



# Läget för ledarna

Förutsättningar för ledarskapsutveckling  
i kommunal vård och omsorg

Sammanfattning

► vård- och  
omsorgsanalys

# Innehåll

**Så har vi genomfört uppdraget**

Våra slutsatser

Våra rekommendationer

## Vårt uppdrag: undersöka ledarskap i kommunal vård och omsorg

- I november 2019 gav regeringen Vård- och omsorgsanalys i uppdrag att ta fram ett underlag till nationella insatser för utveckling och samordning av ledarskapsfrågor inom kommunalt finansierad vård och omsorg.
- Vi ska bland annat belysa:
  - Förutsättningarna för ledarskap
  - Tillgänglighet till ledarskapsutbildningar
  - Möjliga samverkansarenor mellan olika aktörer
  - Behovet av kunskapsunderlag

## Ledarskap utövas på flera nivåer – vårt fokus

- Ledarskap innebär att skapa organisationer som präglas av en gemensam riktning och mening, har koordinerade system och processer och där medarbetarna känner engagemang för verksamhetens uppdrag och mål.
- Ledarskap kan utövas på olika nivåer och av fler än chefer. Samtidigt är chefers ledarskap en särskilt viktig nyckel till vården och omsorgens utvecklingskraft eftersom cheferna har ett formellt ansvar för verksamheterna.
- Vi har därför avgränsat våra undersökningar till chefer, men även inkluderat medicinskt ansvariga sjuksköterskor (MAS) eftersom de har en viktig roll i ledningen av den kommunala hälso- och sjukvården.
- Vår analys tar i beaktning att förutsättningarna för chefers ledarskap inom offentlig verksamhet påverkas av de övergripande styr-, lednings- och organisationsstrukturer som de befinner sig i.



## Så har vi genomfört uppdraget

### Enkät till socialchefer

- Mottagare representerar socialtjänstens alla verksamhetsområden.
- Svarsperiod juni-augusti 2020.
- Svarsfrekvens 45 %.

### Enkät till MAS

- MAS roll i ledningen av kommunal hälso- och sjukvård och MAS perspektiv på ledarskapet.
- Svarsperiod september 2020.
- Svarsfrekvens 68,5 %.

### Intervjuer med enhetschefer i hemtjänsten

- Åtta enhetschefer i hemtjänsten i sex kommuner.
- Urvalet baserat på de kommuner vars socialchefer har besvarat vår enkät, folkmängd, geografiskt läge och införande av LOV i hemtjänsten.

### Möten med olika aktörer

- Socialstyrelsen, SKR, Skolverket, UKÄ, Arbetsmiljöverket, SBU, forskare och fackförbund.
- Löpande samråd med den nationella samordnaren för en hållbar kompetensförsörjning inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre (S 2019:04).

### Sammanställning av utbildningsutbud på lärosäten

- Kurser och program med inriktning mot ledarskap i vård och omsorg på svenska lärosäten.
- Genomförd våren 2020.
- Kompletterande mejl och telefonintervjuer.

