

Åt samma håll

Nationella insatser för stärkt ledarskap i hälso- och sjukvården

Stockholm 2019

Innehåll

Regeringens uppdrag till Vårdanalys och våra utgångspunkter

Svar på regeringens frågor om förutsättningar och behov av ledarskapsutveckling

Tre mål för stärkt ledarskap där nationella insatser kan bidra

Förslag på nationella insatser för stärkt ledarskap

Rekommendationer till landsting och kommuner

Vi har fått regeringens uppdrag* att ta fram underlag för ett nationellt program för ledarskapsfrågor i hälso- och sjukvård

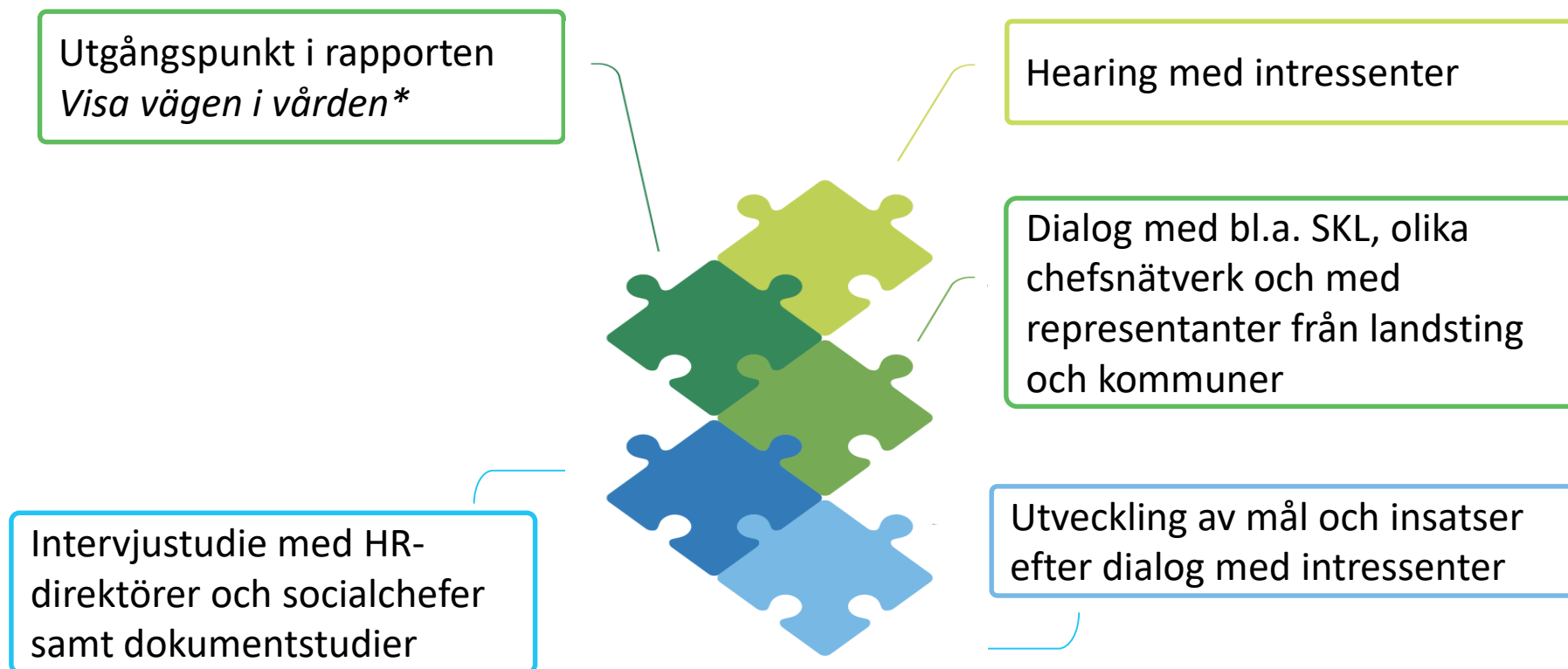


Utredningsfrågor:

- 1 Vilken roll har grundutbildningarna för vårdens professioner när det gäller ledarskapsutveckling?
- 2 Hur ser dagens utbud och tillgänglighet till ledarskapsutbildningar ut i landstingen och vid universitet och högskolor?
- 3 Vilka arenor för samverkan finns det, där chefer i vården på kommunal, regional och nationell nivå samverkar i frågor om styrning, ledning och ledarskap?
- 4 Vilka ytterligare kunskapsunderlag behövs för en mer ändamålsenlig ledarskapsutveckling inom hälso- och sjukvården?

