

Vad krävs av ledare i sjukvården?

Vilka behov har chefer i sjukvården i sitt ledarskap? En studie baserad på intervjuer antyder att vad man främst efterlyser är bättre kunskap och stöd i fråga om de generella verktyg som krävs för verksamhetsledning, såsom ekonomistyrning m m.

Sjukvårdens ledarskap har debatterats mycket i olika medier samt inom de olika professionella organisationerna inkluderande Sveriges läkarförbund. I den allmänna debatt som varit det senaste året har vid flera tillfällen fokus legat på vilken grundutbildning en ledare i sjukvården skall ha, det som kallas »vad någon är i botten«. Betydligt mindre fokus har legat på sakinnehållet i ledarskapet och dess natur.

Vi valde att fördjupa oss i ämnet genom att göra en pilotstudie i samarbete med Institutet för företagsledning (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm. Syftet var att ta reda på vilka behov chefer i sjukvården ser gällande kompetens och kunskap för att möta sin vardag och sina framtida utmaningar. Först då behoven är kända kan andra som aspirerar på, eller väljs ut till, chefstjänster aktivt bygga sin egen kunskap.

Vi valde att göra sex semistrukturerade intervjuer för att förstå vilka behov chefer i sjukvården har i sitt ledarskap. Intervjuerna gjordes vid personliga möten som varade mellan en och två timmar. Totalt gjordes sex intervjuer (ålder 31–54 år) där fem var personliga och en

gjordes via telefon. Fem av de intervjuade var chefer, två var kvinnor och fyra hade varit chef i mer än fem år.

Intervjuerna av-identifierades var efter resultatet analyserades och sammanställdes av intervjuerna var och en för sig för att sedan jämföras. Inga anspråk görs på någon fullständig kvalitativ analys, utan ambitionen var att finna återkommande teman som kunde användas för vidare diskussion.

Alla ser ett behov av att förbereda sig bättre inför en chefs- och ledarroll. I intervjuerna framkommer en tydlig skillnad mellan personligt och generellt ledarskap. Det personliga ledarskapet baseras på hur man själv agerar som person, och hur man förstår sig själv och sin omvärld.

Det generella ledarskapet handlar mer om olika arbetssätt, hur man kan göra analyser och strategiska val, konsekvensbestämma olika styrsystem, förståelse och fördjupning i ekonomistyrning och verksamhetsstyrning m m. I våra intervjuer framkommer att det är främst inom generellt ledarskap som man söker kunskap och stöd.

Behoven av generellt ledarskap hamnade inom fyra områden, fann vi. Vi beskriver dem under varje rubrik och exemplifierar med »citater« från våra intervjuer.

1. Process och organisation. Man söker verktyg för att förstå och styra processer och organisationer, detta då man har en förståelse för att det finns sådana som skulle kunna göra sjukvården mer effektiv om man tog dem till sig. Det finns enligt dem idag inga processer för systematisk översikt och utveckling av verksamheterna.

»När det gäller medicinska behand-

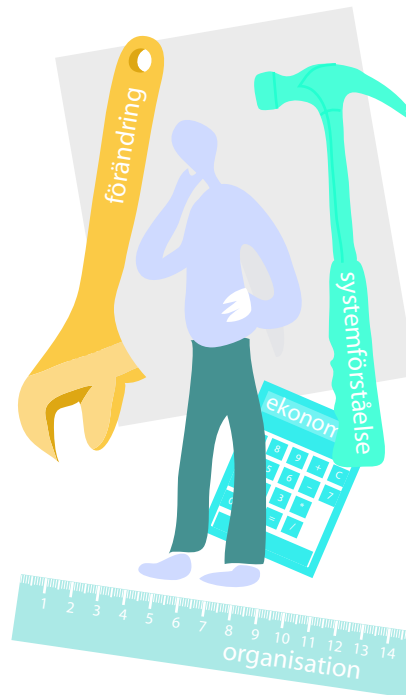


Bild: Air Ilviste

lingar förstår och accepterar de flesta processen, men då det kommer till styrning av sjukvårdens verksamhet är man främmande för den.«

Flera söker former för att styra på kvalitetsbegrepp då de ser att en nollbudgetstyrning inte ökar kvalitet eller skapar samarbeten.

