

Visa vägen i vården

– ledarskap för stärkt utvecklingskraft



Innehåll

UPPDRAGET OCH VÅRA ARBETSMETODER

SLUTSATSER FRÅN FORSKNING OCH INTERVJUER

LÄRDOMAR FRÅN ANDRA LÄNDER OCH SEKTORER

SLUTSATSER FRÅN NULÄGESANALYSEN OM HINDER FÖR STÄRKT LEDARSKAP

REKOMMENDATIONER

Innehåll

UPPDRAGET OCH VÅRA ARBETSMETODER

SLUTSATSER FRÅN FORSKNING OCH INTERVJUER

LÄRDOMAR FRÅN ANDRA LÄNDER OCH SEKTORER

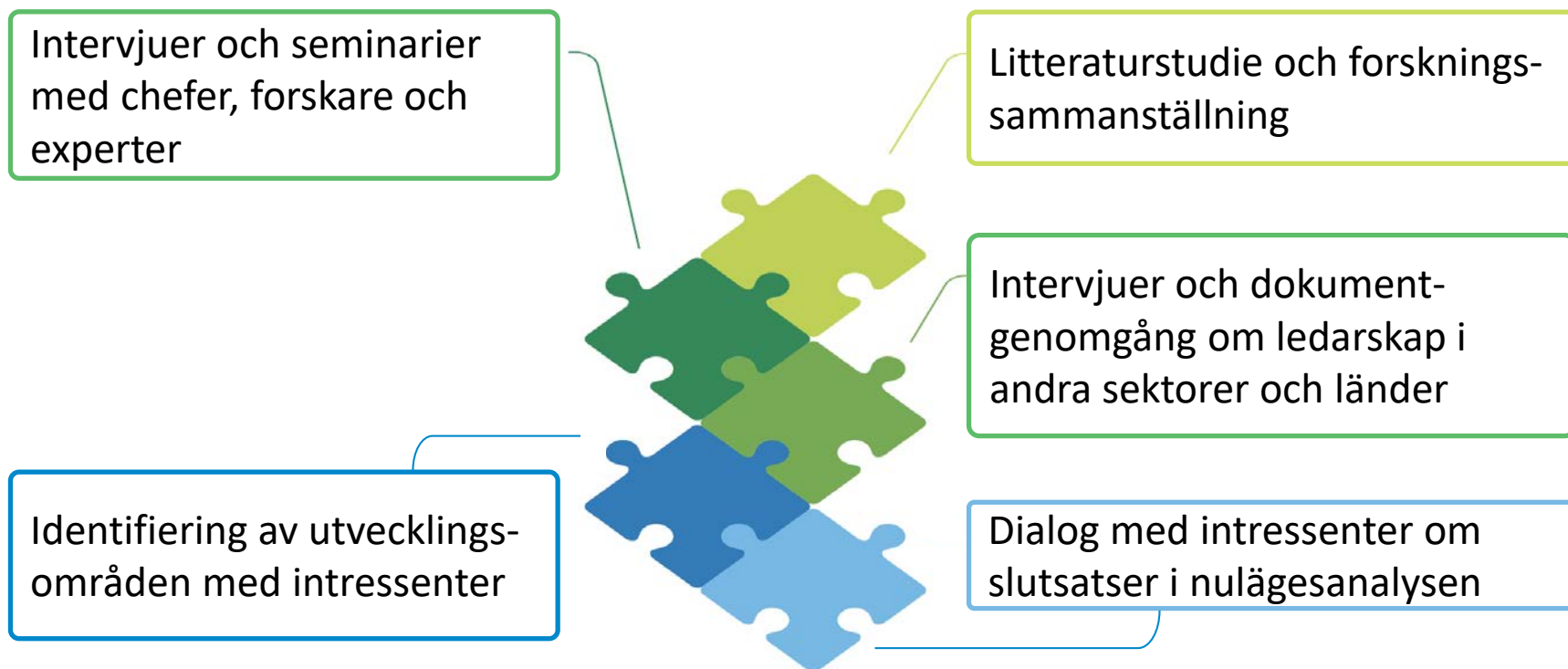
SLUTSATSER FRÅN NULÄGESANALYSEN OM HINDER FÖR STÄRKT LEDARSKAP

REKOMMENDATIONER

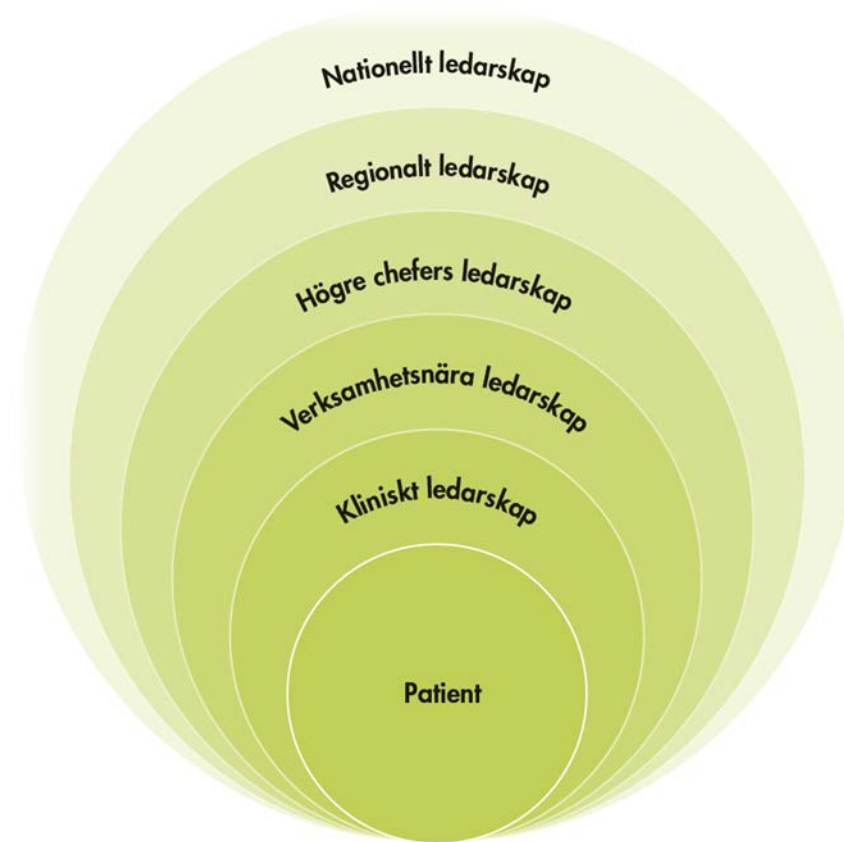
Regeringens uppdrag till Vårdanalys

Se över på vilket sätt regeringen och dess myndigheter kan stödja landstingen i deras arbete med att utveckla och stärka ledarskapet i hälso- och sjukvården

Vi har genomfört en forskningsgenomgång och nulägesanalys



Ledarskap utövas på flera nivåer



Fokus i vår analys

- ▶ Chefers ledarskap
- ▶ Det nationella ledarskapets (regeringen och dess myndigheter) och det regionala politiska ledarskapets påverkan på chefers ledarskap
- ▶ Både ledarskapets förutsättningar och ledarskapsutveckling och utbildning i landstingen
- ▶ Hur ledarskap kan bidra till stärkt utveckling och ökad patientcentrering i hälso- och sjukvården

Innehåll

UPPDRAGET OCH VÅRA ARBETSMETODER

SLUTSATSER FRÅN FORSKNING OCH INTERVJUER

LÄRDOMAR FRÅN ANDRA LÄNDER OCH SEKTORER

SLUTSATSER FRÅN NULÄGESANALYSEN OM HINDER FÖR STÄRKT LEDARSKAP

REKOMMENDATIONER

Vår definition av ledarskap

Vi har utgått från en definition av ledarskap som säger att ledarskap handlar om att skapa organisationer som präglas av riktning och mening, koordinerade system och processer samt engagemang.