* Regeringsbeslut S2018/04688/FS

Vi har utgått från rapporten *Visa vägen i vården*, genomfört en intervjustudie och haft dialog med flera aktörer

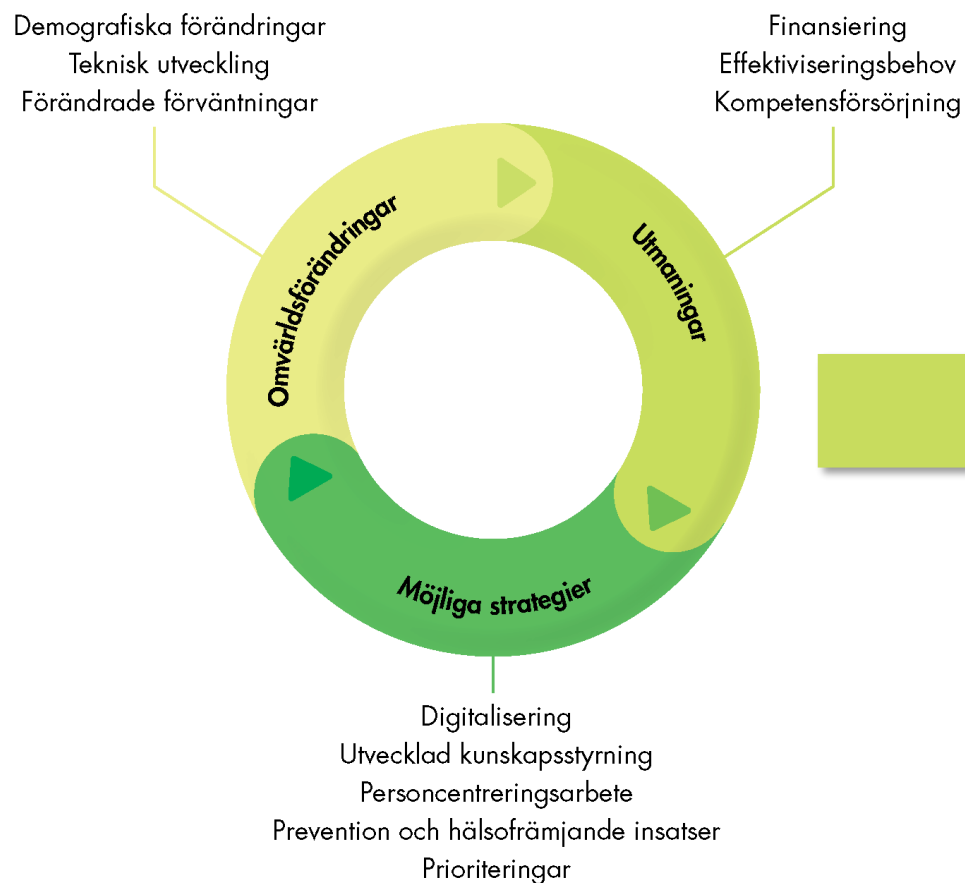


I vår tidigare rapport *Visa vägen i vården* identifierade vi fem särskilt angelägna utvecklingsområden

