



Att bli chef ska vara en naturlig och attraktiv karriärväg för läkare, anser vi inom Sveriges läkarförbund. Vi finns för läkare i hela karriären och arbetar därför för att motivera, inspirera och uppmuntra läkare att bli chefer i sjukvården.

Det här är en handbok för dig som vill bli eller redan är chef. Vi har samlat information både om hur vi kan stötta dig i din roll som chef och om olika chefsbefattningar, avtal, arbetsrätt och ansvarsfrågor.

Läkare & chef

EN HANDBOK



LÄKARE OCH CHEF
EN HANDBOK FRÅN
SVERIGES LÄKARFÖRBUND OCH
SVERIGES LÄKARFÖRBUNDS CHEFSFÖRENING.

Sveriges läkarförbund 2015
Box 5610, 114 86 Stockholm
Telefon: 08-790 33 00
E-post: info@slf.se
www.lakarforbundet.se

Foto: Rickard Eriksson (ej sid 8–9)
Tryck: Ineko 2015

Innehållsförteckning

Läkare behövs som chefer	7
Att vara chef.....	10
Även chefer behöver företrädare.....	13
Vi stöder dig som chef.....	14
Att bli chef.....	17
Att söka arbete som chef.....	17
När du får erbjudande om att bli chef	17
Dina drivkrafter och styrkor	20
Att leda och möta människor.....	24
Karriär som chef	27
Feedback och medarbetarundersökningar	27
Om jag får problem	28
Chefens arbetsmarknad	29
Olika typer av chefsbefattningar	31
Verksamhetschef.....	31
Andra chefsbefattningar.....	32
Chefsbefattningar inom den privata sektorn.....	33
Anställning, avtal och arbetsrätt	35
Olika typer av anställningar	35
Tillsvidare eller tidsbegränsat förordnande	35
Klinisk verksamhet	36
Reaktivering	37
Avtal	39
Vd-avtal eller avtal om högre chef.....	39

Avtal för övriga chefsbefattningar	39
Lön och villkor, lönestatistik.....	40
Pension och försäkring.....	40
Övriga förmåner	41
Utvecklingsplan och mentorstöd	42
Lojalitet, sekretess och konkurrens.....	44
Lojalitetsplikt	44
Sekretess.....	44
Konkurrensklausuler.....	45
Konkurrens inom offentlig sektor	47
Reglering om avslut av anställning	47
Chefens ansvar	50
Systematisk arbetsmiljö	50
Diskriminering och kränkande särbehandling	51
Diskrimineringslagen	51
Deltidsarbete och tidsbegränsad anställning	52
Föräldradighetslagen.....	52
Kränkande särbehandling	53
Klädsel, mat eller ledighet.....	53
Sammanfattning om chefens ansvar	54



Läkare behövs som chefer

Bra chefer är avgörande för att en verksamhet och dess medarbetare ska nå sin fulla potential. Kunskapsintensiva verksamheter såsom sjukvården och läkemedelsindustrin är beroende av engagerade och kunniga chefer. För att upprätthålla en sjukvård av hög klass och främja en snabb metod- och kvalitetsutveckling är det av största vikt att läkare vill vara chefer.

Läkare har med sina medicinska kunskaper särskilt goda förutsättningar att leda kunskapsintensiva verksamheter inom sjukvård och läkemedelsindustri mot ökad kvalitet, produktivitet och tillgänglighet. Med läkare som chefer finns goda förutsättningar för patient-säker vård, medicinsk utveckling och kunskapsspridning.

Erfarenhet av arbetsledning är något som många läkare redan har utan att de egentligen tänker på det. Många specialister har i olika sammanhang stort inflytande över hur det dagliga arbetet ska ledas och fördelas utan att vara chefer. Även detta gör att många läkare har en bra bakgrund för att anta nya chefsuppdrag.

Som läkare och chef har du en unik position att driva medicinska frågor, men också en mycket viktig utmaning i att sätta dig in i hela verksamhetens villkor. Du leder inte bara läkare utan flera olika personalgrupper med ibland skilda förutsättningar.

Överblick och kreativitet

”

– Läkare kan utöva rollen som chef i sjukvården med större överblick och möjlighet till kreativa lösningar än andra, säger Martin Ridderstråle.