Riktning och mening

Koordinerade system
och processer

Engagemang

God hälsa och en
vård på lika villkor
för hela
befolkningen

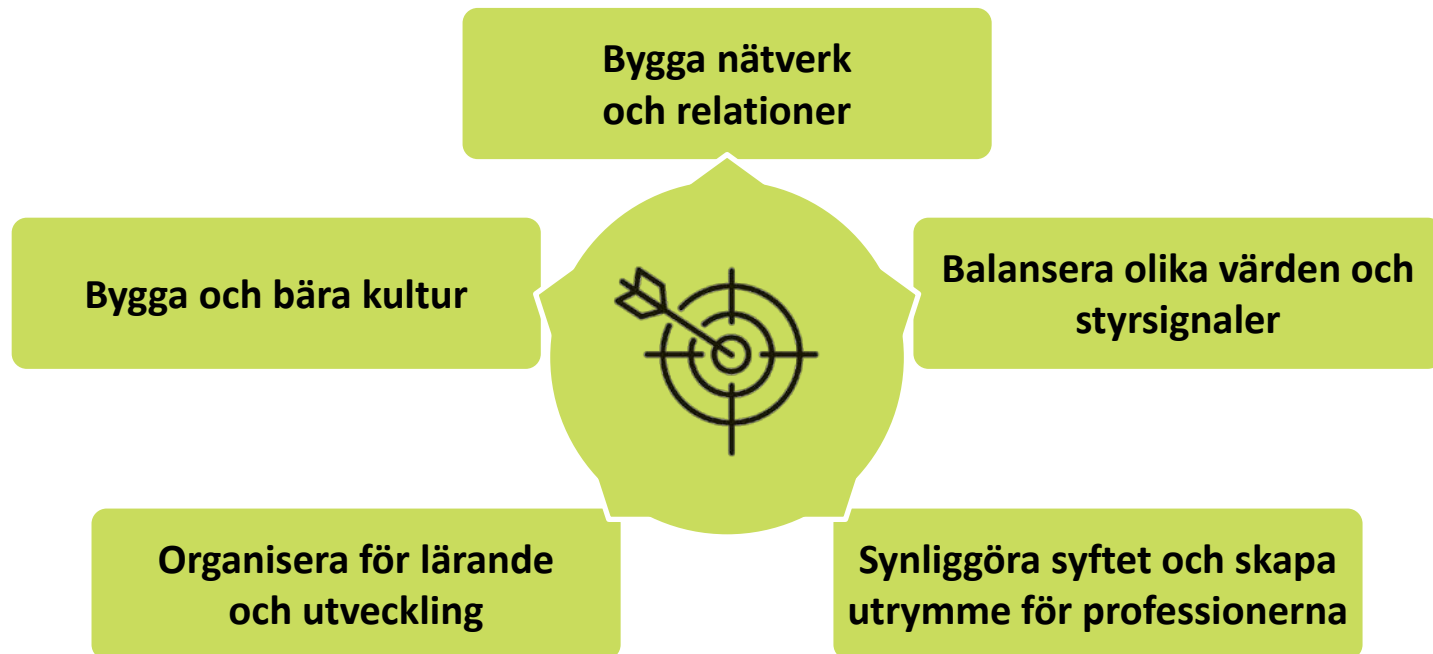
**I fråga om mening och motivation för
medarbetare sitter vården på en resurs
som andra branscher bara kan drömma
om, att få bidra till liv och hälsa!
I andra branscher får vi hitta på saker för
att få jobbet att kännas meningsfullt.**

*Chef i IT-sektorn under Vårdanalys workshop
om ledarskap i hälso- och sjukvården*

Kontexten avgör vilket ledarskap som behövs



Viktiga komponenter i ledarskap i vården



Förutsättningar för gott ledarskap



Innehåll

UPPDRAGET OCH VÅRA ARBETSMETODER

SLUTSATSER FRÅN FORSKNING OCH INTERVJUER

LÄRDOMAR FRÅN ANDRA LÄNDER OCH SEKTORER

SLUTSATSER FRÅN NULÄGESANALYSEN OM HINDER FÖR STÄRKT LEDARSKAP

REKOMMENDATIONER

Lärdomar från andra länder och sektorer

USA

Norge

England

Skolan
och
försvaret

- Viktigt med struktur och systematik i ledarskapsutveckling och utbildning – samt eget ägarskap
- Ledarskapsutvecklingen bör fokusera på kvalitetsutveckling och förändringsledning
- Nationella ledarskapsutbildningar ger nöjda deltagare men det är svårt att se effekter i verksamheterna
- Nätverk för erfarenhetsutbyte mellan chefer kan vara värdefulla
- Eftersom landstingens styrsystem, arbetssätt och kultur varierar bör verksamhetsnära chefers utbildning vara landstingens ansvar

Innehåll

UPPDRAGET OCH VÅRA ARBETSMETODER

SLUTSATSER FRÅN FORSKNING OCH INTERVJUER

LÄRDOMAR FRÅN ANDRA LÄNDER OCH SEKTORER

SLUTSATSER FRÅN NULÄGESANALYSEN OM HINDER FÖR STÄRKT LEDARSKAP

REKOMMENDATIONER

Hinder för stärkt ledarskap inom fem områden

Stödstrukturer

- Bristande tillgång till stödstrukturer, exempelvis HR och ekonomi, minskar chefers utrymme att leda och utveckla.
- Stöd- och servicefunktioner kan ibland fungera som kravställare i stället för stöd.
- Varierande kompetens och tillgång till stöd för utvecklingsarbete, särskilt analyskompetens saknas.
- Bristande systemförståelse kan vara ett hinder för utvecklingsarbete.