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

**Huvudansvaret för
ledarskapsutvecklingen
ligger hos landsting och
kommuner**

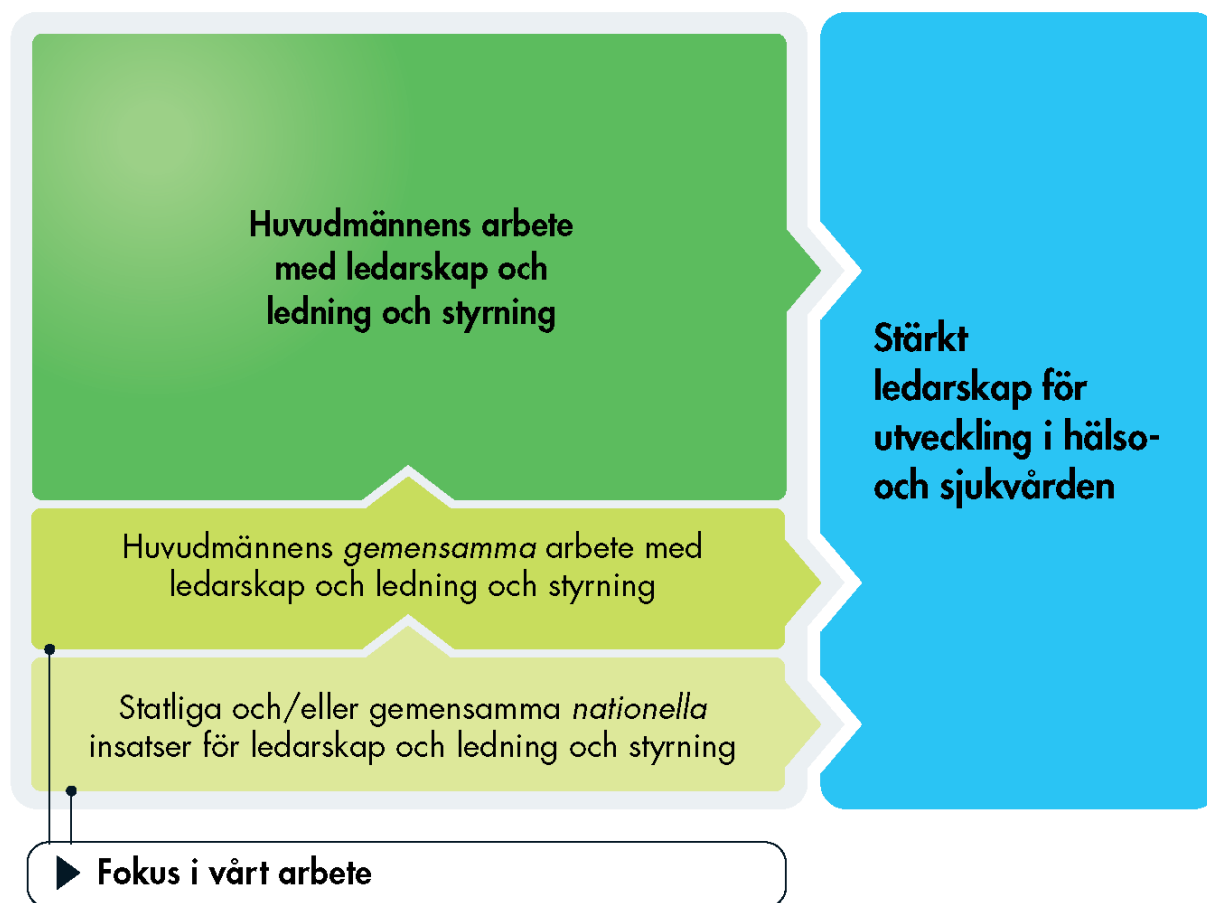
Vården står inför flera utmaningar och behöver göra en rad omställningar – därför behöver ledarskapet driva systemförändringar



Omvärldsförändringar kommer kräva systemutveckling av hälso- och sjukvården över organisations- och sektorsgränser.

Ledarskapet på alla nivåer i hälso- och sjukvården har en nyckelroll för att driva utvecklingen.

Vi har fokuserat på statliga och nationella insatser som kan stödja och komplettera huvudmännens egna och gemensamma arbete med ledarskap