Han menar att om läkare bejaktar förändring och faktumet att de är chef för alla professioner kan de utveckla sjukvårdorganisationen snabbt och på ett värdemässig bra sätt för patienter och anställda.

– Det är viktigt för läkare att de lär sig att bejaka förändring som en positiv kraft. Förändring är inget negativt, och det pågår hela tiden. Jag brukar mäta verksamhetens ”förändringskompetens” precis som man kan mäta alla andra kvaliteter. När läkare tar detta till sig har de den bästa förutsättningen att leda sjukvården som organisation, om de samtidigt inser att de är ledare för alla professioner inom sjukvården.

Martin Ridderstråle
Klinikchef, Steno Diabetes
Center, Gentofte, Danmark



Att ha lust är a och o

”

– Att ha lust är a och o. Jag är genuint intresserad av ledarskapsfrågor. Jag tycker det är kul att problemlösa, att se medarbetare växa, att tillsammans utveckla en verksamhet och att sätta upp och följa upp mål, säger Nasim Farrokhnia.

För Nasim har viljan att vara chef bestått av både intresset för ledarskapsfrågor och för akutsjukvård.

– Jag har valt att bli chef inom akutsjukvård där jag arbetat kliniskt och forskat. Att sedan bli chef är ett helt annat uppdrag som kräver nya verktyg och kompetenser.

Nasim Farrokhnia
Verksamhetschef,
Södersjukhuset, Stockholm

Att vara chef

När du får en formell chefsbefattning ska det vara tydligt att du får ansvar för verksamheten och att det med detta följer befogenheter och resurser. Uppdraget som chef ska vara tydligt beskrivet. Uppdraget som chef ställer också krav på integritet mot såväl uppdragsgivare som medarbetare. Med chefskapet följer förutom personalansvar, ofta ansvar för ekonomi och budget och för verksamheten som helhet med allt vad det innebär.

Chefskap och ledarskap kan ses som två delar av en chefsroll. Chefskapet handlar mer om en formell position som någon blir utsedd till och därigenom får mandat att styra andra. Ledarskapet kan beskrivas som mer relationsinriktat, där styrandet av gruppen främst sker genom hur du är som ledare och hur du bygger upp, motiverar, kommunicerar med andra och därigenom får gruppen att följa. Du är inte med automatik ledare för att du är chef. Det går

inte att klara ett chefskap utan att också bära ledarskapet. Det är inte enbart chefen som driver en verksamhet framåt, utan det sker tillsammans och i samspel med medarbetarna.

I chefskapet ingår att leda, förvalta och utveckla verksamheter. Verksamhetsansvar handlar om att hantera ”hårda frågor” som ekonomi, planering, administration, uppföljning med mera. Chefsrollen förutsätter såväl affärsorientering som relationsorientering. Rollen som chef och ledare är således mångfacetterad. Att vara chef medför ett stort ansvar. Ibland med negativ stress som följd. Chefer inom den offentliga sektorn har statistiskt sett flest medarbetare att leda och arbetet är i mångt och mycket psykosocialt belastande.

”

– Det är intressant, det är utvecklande, utmanande, spännande, lärorikt. Det är ett fantastiskt arbete att vara chef, säger Martin Ridderstråle.

Men samtidigt menar han att det finns sidor som man måste vara medveten om och kunna förlika sig med. Till exempel att man kommer att vara ensam. Man kommer inte längre att vara en naturlig del av läkargruppen – men att man också blir en del av en annan grupp, chefsgruppen.

– Det mesta med att vara chef är inte stora visioner och planer, utan ganska vardagliga frågor om personalpolitik, rehabilitering från sjukdom och medarbetarnas utveckling.

Martin Ridderstråle

En grundläggande förutsättning att kunna utöva chefskap är att ha sin uppdragsgivares förtroende. Utan ett uttryckligt mandat är det svårt att nå framgång som chef. Arbetsgivaren måste således ge chefen stöd. Chefer på mellannivå har en utsatt position. De ska inte bara kunna företräda arbetsgivaren gentemot arbetskamraterna utan också kunna lyfta fram bra medarbetare inom organisationen. Det kan vara svårt att hitta balansen mellan

kraven som kommer uppifrån och de förväntningar och behov som kommer från medarbetarna men som man inte alltid har befogenhet eller möjlighet att kunna bemöta.