**Första linjens chefer hittar man
numera oftast på sina rum
framför ett excelark, inte ute i
verksamheten**

Verksamhetschef i intervju med Vårdanalys

Hinder för stärkt ledarskap inom fem områden

Stödstrukturer

Styrning och organisation

- Stora personalgrupper hindrar ett närvarande ledarskap.
- För många olika styrsignaler kan leda till minskad styrkraft och handlingsutrymme.
- Ledningsgrupper har ibland svårt att prioritera strategiska frågor.
- Otydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän kan skapa kortsiktighet och dåliga förutsättningar för chefer.
- För lite samstämmighet mellan den statliga och regionala styrningen.

**” Omsättningen på höga chefer
och tjänstemän leder till att
systemen glömmer och att
utvecklingsarbete och strategier
inte får någon effekt ”**

Chef i ledningsposition i intervju med Vårdanalys

Hinder för stärkt ledarskap inom fem områden

Stödstrukturer

Styrning och organisation

Chefskapets attraktivitet

- I en del landsting är det svårt att rekrytera chefer.
- Bristande attraktivitet för att vara chef inom vissa yrkesgrupper.
- Enkätstudier visar på en negativ trend i intresset för chefskap bland läkare.

” Kan vi göra arbetsplatsen och chefsrollen attraktiv – kanske genom minskad detaljstyrning och ökade incitament – ja då har vi löst mycket ”

Verksamhetschef i intervju med Vårdanalys

Hinder för stärkt ledarskap inom fem områden

Stödstrukturer

Styrning och organisation

Chefskapets attraktivitet

Kultur

- Revirtänkande och hierarkier mellan verksamheter och professioner motverkar samverkan och gränsöverskridande utvecklingsarbete.
- Fokus på interna faktorer i utvecklingsarbetet, exempelvis behov i den egna verksamheten, snarare än på att skapa värde för patienten.

**” Vården är så kulturberoende,
olika verksamheter har olika
kulturer och det är cementerat
och svårt att förändra ”**

Verksamhetschef i intervju med Vårdanalys

Hinder för stärkt ledarskap inom fem områden

Stödstrukturer

Styrning och organisation

Chefskapets attraktivitet

Kultur

Ledarskapsutveckling

- Litet fokus på ledarskap i grundutbildningarna för vårdpersonal.
- God tillgång till grundläggande chefsutbildning i landstingen men brister i kompetensutveckling för erfarna chefer.
- Otydliga kopplingar mellan verksamhetsstyrning, utvecklingsarbete och ledarskapsutveckling i vissa landsting.
- Svårt för varje landsting att följa kunskapsutveckling och forskning inom ledarskap, styrning och organisation.

**Sett till hur många
sjuksköterskor och läkare som
blir chefer i vården är det
bristfälligt att de får så lite
ledarskapsutbildning på
grundutbildningen**