Innehåll

Regeringens uppdrag till Vårdanalys och våra utgångspunkter

Svar på regeringens frågor om förutsättningar och behov av ledarskapsutveckling

Tre mål för stärkt ledarskap där nationella insatser kan bidra

Förslag på nationella insatser för stärkt ledarskap

Rekommendationer till landsting och kommuner

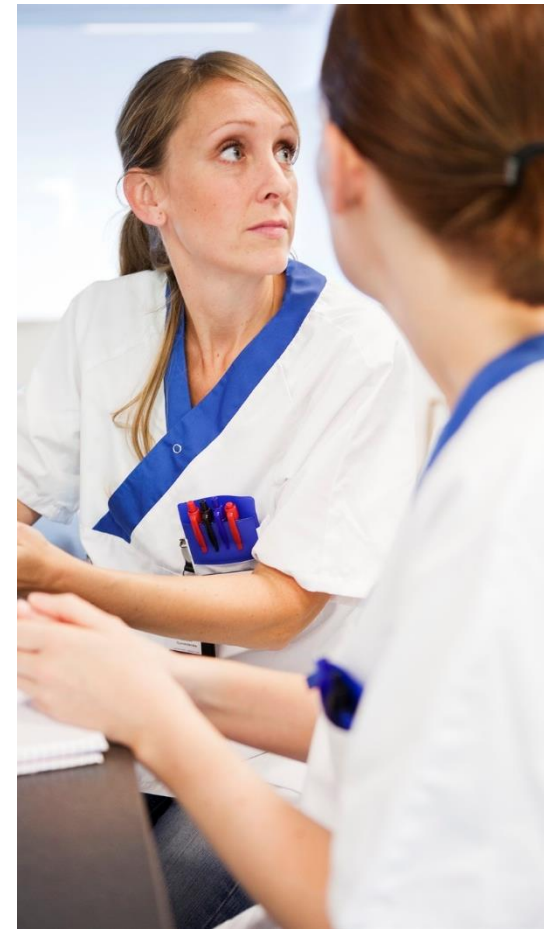
Varierat inslag av ledarskap, systemförståelse och förbättringskunskap på grundutbildningarna

- Ledarskap, systemförståelse och förbättringskunskap förekommer i varierande utsträckning på grundutbildningarna av läkare, sjuksköterskor, fysioterapeuter och socionomer
- Representanter från landsting och kommuner uttrycker behov av mer ledarskap, systemförståelse och förbättringskunskap i grundutbildningarna. Detta för att:
 - visa att ledarskap är en möjlig karriärväg
 - skapa bättre förutsättningar för utvecklingsarbete och samverkan runt patienters och brukares behov
- Att det finns behov av förändrade grundutbildningar var även en slutsats i *Visa vägen i vården*.



Samtliga landsting erbjuder ledarskapsutbildningar

- Samtliga landsting erbjuder ledarskapsutbildning till sina chefer samt uppger att deras chefer deltar i någon form av nätverk
 - de flesta av utbildningarna riktar sig till blivande eller nya chefer
 - vi ser variationer mellan olika landsting i hur de arbetar med ledarskapsutbildning och ledarskapsutveckling
- Det finns ett trettiotal fristående kurser om ledarskap i hälso- och sjukvård vid ett tiotal lärosäten
- Det saknas kunskap om förutsättningarna och utmaningar för chefer och ledare i kommunal hälso- och sjukvård.



Flera samverkansarenor finns men det efterfrågas samtidigt mer erfarenhetsutbyte kring ledarskapsfrågor

- Det förekommer samverkan i olika former mellan och inom landsting och kommuner om både ledarskaps- och verksamhetsfrågor
 - det bör analyseras vidare hur denna samverkan fungerar och vilka effekterna blir för patienter och brukare
- Intervjupersoner efterfrågar ytterligare erfarenhetsutbyte mellan olika aktörer om ledarskapsfrågor och ledning och styrning i hälso- och sjukvården.



Det finns behov av kunskapsunderlag och forskning om ledarskap och ledning och styrning i hälso- och sjukvården

- Det finns ett behov av mer kunskapsunderlag :
 - det finns en efterfrågan på kunskapssammanställningar av befintlig forskning och ny kunskap i form av mer praktisknära forskning
 - flera landsting uppger att deras insamlande av kunskap kring dessa områden är resurskrävande och görs utan särskild systematik
- Det finns ett behov av mer forskning:
 - det finns en efterfrågan på kunskapsunderlag från forskning att använda både i ledarskapsutbildning och som underlag för chefer och ledare i styrningen av vården
 - forskningens relevans ökar om landsting och kommuner samverkar med lärosäten i att till exempel utforma forskningsfrågor.