Inom vården har det skrivits mycket om ”de tre kulturerna”. Med detta avses att politiker, läkare och administratörer ser sjukvården ur olika perspektiv, har olika arbetssätt och språk. Kortfattat kan de beskrivas som att politikerna präglas av

ideologier och värderingar där beslut fattas efter förhandlingar, kompromisser eller omröstning. I den medicinska världen drar vetenskapen och den beprövade erfarenheten gränser mellan vad som är rätt och fel. Den administrativa kulturen har sin tyngdpunkt i ekonomi och organisationsteori. I och med att dessa skillnader har beskrivits som olika kulturer har det givna bote-

medlet under flera decennier varit att försöka lära politiker, läkare och administratörer att tala varandras språk och förstå varandras världsbild.

Både som chef och som medarbetare i offentlig förvaltning är det viktigt att förstå vad det innebär att arbeta i en politikerstyrd organisation.

Även chefer behöver företrädare

Alla som är anställda kan behöva någon som företräder dem i olika frågor. Som chef kan du exempelvis behöva hjälp när det gäller tolkningen av ditt anställningsavtal och i de villkor som följer med chefsuppdraget. Det kan

också vara en trygghet att det finns stöd om frågor uppkommer om din roll som chef och som arbetstagare i ditt förhållande till din arbetsgivare.

Det är därför viktigt att du fortsätter vara medlem i ett fackförbund den dag du blir chef. Föreningsfriheten gäller samtliga anställda och behovet av stöd kan vara mycket stort i en utsatt chefsposition.

”

– När man som läkare blir chef är man inte längre en del av den produkt som man växte upp och utbildades till att vara. Det kan bli problematiskt om man inte tycker om att vara ensam utanför denna grupp, säger Martin Ridderstråle.

– Som chef i sjukvården är man inte enbart chef för och representant för sina före detta kollegor och för kliniken. Man är arbetsgivarens förlängda arm i ett ledningssystem. Som verksamhetschef är man mellanchefer. Man ska både prata uppåt och nedåt och man kan få problem om man inte funderar över och förhåller sig till detta.

Martin Ridderstråle

”

– Jag har varit med i Läkarförbundet sedan vecka ett på läkarutbildningen och har även haft fackliga förtroendeuppdrag. För mig har det varit självklart att vara med i Chefsföreningen, säger Nasim Farrokhnia.

Hon tycker det är viktigt med en hög anslutningsgrad och ett starkt förbund. Hög anslutningsgrad gör att förbundet får mandat att stå för läkarnas åsikter, i synnerhet i de frågor där Sveriges läkare borde ta tydlig och aktiv ställning.

Nasim Farrokhnia

Vi stöder dig som chef

CHEFSFÖRENINGEN

Chefsföreningen är en yrkesförening inom Läkarförbundet. Vår viktigaste uppgift är att bevaka medlemmarnas specifika intressen och speciella situationer som chefer och ledare inom sjukvården men även i andra verksamheter såsom universitetet. Föreningen arbetar med att stimulera läkare att ta utmaningen att bli chef och att läkarnas unika möjlighet att vara chef tas tillvara.

Vi utövar påverkansarbete i viktiga frågor för chefer och tar också vara på våra medlemmars fackliga, sociala och yrkesmässiga intressen. Till exempel avtals-, löne-, förmåns-, avvecklings- och reaktiveringsfrågor.

Till föreningen ringer medlemmar bland annat i frågor om avveckling, mobbning, lön och utveckling. Lönefrågor är viktiga när du börjar en ny tjänst, då du varit chef på en arbetsplats under en längre

tid och om du får en ny arbetsgivare med andra prioriteringar.

Chefsföreningen ger råd och stöd i allt som rör medlemmens egen roll som anställd chef, men däremot inte i rollen som arbetsgivare.

Genom föreningen får du tillgång till mötesplatser för reflektion och utveckling samt ett nätverk för chefer. Nätverket hjälper chefer i vården som vill diskutera, eller behöver råd och stöd kring hur man ska förhålla sig som chef. Arbetsrättsliga frågor får du hjälp med från Läkarförbundets medlemsrådgivning.

www.lakarforbundet.se/chefsforeningen



LÄKARFÖRBUNDET

Läkarförbundet arbetar för att motivera, inspirera och uppmuntra läkare att bli chefer i sjukvården. Att bli chef ska vara en naturlig och attraktiv karriärväg för läkare.