# Innehåll

Så har vi genomfört uppdraget

**Våra slutsatser**

Våra rekommendationer

## Våra slutsatser

1

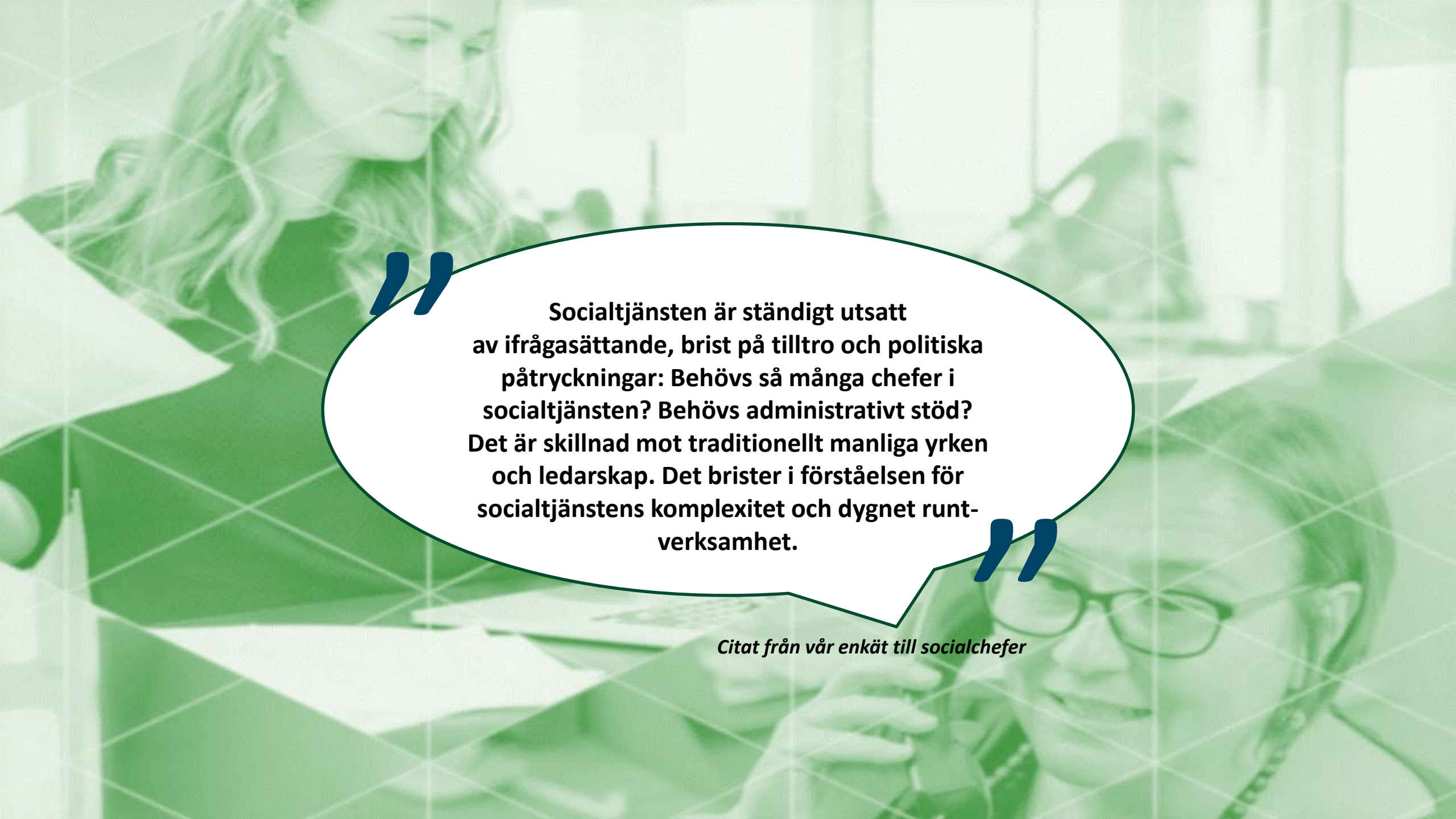
**Cheferna behöver få bättre organisatoriska förutsättningar**

2

**Det behövs mer kunskap om effekterna av ledarskapsutbildningar**

3

**Ledarskapsutvecklingen i kommunal vård och omsorg kan bli mer kunskapsbaserad och samordnad**

The background of the slide features a woman with long blonde hair, wearing a dark top, looking down at a laptop screen. The image is overlaid with a green grid pattern. A white speech bubble with a dark green border is centered on the page, containing text. The text is in a bold, black, sans-serif font. The speech bubble has two dark blue quotation marks on the left and two on the right. Below the speech bubble, there is a line of text in a smaller, italicized font.