Innehåll

Regeringens uppdrag till Vårdanalys och våra utgångspunkter

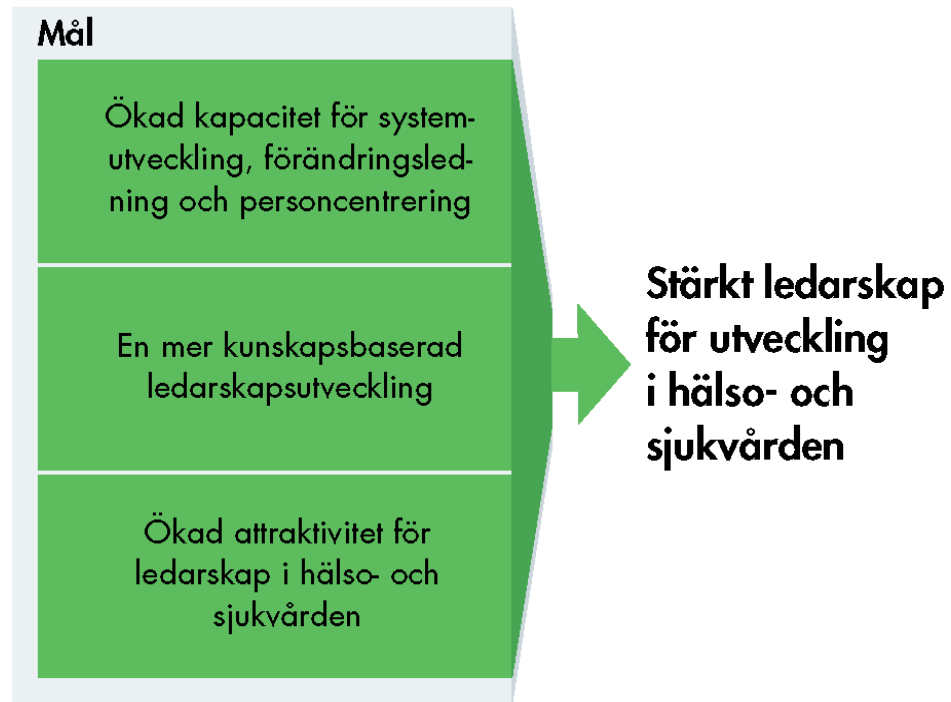
Svar på regeringens frågor om förutsättningar och behov av ledarskapsutveckling

Tre mål för stärkt ledarskap där nationella insatser kan bidra

Förslag på nationella insatser för stärkt ledarskap

Rekommendationer till landsting och kommuner

Vi har formulerat tre mål för ledarskapet där nationella insatser kan bidra



Ökad kapacitet för systemutveckling, förändringsledning och personcentrering i ledarskapet

Mål 1: Ökad kapacitet för systemutveckling, förändringsledning och personcentrering

- Hälsa- och sjukvården behöver ständigt utvecklas men också genomföra större omställningar.
- Det kommer att krävas chefer och ledare med kunskaper om:
 - Systemutveckling - förändra delar eller hela hälso- och sjukvårdssystemet, t.ex. utveckla vården över verksamhets- och organisationsgränser för vissa patientgrupper
 - Förändringsledning - ett systematiskt arbetssätt från chefer och ledare som ger kontroll över förändringsprocesser och förändringsarbete
 - Personcentrering - chefer och ledare arbetar tillsammans med medarbetare för att skapa kultur, arbetssätt och stödsystem där patienten är medskapare i sin egen vård, samt tar tillvara patienters erfarenheter i utvecklingsarbetet.

En mer kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

Mål 1: Ökad kapacitet för systemutveckling, förändringsledning och personcentrering

Mål 2: En mer kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

- Kunskapen från forskning om ledarskap och ledning och styrning i hälso- och sjukvården kan användas mer i vårdens utvecklingsarbete och i ledarskapsutveckling
 - t.ex. kunskapsunderlag för chefer och ledare om effekter av olika styrmedel
- Det är svårt för landsting och kommuner att hålla sig uppdaterade på utvecklingen inom dessa forskningsområden
- Den nationella nivån kan i större utsträckning bidra med kunskapssammanställningar och kunskapsstöd samt organisera former för erfarenhetsutbyte.

Ökad attraktivitet för ledarskap i hälso- och sjukvården

Mål 1: Ökad kapacitet för systemutveckling, förändringsledning och personcentrering

Mål 2: En mer kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

Mål 3: Ökad attraktivitet för ledarskap i hälso- och sjukvården

- Det behövs ökad status för ledarskap och chefskap i hälso- och sjukvården. Det kan t.ex. vara svårt att rekrytera chefer och det är en hög omsättning på chefspositioner inom vissa områden.
- För att öka attraktiviteten krävs insatser inom olika områden
 - landsting och kommuner behöver se över och förbättra chefers förutsättningar
 - på nationell nivå kan kunskapsstöd tas fram för att säkerställa den vetenskapliga förankringen i arbetet med ledarskapsutveckling
 - det behövs också kunskap om sambanden mellan ledarskap och ledning och styrning och resultat i hälso- och sjukvården, till exempel medicinska resultat