»En av de viktigaste framtida arbetsuppgifterna kan bli processutveckling där vi måste vara mycket tydligare med att kvalitetssäkra och mäta det vi gör.«

2. Systemförståelse.

Här diskuterar man bl a hur verksamheter styrs, hur man tänker högre upp i organisationen och vad som styrs mot. Frågor man ställer sig är hur man kan tolka direktiv utifrån och hur man kan utveckla organisationen utifrån

dessa direktiv, i samklang med sina egna tankar och idéer. Många sätter sin egen verksamhet i centrum och funderar kring hur man kan relatera den egna kliniken till den övergripande funktionen.

»Jag vet inte om jag skall utföra många eller få patientbesök. Ingen kan tala om det innan, och när året är slut vet man inte om det var rätt eller inte.«

»En ökad systemförståelse krävs för att veta vad som kan krävas av och i den egna framtida organisationen.«

En chef tycker att han som ledare har en relativt god förståelse för uppdraget men funderar mycket över samordningen, då han delvis ser att även om var och en optimerar sin egen verksamhet så blir inte helheten så mycket bättre. Han tycker att chefsnivån över honom saknar kunskaper kring samordning och helhetssyn. Han drar slutsatsen att den kunskapen måste bibringras chefer på nivå under så att den sipprar upp i organisationen, t ex genom befordringar.

»En avgörande faktor för den som dri-



ROBERT KRISTIANSSON

ST-läkare i allmänmedicin, Österåla familjeläkarmottagning; Executive Master of Business Administration, Handelshögskolan i Stockholm
rokr@mac.com



FREDRIK ERIKSSON

Executive Master of Business Administration, Handelshögskolan i Stockholm
fredrik@medidrive.org

ver sjukvård är förmågan till att se helheter och skapa samordningsvinster över satta kulturer.«

En ledare måste ha en omvärldsförståelse och förutse förändringar för att proaktivt kunna anpassa verksamheten till framtidens krav, inte vänta på politiska direktiv eller krav uppifrån då dessa troligtvis kommer för sent.

3. Ekonomi. Ekonomi är något man lär sig steg för steg. Kurser fokuserar på att introducera och lära ut systemen som används för redovisning och ger i bästa fall en hantverksmässig förståelse. Genom att ekonomin är ett så starkt styrmedel skulle en djupare förståelse för hur det används och fungerar kunna öppna möjligheter för utveckling av organisation och verksamhet. Idag begränsas och dödas många alternativ med argumentet att vi inte har resurser/penningar för det, även där investeringar omgående kan räknas hem i besparingar.

Det finns behov av att förstå hur helheten påverkas av ekonomin och hur man kan arbeta med det. Det finns inte tillräcklig kunskap för att kunna hantera frågan kring horisontell prioritering, utan den hamnar på folkvald nivå (politiker).

»Ett helhetstänkande inom (läkar)professionen skulle kunna göra frågan mer differentierad och skarp. Detta är en helt nödvändig fråga att diskutera i den framtida sjukvården.«

4. Förändringsarbete. Man söker verktyg för att bedriva förändringsarbete där gemensamma mål sätts. Hur identifieras förändringsmöjligheter, hur planeras förändringar och hur genomförs de framgångsrikt? Många ställer sig frågan hur man initierar och driver förändringar – idag har de ofta sin grund i hot utifrån eller som pålagor inom organisationen. Man upplever att det är svårt att få med sig olika grupper i de förändringsarbeten som bedrivs. Det finns önskemål om att identifiera egna förändringsmöjligheter och driva dessa.