**Socialtjänsten är ständigt utsatt av ifrågasättande, brist på tilltro och politiska påtryckningar: Behövs så många chefer i socialtjänsten? Behövs administrativt stöd? Det är skillnad mot traditionellt manliga yrken och ledarskap. Det brister i förståelsen för socialtjänstens komplexitet och dygnet runt-verksamhet.**

*Citat från vår enkät till socialchefer*



## Resultat och slutsatser (1/3)

### Cheferna behöver få bättre organisatoriska förutsättningar

- Cheferna har komplexa uppdrag.
  - Slits ofta mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och kontakten med medarbetare.
  - Saknar ofta tillräckliga stödfunktioner och arbetar under hård ekonomisk press.
- Sämre förutsättningar för chefer i kvinnodominerad vård och omsorg än för chefer i manligt dominerade verksamheter i kommunerna.
- Chefernas förutsättningar på arbetsplatsen är en central faktor för att utbildningar och ledarskapsprogram ska ge full effekt.
- Kommunerna behöver genomföra åtgärder för att förbättra förutsättningarna för chefer att utöva ett gott ledarskap.

## Resultat och slutsatser (2/3)

Cheferna behöver få bättre organisatoriska förutsättningar

**Det behövs mer kunskap om effekterna av ledarskapsutbildningar**

- Forskning har visat att ledarskapsutbildningar kan ge goda effekter, men det finns flera faktorer kopplade till insatsernas utformning och genomförande samt deltagarnas ordinarie arbetsmiljö som har stor betydelse för vilka resultat som uppnås.
- Tidigare nationella satsningar på ledarskap har inte utvärderats. Vi saknar därför kunskap om effekterna av dessa satsningar.
- Mer kunskap behövs generellt utifrån förhållanden i kommunal vård och omsorg.
- Satsningar på utbildningar innebär en kostnad. Det behövs mer kunskap om i vilken utsträckning, och under vilka förutsättningar, det är en god investering av resurser.

## Resultat och slutsatser (3/3)

Cheferna behöver få bättre organisatoriska förutsättningar

Det behövs mer kunskap om effekterna av ledarskapsutbildningar

**Ledarskapsutvecklingen i kommunal vård och omsorg kan bli mer kunskapsbaserad och samordnad**

- En majoritet av kommunerna erbjuder ledarskapsutvecklande insatser till chefer.
- Endast 13 procent av socialcheferna uppger att deras kommun samverkar med lärosäten i utformningen och genomförandet av ledarskapsutbildningar.
- Cirka en tredjedel av kommunerna samverkar med andra kommuner kring ledarskapsutbildningar, och ca en tiondel av kommunerna samverkar med regioner.
- Ingen stor efterfrågan på nationella samverkansarenor för ledarskapsfrågor, däremot efterfrågar cheferna erfarenhetsutbyte på lokal och regional nivå.
- Det finns potential att på lokal och regional nivå utöka samverkan och erfarenhetsutbyte för chefer, och arbeta för en ökad samverkan mellan kommuner och lärosäten.

## Tydlig efterfrågan på ytterligare ledarskapsutbildningar

- Ett av tre lärosäten ger kurser i ledarskap med inriktning mot vård och omsorg.
- 63 procent av socialcheferna anser att det behövs ytterligare ledarskapsutbildningar, för både nya och mer erfarna chefer.
- 68 procent av MAS anser att det behövs ytterligare ledarskapsutbildningar. De förespråkar utbildningar där MAS och chefer i kommunen deltar tillsammans.
- Större efterfrågan på ledarskapsutbildningar än på kunskapsunderlag om ledarskap.
- Vissa aktörer har fört fram önskemål om en nationell obligatorisk utbildning för verksamhetsnära chefer inom äldreomsorgen. Enligt vår analys finns både tänkbara för- och nackdelar med en sådan reform.