Innehåll

Regeringens uppdrag till Vårdanalys och våra utgångspunkter

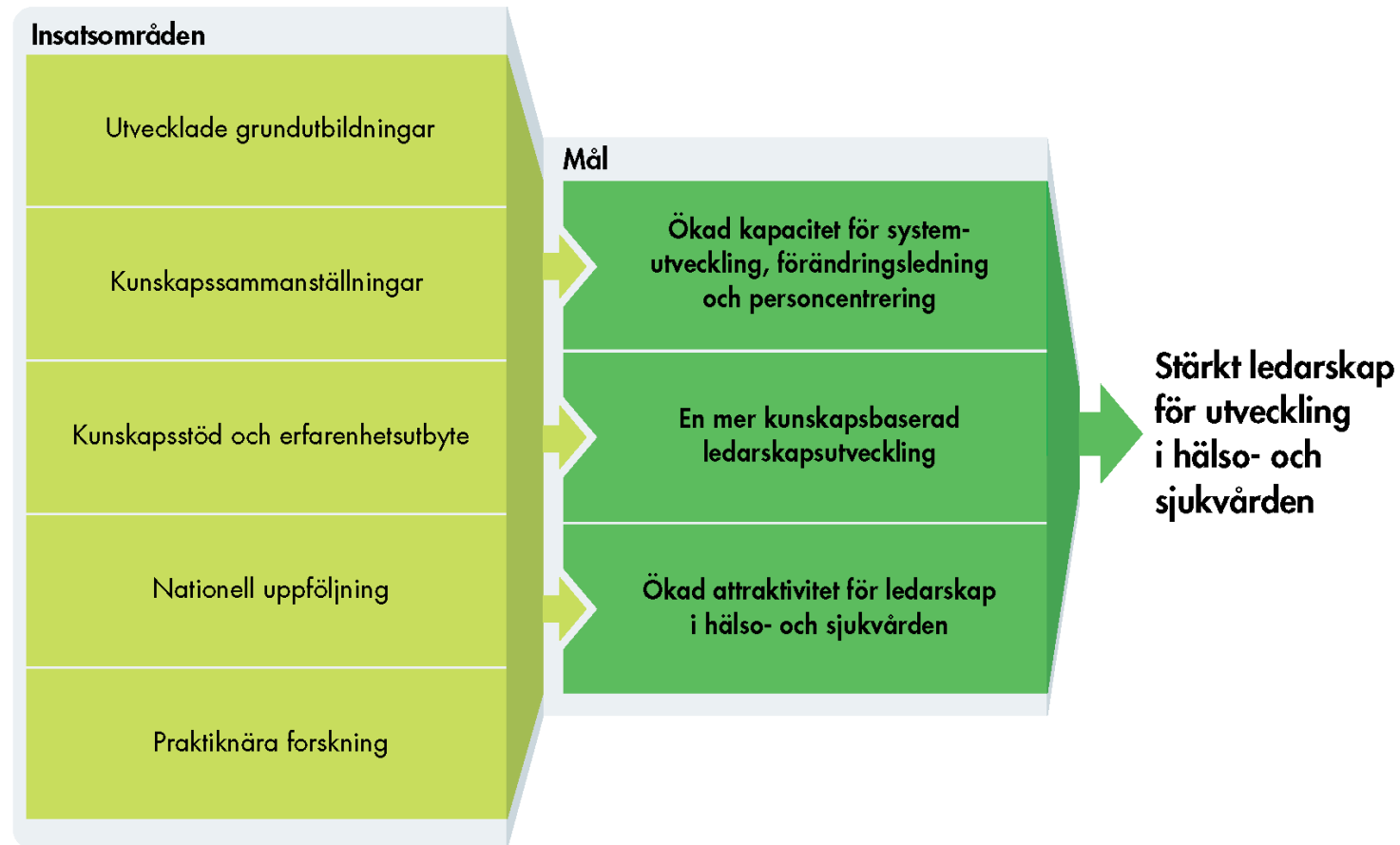
Svar på regeringens frågor om förutsättningar och behov av ledarskapsutveckling