Verksamhetschef i intervju med Vårdanalys

Innehåll

UPPDRAGET OCH VÅRA ARBETSMETODER

SLUTSATSER FRÅN FORSKNING OCH INTERVJUER

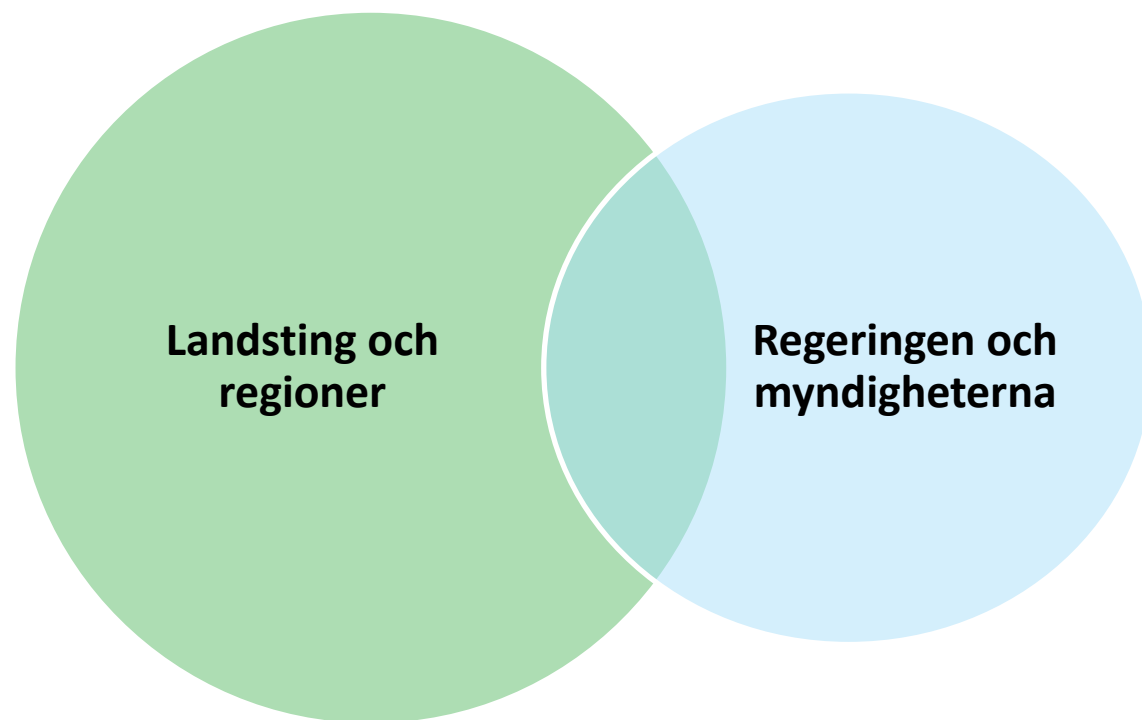
LÄRDOMAR FRÅN ANDRA LÄNDER OCH SEKTORER

SLUTSATSER FRÅN NULÄGESANALYSEN OM HINDER FÖR STÄRKT LEDARSKAP

REKOMMENDATIONER

Det behövs insatser från både staten och huvudmännen

- Landstingen har huvudansvaret för ledarskap och ledarskapsutveckling
- Regeringen och myndigheterna kan stödja och komplettera landstingens arbete



Analysen visar på fem särskilt angelägna utvecklingsområden

- 1 Stärkta förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientfokuserat ledarskap
- 2 Ökad attraktivitet i chefskapet
- 3 Stärkt förmåga att leda i komplexitet, förändring och förbättring
- 4 En mer strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling
- 5 Mer sammanhängande nationell och regional styrning



1. Stärkta förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientfokuserat ledarskap



Regeringen och landstingen bör stärka förutsättningarna för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap

För att driva utvecklingen kan landstingen

- analysera och vid behov minska antalet direkt underställda för chefer samt förbättra chefernas stödstrukturer
- fokusera styrningen så att medarbetare kan skapa värde i patientmötet
- följa upp vården ur ett patientperspektiv och ta fram metoder för patientinvolvering.

För att stödja utvecklingen kan regeringen

- intensifiera arbetet med att utveckla den statliga styrningen.

2. Ökad attraktivitet i chefskapet

▶ **Regeringen och landstingen bör arbeta för att öka chefskapets attraktivitet**

För att driva utvecklingen kan landstingen

- tydliggöra chefers uppdrag
- analysera och förbättra chefers arbetsmiljö
- erbjuda kompetensutveckling
- se över incitamenten för chefskap för olika yrkesgrupper.

För att stödja utvecklingen kan regeringen

- förändra grundutbildningarna för vårdprofessionerna med större inslag av ledarskap.

3. Stärkt förmåga att leda i komplexitet, förändring och förbättring



Landstingen bör erbjuda kompetensutveckling och stöd till chefer för att arbeta med utveckling, och regeringen bör överväga att stärka systemförståelsen genom förändringar i grundutbildningarna

För att driva utvecklingen kan landstingen

- inkludera systemförståelse och förbättringsarbete i ledarskapsutbildningen
- se över och stärka stödstrukturerna för utvecklingsarbete
- komplettera ledarskapsutvecklingen med utveckling av medarbetarskapet.