# Flera tänkbara fördelar med en nationell utbildning

## - men en omfattande reform med hög osäkerhet kring möjliga effekter

### Möjliga fördelar...

- Cheferna kan stärkas i sin yrkesroll.
- Kan fungera som ett komplement till huvudmännens egna ledarskapsutvecklande insatser.
- En gemensam kunskapsgrund kan bidra till en ökad likvärdighet i utförandet av den kommunala vården och omsorgen.
- Kan tydliggöra för chefer vilken kompetensutveckling som de kan begära, och tydliggöra för huvudmännen vilka kunskapskrav som kan ställas på chefer.

### ...men flera försvårande omständigheter

- Hög osäkerhet om vad en nationell ledarskapsutbildning kan få för effekter.
- Ett stort åtagande där tusentals chefer ska avsätta delar av sin redan hårt pressade arbetstid till utbildningen.
- Chefernas bristfälliga förutsättningar försvårar möjligheten till överföring av lärande från utbildning till arbete.
- Förknippat med höga kostnader. Det saknas underlag som stödjer att en nationell utbildning kan ge positiva effekter som står i proportion till den investering som görs.

# Innehåll

Så har vi genomfört uppdraget

Våra slutsatser

**Våra rekommendationer**

## Våra rekommendationer

1

**Regeringen bör ge en statlig forskningsfinansiär i uppdrag att fördela medel för forskning om ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg**

2

**Regeringen bör stödja samarbeten mellan kommuner och lärosäten i att ta fram och genomföra ledarskapsutbildningar**

3

**Om regeringen beslutar att införa en nationell ledarskapsutbildning, bör den införas stegvis och utformas på ett sådant sätt att det är möjligt att utvärdera effekter**

## Rekommendationer (1/3)

### 1 Regeringen bör ge en statlig forskningsfinansiär i uppdrag att fördela medel för forskning om ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg

- ▶ Majoriteten av forskningen om effekter av ledarskapsutbildningar är genomförd i olika länder, i olika branscher och med olika utbildningsinnehåll och omfattning. Förutsättningarna ser därmed många gånger annorlunda ut jämfört med svensk kommunal förvaltning.
- ▶ Det behövs mer kunskap om ifall slutsatser från andra kontexter också gäller för ledarskapsutvecklande insatser inom svensk kommunal vård och omsorg.



## Rekommendationer (2/3)

### 2 Regeringen bör stödja samarbeten mellan kommuner och lärosäten i att ta fram och genomföra ledarskapsutbildningar

- ▶ Få kommuner samarbetar med lärosäten om ledarskapsutveckling. Ett samarbete mellan kommuner och lärosäten skulle möjliggöra en mer evidensbaserad ledarskapsutveckling och har i tidigare forskning visat sig främja goda effekter av ledarskapsutbildningar.
- ▶ Om flera kommuner tillsammans samarbetar med ett lärosäte kan det bidra till ökat erfarenhetsutbyte mellan kommunerna. Arbetet kan därmed också utgöra en samverkansarena för kommunerna.
- ▶ En möjlig väg framåt är att regeringen ger lämplig myndighet i uppdrag att fördela medel för att stödja samarbeten mellan lärosäten och kommuner med att utveckla och genomföra ledarskapsutbildningar och andra ledarskapsutvecklande insatser.

## Rekommendationer (3/3)

### 3 Om regeringen beslutar att införa en nationell ledarskapsutbildning, bör den införas stegvis och utformas på ett sådant sätt att det är möjligt att utvärdera effekter

- ▶ Önskvärda resultat och effekter bör bestämmas på förhand. Därefter viktigt att ta ställning till om en nationell ledarskapsutbildning har potential att leda fram till det.
- ▶ Om regeringen beslutar att införa en nationell ledarskapsutbildning, bör regeringen ge lämplig myndighet i uppdrag att ta fram ett förslag på upplägg och innehåll för utbildningen.
- ▶ Den myndighet som ges i uppdrag att ta fram ett förslag på nationell utbildning bör också ges i uppdrag att ta fram en plan för hur utbildningen ska utvärderas och en kostnadsberäkning för utvärderingen.
- ▶ Initialt bör utbildningen genomföras som en pilotutbildning som noga följs upp och utvärderas.