»Alla är trötta på förändringar eftersom de är reaktiva och inte planerade utifrån ett större sammanhang. Vi behöver tänka efter före och driva förändringar utifrån verksamhetens perspektiv.«

»Att styra verksamhet kräver fler perspektiv än det som en profession innehar. Det krävs helhetssyn, och många önskar

sig kunna förstå mer av helheter eftersom de intuitivt vet att deras egen yrkesbas/professionella kunskap inte kommer att räcka som kunskap då man leder andra.«

Det krävs kunskaper och egenskaper utöver de som man får i sin grundutbildning inom de olika vårdprofessionerna. Det krävs även andra kunskaper än de som bibringas i olika ledarskapskurser som fokuserar på det personliga ledarskapet och som är de dominerande i utbudet av ledarskapsprogram riktade till vården.

Ledarskap är mångfacetterat – det behövs personligt ledarskap som en nödvändig grund, men i fråga om både teoretiska och praktiska kunskaper i verksamhetsledning känner sig de vi intervjuat inte tillräckligt kunniga. Även då läkare har förutsättningar att bli bra ledare i sjukvården genom sin medicinska kunskapsbas så krävs ytterligare kunskaper för att lyckas med ett många gånger komplicerat chef- och ledarskap.

Vi ser att flera chefsprogram berör de kunskapsområden som efterfrågas men att flera ändå anger att en djupare förståelse saknas, framför allt i början av ett chefskap. Den diskussion som förs nationellt genom bl a Sveriges Kommuner och Landsting pekar på ett systematiskt behov av kunskap i verksamhetsledning.

Inom de områden som belyses av de intervjuade kan det exemplifieras av ökat behov av kunskap i ekonomistyrning. Här sker utbildningar stundom på en mer »hantverksmässig« nivå där man bibringas färdigheter i att bokföra och sköta grundläggande budgetering, medan det som efterfrågas är en större förståelse för ekonomiska styrmedel. Flerparten efterfrågar kunskaper i hur verksamheter kan styras med olika ekonomiska incitament, eller än oftare, hur man kan skapa ekonomiska incitament som stödjer en god sjukvårdsutveckling.

Glädjande nog finns det ett ökat intresse för verksamhetsledningskurser, vilket avspeglas i bl a handelshögskolornas statistik där fler från sjukvården visar intresse för olika managementprogram.

Vi tror därför det är av största vikt för sjukvårdens organisationer att förstå att det krävs kunskaper inom verksamhets-

ledning, lika väl som förståelse för medicinsk utveckling, hos dem som sätts att leda sjukvården. Utbildningar som leder till starkt personligt ledarskap är helt nödvändiga men inte tillräckliga, då även verksamhetsledning är en nödvändig hörnsten för de sjukvårdsorganisationer som vill leda utvecklingen.

Ett sätt vore att lägga in mer verksamhetsledning som en del i de ordinarie vårdutbildningarna. Ett annat vore att specifikt utbilda den eller dem som visar ett intresse för verksamhetsledning innan ett chefsuppdrag axlas eller i början av detsamma.

Med tanke på att vi tror att det krävs en relativt omfattande utbildning för att verkligen förstå och kunna arbeta med olika metoder och processer som används inom verksamhetsledning förordar vi den senare modellen med riktad utbildning till den intresserade. Grundutbildningarna bör dock fortsätta stödja en utveckling hos individen i det grundläggande personliga ledarskapet.

Vi har haft som ambition att ge en redovisning av vilka behov av kunskap, kompetens och färdigheter som några chefer i sjukvården känner behov av. Vi vill visa inom vilka områden de har famlat eller fortfarande gör det samt var dagens och framtidens utmaningar ligger.

Vi har fört fram att det finns en uppdelning mellan »generellt« och »personligt« ledarskap, där det sistnämnda känns tillgodosett men behöver kontinuerlig utveckling. Det förra, verksamhetsledning och dess olika verktyg, känns dock eftersatt. De som intervjuats söker kunskap och vägledning inom främst fyra områden: process och organisation, systemförståelse, ekonomi samt förändringsarbete.

■ *Potentiella bindningar eller jävsförhållanden: Inga uppgivna.*