Tre mål för stärkt ledarskap där nationella insatser kan bidra

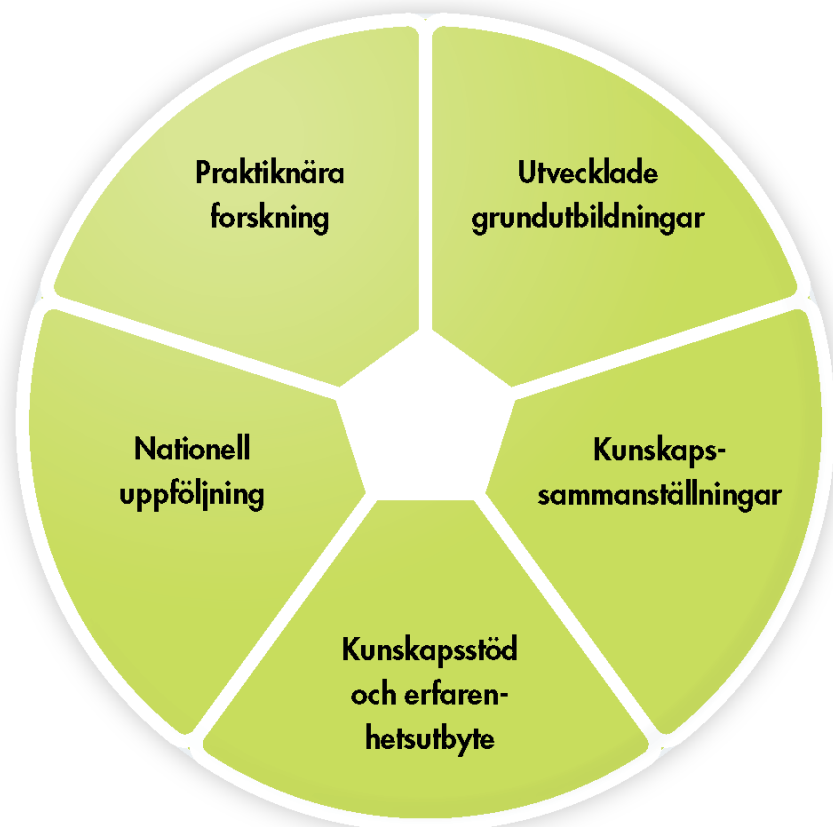
Förslag på nationella insatser för stärkt ledarskap

Rekommendationer till landsting och kommuner

Nationella insatser som kan bidra till att uppnå målen




Vi rekommenderar fem nationella insatser för stärkt kapacitet och kompetens i ledarskapet i hälso- och sjukvården




- ▶ Öka förekomsten av ledarskap, systemförståelse och förbättringsarbete i grundutbildningarna för vårdens professioner
- ▶ Ta fram kunskapssammansättningar utifrån forskning om ledarskap och ledning och styrning i hälso- och sjukvården
- ▶ Skapa en funktion för erfarenhetsutbyte, nätverk och kunskapsstöd för en mer kunskapsbaserad ledarskapsutveckling
- ▶ Utveckla den nationella uppföljningen av landstings och kommuners arbete med ledarskap och ledning och styrning
- ▶ Fördela medel till praktiknära forskning och samarbeten mellan lärosäten och landsting och kommuner.

Insats 1: Öka förekomsten av ledarskap, systemförståelse och förbättringsarbete i grundutbildningarna för vårdens professioner

 **Ökad utbildning i ledarskap, systemutveckling och förbättringsarbete på grundutbildningarna för vårdens professioner**


- Regeringen har beslutat om nya examensmål för läkarutbildningen som ligger i linje med de slutsatser vi drar
- Regeringen bör öka inslagen av ledarskap, systemförståelse och förbättringsarbete i de nationella examensmålen för grundutbildningen av sjuksköterskor och fysioterapeuter, samt se över detta för övriga vårdutbildningar
- Regeringen bör förtydliga målen för ledarskap samt öka inslagen av förbättringsarbete och kompetens om uppföljning i de nationella examensmålen för grundutbildningen av socionomer.