För att stödja utvecklingen kan regeringen

- förändra grundutbildningarna för vårdprofessionerna med större inslag av systemförståelse och förbättringskunskap.

4. Strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

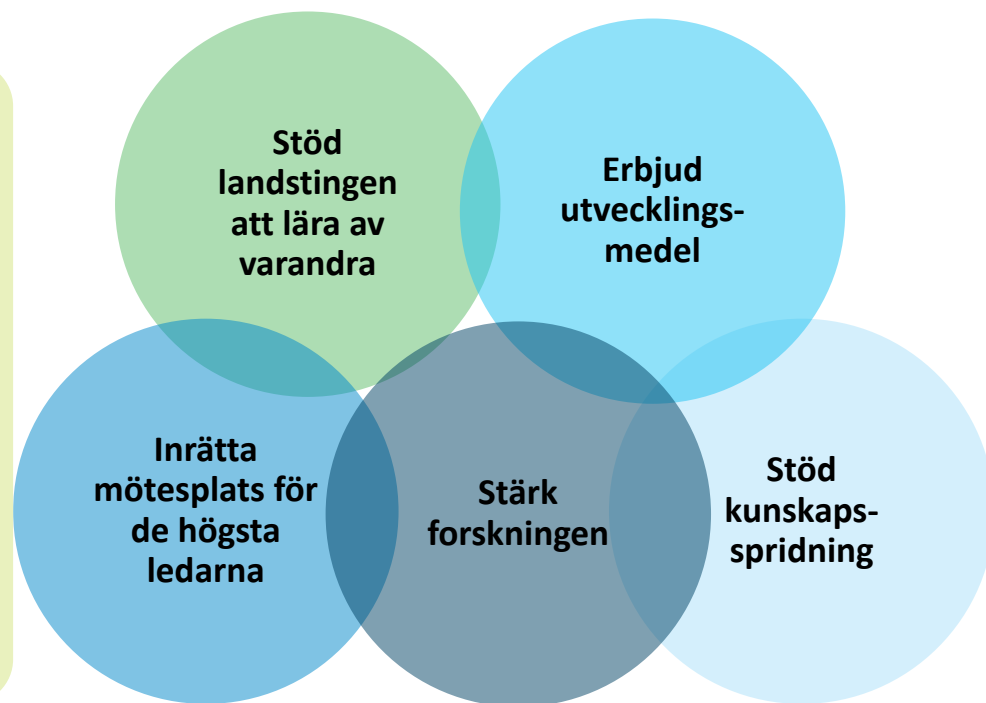
▶ **Landstingen bör utveckla strukturerna för ledarskapsutveckling och behandla ledarskapsfrågorna tillsammans med andra strategiska frågor**

För att driva utvecklingen kan landstingen

- prioritera ledarskapsfrågan och betrakta den som en högsta ledningsfråga
- koppla ihop ledarskapsutvecklingen med verksamhetsstyrningen
- lära av andra landstings arbete med ledarskap genom utbyte och dialog.

4. Strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

► Regeringen bör ta initiativ till ett program för stärkt ledarskap i hälso- och sjukvården



5. Sammanhängande nationell och regional styrning för att möta de gemensamma utmaningarna

► **Landstingen bör se över hur deras styrning kan bli mer strategisk, sammanhållen, långsiktig och inriktad på samverkan kring patientens behov**

För att driva utvecklingen kan landstingen

- utveckla styrsystem som fokuserar på det sammantagna resultatet och värdet som skapas för patienten
- utveckla tydliga samarbetsformer och rollfördelning mellan politik och tjänstemän.

