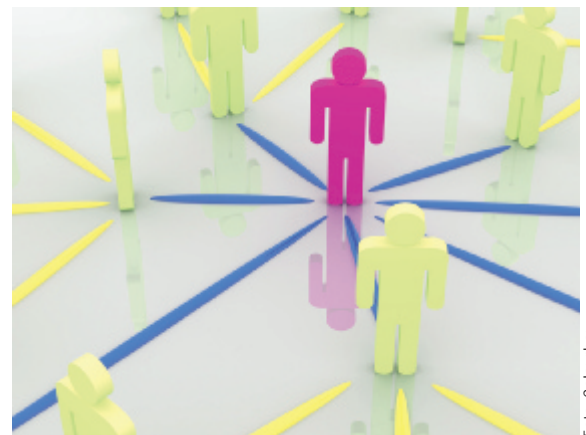


Foto: Colourbox

Ledarskap är starkt knutet till mänskligt beteende och sociala processer, därför är det också svårt att styra och kontrollera. Ärligen satsas stora pengar på ledarskapsprogram – trots att man egentligen inte vet vad som är bra ledarskapsutbildning och hur effektiva olika ledarskapsprogram är.

bäst förbereds för detta, men många ledarskapsutbildningar skapar möjlighet till spegling av hur andra uppfattar en som ledare, vilket tillsammans med tid till eftertanke är värdefullt.

Konst utvecklar ledarskap

På institutionen för folkhälsovetenskap på Karolinska institutet i Stockholm

■ sammanfattat

Ledarskapet har stort inflytande på en verksamhet, är svårt att mäta och påverkas i hög grad av mellanmänskliga relationer. Både chefer och medarbetare bör inkluderas i ledarutveckling. Att precisera effektivitetsmått för ledarskapsprogram är svårt.

Trots relativt stora satsningar på ledarutveckling och olika ledarskapsprogram görs det inte i tillräcklig omfattning systematiska utvärderingar eller uppföljningar.

Det finns en trend att lämna externa klassiska ledarskapsutbildningar, som få får gå, till förmån för interna program som utgår från och är anpassade till konkreta behov i verksamheten och som fler medarbetare engageras i.

har Julia Romanowska studerat hur ledarskapsutbildning baserad på konst påverkar ledarens kompetens och hälsa och om den har effekt på hälsa hos anställda.

Slutsatserna är att konventionell ledarskapsutbildning har få mätbara effekter, medan ledarskapskurser som baseras på olika konstformer samt etiska och existentiella frågeställningar har positiv effekt på såväl ledarens egen som medarbetarnas hälsa. Studierna visade att medarbetarna till cheferna som hade gått ledarutbildning baserad på konst både sov bättre och orkade mera.

Cheferna som hade gått konstbaserad ledarutbildning var efteråt dristigare, mindre konflikträdsla, mer empatiska och hade högre beredskap att ingripa mot orätt än kontrollgruppen, som hade gått konventionell ledarutbildning [6].

Medarbetarna har en aktiv roll

Ledarskapsutbildning handlar om insatser för att grupper ska arbeta tillsammans på ett meningsfullt sätt. Praktisk ledarskapsutveckling handlar om att hjälpa människor att lära av sina arbeten, snarare än att ta dem ifrån sina arbeten och undervisa dem [7].

Många har övergett tron på ledarskapsutveckling inom speciella externa program. Enligt Vinnova används informella program alltmer och kommer troligtvis att vara den ledande formen av chefsutveckling i framtiden.

Framgångsrika företag har ofta en aktiv intern ledarskapsutveckling enligt devisen »Grow your stars, don't buy them« [8]. Ledarämnen identifieras och utvecklas tidigt, och ledarskapsprogrammen genomförs ofta nära verksamheten med konkreta modeller eller uppdrag.

Flera av dessa program omfattar be-

tydligt flera medarbetare än enbart cheferna. Ledarskap kräver nämligen aktiv samverkan från medarbetarna, och då behöver ledarskapsutveckling riktas till flera än enbart de som har formella ledarpositioner. Ett exempel är General Electric (GE), som har omfattande ledarskaps- och chefsprogram och som i regel rekryterar sina chefer internt.

Ledarskaps-ST, som finns i Region Skåne, på Capio S:t Görans sjukhus i Stockholm och på Sahlgrenska universitetssjukhuset i Göteborg, är exempel på särskilt utformade interna program för läkare med fallenhet och intresse för ledarskap [9].

Behoven styr programmens inriktning

Utformningen av ledarutvecklingsprogram, antingen det är rena chefsutbildningar eller ledarskapsutbildningar riktade till både chefer och medarbetare, bör anpassas efter de olika behov och förutsättningar som föreligger. Inom hälso- och sjukvården måste ledaren exempelvis kunna hantera etiska dilemman.

Intressekonflikter utgör ett vardagligt problem för chefer inom hälso- och sjukvården [10]. I politiskt styrda organisationer försöker chefer agera stötdämpare mellan krav från högre chefer och krav och begränsningar hos medarbetare [11]. Därför behöver ledarskapsprogrammen i denna sektor utformas för att möta dessa behov.

Uppföljning behövs över lång tid

Utbudet av ledarskapsutveckling är stort, men det finns lite evidens för vilka metoder som fungerar. Utvärderingar är ofta svåra att göra, eftersom det kräver uppföljning över lång tid, och verksamheterna kanske har hunnit ändra form och behov under tiden.

Många utvärderingar av chefs- och ledarskapsprogram undersöker dessutom enbart programdeltagarens egna reaktioner vid slutet av eller kort efter avslutat program. Det är osäkert om detta är en bra metod för att utvärdera effekter av program för ledarskapsutveckling.

Effektfullt ledarskap är inte statiskt utan förändras i takt med att verksamheterna förändras, samhället utvecklas och vår omvärld ändras. Ledarskap ter sig dessutom olika i olika kulturer. Det finns en uppsjö ledarskapslitteratur, men också där finns betydligt fler teser än vetenskapligt belagda fakta.

För att kunna utveckla ändamålsenliga ledarskapsprogram behöver befintliga satsningar utvärderas.

Vetskap som verkar stå sig är däremot att ledarskap behöver tränas – sällan är någon född som bra ledare – och att ledarskap är inte synonymt med chefskap utan är förenat med betydligt mer komplexa krav på att få medarbetare att växa och prestera.

■ *Potentiella bindningar eller jävsförhållanden: Inga uppgivna.*

REFERENSER

3. Burgoyne J. How certain are we that management and leadership development is effective? Paper presented at the Management Learning and Leadership seminar; Lancaster University Management School; 19 maj 2004.
4. Day DV. Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*. 2001;11:581-613.
5. Gullers Grupp. Är svenskt management konkurrenskraftigt? Vinnova rapport 2007:13.
6. Romanowska J, Larsson G, Eriksson M, Wikström BM, Westerlund H, Theorell T. Health effects on leaders and co-workers of an art-based leadership development program. *Psychother Psychosom*. 2011;80(2):78-87.
11. Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlberg G Jr. Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserade förhållningsätt och strategier. Stockholm: Institutet för stressmedicin; 2004. ISM-rapport 1.