Insats 2: Ta fram kunskapssammanställningar utifrån den forskning som finns om ledarskap och ledning och styrning

 **Kunskapssammanställningar utifrån den forskning som finns om ledarskap och ledning och styrning**


- Regeringen bör ge i uppdrag – eller förtydliga uppdragen – till lämpliga myndigheter att ta fram kunskapssammanställningar eller systematiska litteraturöversikter som bygger på forskning om ledarskap och ledning och styrning
- I dag har Socialstyrelsen och SBU uppdrag att ta fram kunskapssammanställningar och kunskapsstöd inom hälso- och sjukvården.

Insats 3: Skapa en funktion för erfarenhetsutbyte, nätverk och kunskapsstöd för en mer kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

 **En funktion för erfarenhetsutbyte, nätverk och kunskapsstöd om ledarskap och ledning och styrning**


- För att stödja en mer kunskapsbaserad utveckling av ledarskapet och för att öka kapaciteten för systemutveckling och förändringsledning föreslår vi att regeringen – tillsammans med landsting och kommuner – tar initiativ till en funktion för kunskapsstöd och erfarenhetsutbyte
- Funktionen kan t.ex.
 - arrangera forum för erfarenhetsutbyte för ett gemensamt lärande om ledarskap och förändringsledning
 - erbjuda möjligheter till dialog med ledare i andra branscher
 - arbeta för att stärka det högre ledarskapets kapacitet att leda systemutveckling
- Ansvaret för funktionen kan exempelvis ligga på en myndighet eller på SKL.

Insats 4: Utveckla den nationella uppföljningen av landstings och kommuners arbete med ledarskap och ledning och styrning

 **Utveckla den nationella uppföljningen av landstings och kommuners arbete med ledarskap och ledning och styrning**

- Ledarskapets kapacitet och förutsättningar, samt utvecklingen av ledning och styrning, är strategiska faktorer som är viktiga för hela hälso- och sjukvårdssystemets utveckling
- Regeringen bör ge en myndighet i uppdrag att se över möjligheten att utveckla den nationella uppföljningen av landstings och kommuners arbete med ledarskap och ledning och styrning
 - för att skapa ett gemensamt lärande och identifiera behov av nationella insatser
 - förbättra tillgången till statistik kring ledar- och chefsförsörjning
 - genomföra nationella analyser och jämförelser för att identifiera framgångsrika strategier och arbetssätt

Insats 5: Fördela medel till praktisknära forskning och samarbeten mellan lärosäten och landsting och kommuner

 **En statlig forskningsfinansiär bör ges uppdraget att dela ut medel för praktisknära forskning om ledarskap och styrning**

- Vi föreslår ökade medel till praktisknära forskning om ledarskap och styrning av hälso- och sjukvården, som tas fram i samverkan med landsting och kommuner, t.ex. om vad som kan vara viktiga inslag i ledarskapsutbildningar eller vilka effekter olika styrmedel får för vårdens resultat
- Medel bör även kunna sökas för olika typer av samverkan mellan forskare och landsting och kommuner
- En möjlighet är att bygga vidare på den satsning på forskning om välfärdens kvalitet, organisation och processer som den statliga myndigheten Forte har regeringens uppdrag att genomföra.

Innehåll

Regeringens uppdrag till Vårdanalys och våra utgångspunkter

Svar på regeringens frågor om förutsättningar och behov av ledarskapsutveckling

Tre mål för stärkt ledarskap där nationella insatser kan bidra

Förslag på nationella insatser för stärkt ledarskap

Rekommendationer till landsting och kommuner

Vi lämnar ett antal rekommendationer till landsting och kommuner

Landsting och kommuner bör

- ▶ Bedriva ett systematiskt arbete för att se över och skapa bättre förutsättningar för chefer
- ▶ Inkludera systemförståelse, förbättringsarbete och personcentrering i landstingens och kommunernas ledarskapsutbildning och fortbildning
- ▶ Utveckla uppföljningen av hälso- och sjukvården ur ett patient- och brukarperspektiv
- ▶ Se över möjligheten att skapa gemensamma utbildningar inom systemledarskap och förändringsledning för chefer och ledare inom landsting och kommuner
- ▶ Finansiera och skapa förutsättningar för praktisknära forskning, samarbeta med lärosäten och ta del av forskning i ledarskapsutvecklingsarbetet

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys



www.vardanalys.se



registrator@vardanalys.se



[@vardanalys](https://twitter.com/vardanalys)

Kajsa Westling, utredare och projektledare

kajsa.westling@vardanalys.se