5. Sammanhängande nationell och regional styrning för att möta de gemensamma utmaningarna

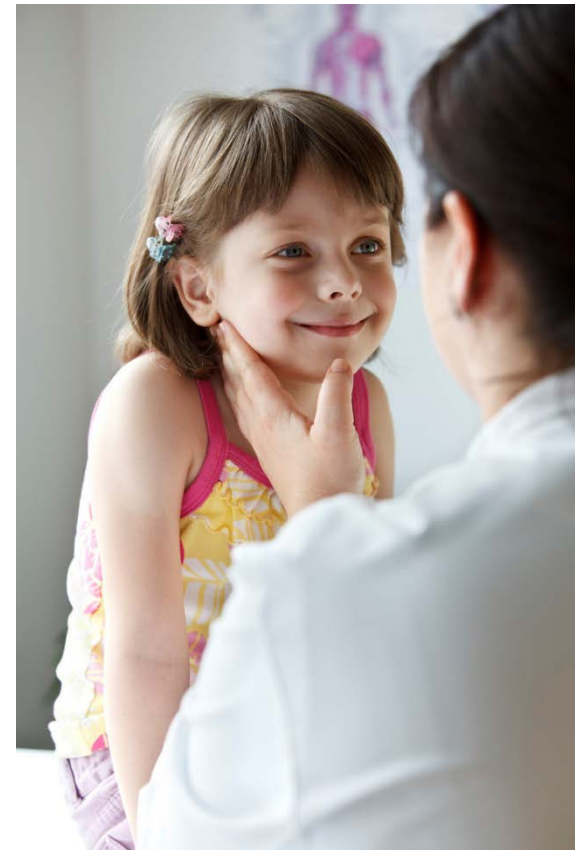
▶ **Regeringen bör utveckla sin dialog med landstingen för att skapa ett samlat nationellt ledarskap i hälso- och sjukvården**

För att stödja utvecklingen kan regeringen

- skapa en struktur för dialog med regionala ledare med fokus på strategisk styrning och ledning.

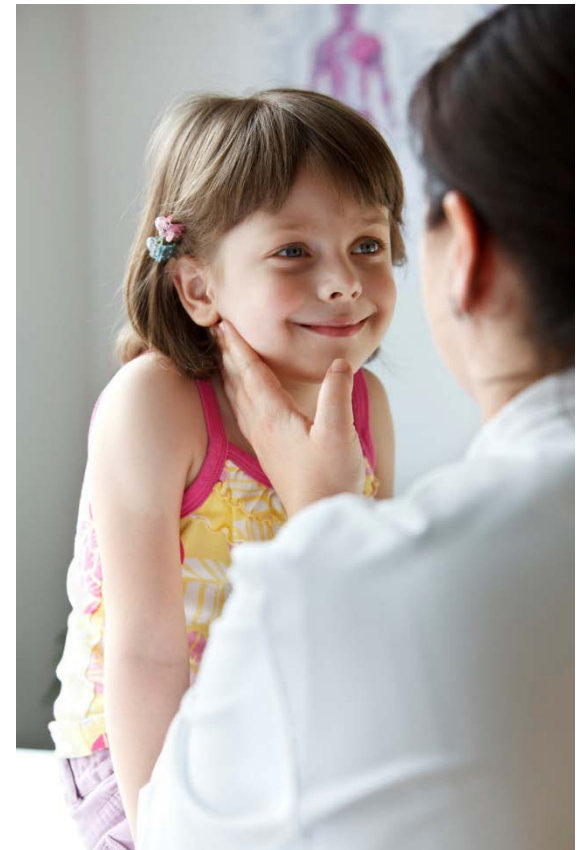
Rekommendationer till regeringen – sammanfattning

- ▶ Regeringen bör fortsätta utveckla den statliga styrningen.
- ▶ Regeringen bör överväga att förändra grundutbildningarna för vårdens professioner med större inslag av ledarskap, systemförståelse och förbättringskunskap.
- ▶ Regeringen bör ta initiativ till ett program för stärkt ledarskap i hälso- och sjukvården.
- ▶ Regeringen bör utveckla dialogen med landstingen för att skapa ett samlat nationellt ledarskap i hälso- och sjukvården.



Rekommendationer till landstingen – sammanfattning

- ▶ Landstingen bör stärka förutsättningarna för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap.
- ▶ Landstingen bör arbeta för att öka chefskapets attraktivitet.
- ▶ Landstingen bör erbjuda kompetensutveckling och stöd till chefer för att arbeta med förändring och förbättring.
- ▶ Landstingen bör utveckla strukturerna för ledarskapsutveckling och behandla ledarskapsfrågorna tillsammans med andra strategiska frågor.
- ▶ Landstingen bör se över hur deras styrning kan bli mer strategisk, sammanhållen, långsiktig och inriktad på samverkan kring patientens behov.



Kajsa Westling
Projektledare

kajsa.westling@vardanalys.se
08-690 41 60

Isabelle Carnlöf
Projektmedarbetare

isabelle.carnlöf@vardanalys.se
08-690 41 30

Hanna Sjöberg
Projektdirektör

hanna.sjöberg@vardanalys.se
08-690 41 13