Från oss kan du få stöd om frågor uppkommer om din roll som chef och ditt förhållande till din arbetsgivare. Vår medlemsrådgivning ger dig råd och stöd i frågor som rör din anställning som chef eller ledare. Det kan till exempel gälla din lön eller andra avtalsfrågor, din arbetsmiljö, utbildningsfrågor, utrymme för kliniskt arbete och reaktivering med mera. Du kan också vända dig till Läkarförbundet centralt om du tycker att en fråga känns obekvämt att diskutera med din lokalförening.

Förbundet kontaktas också av läkare som funderar på att bli chefer, som vill diskutera de förväntningar som finns

och på vilket sätt man kan få chefsuppdraget så tydligt beskrivet som möjligt.

Läkarförbundet hjälper dig att granska och komma med synpunkter på ditt chefsavtal innan du skriver på. Du hittar flera avtalsförslag på vår hemsida liksom erbjudanden och seminarier riktade till chefer.

www.lakarforbundet.se/chef
medlemsradgivningen@slf.se
Tel: 08-790 35 10



”

Intressant resa att bli chef

– Jag blev chef för jag tyckte det var ett intressant och viktig arbete med människor för människor, säger Martin Ridderstråle.

Andra faktorer som spelade in när han blev chef var att det kändes fint att bli tillfrågad till ett så värdefullt uppdrag på en fin klinik och bra arbetsplats. Han såg också goda möjligheter att utvecklas inom såväl kliniskt arbete, ledarskap som forskning.

– I ett tidigt chefskap är man ofta nära verksamheten, och man behöver för sin egen och för verksamhetens skull få koll på verksamheten eller kontrollera den.

Martin Ridderstråle menar att man succesivt utvecklas som ledare från att ha detalj- och specialistkunskap om den kliniska verksamheten till att få en mer övergripande syn med större möjlighet till delegation och ett framtidsytande perspektiv i sitt ledarskap.

– Det är inget konstigt att det blir så, det är ganska vanligt, men det är en intressant resa. Och då tror jag det är viktigt att man är ödmjuk inför sin egen okunskap och oförmåga. Det innebär att jag som chef idag inte är samma person som för åtta år sedan.

Martin Ridderstråle

Att bli chef

Att söka arbete som chef

All tidigare erfarenhet av ledarskap är en styrka och merit när du söker arbete som chef. Det är därför viktigt att du dokumenterar dina tidigare erfarenheter i form av utbildning, kurser och arbetsuppgifter. Kanske har du arbetat som handledare, studierektor, schemaansvarig, fackligt förtroendevald eller haft andra arbetsuppgifter som innehåller ett visst mått av ledarskap. När du avslutar en tjänst som innehållit ledarskapsuppgifter kan det vara av värde att begära ett arbetsintyg/betyg över utförda arbetsuppgifter för att du längre fram ska kunna hänvisa till detta när du söker chefsuppdrag. Referenser är naturligtvis en viktig del i ett ansökningsförfarande.

Om du planerar att söka chefsuppdrag i framtiden kan det vara klokt att du

redan idag aktivt söker utbildningar inom ledarskap för att bygga upp en god kompetensbas. Denna kunskap och kompetens är sedan viktig att vidmakthålla och kontinuerligt fylla på med mer kunskapsinhämtning.

När du får erbjudande om att bli chef

Att få ett erbjudande om att bli chef kan naturligtvis kännas smickrande. Du blir utvald och får förtroende att bli chef. Trots detta ska du inte undvika eller vänta med de ”svåra frågorna”, utan istället komma överens med din kommande arbetsgivare om förutsättningarna och villkoren i ditt arbete. Det är viktigt att du får de bästa förutsättningarna när du går in i din nya roll. Risken är annars att det blir en inledande otydlighet mellan dig som

chef och din uppdragsgivare som kan leda till tydlighet i din roll. Därför är det viktigt att vara extra tydlig och lyhörd samt att ställa följdfrågor vid rekryteringen så att din arbetssituation när du tillträtt blir bra och hanterlig. I detta ligger att beskriva din roll, vilket ansvar du har och vilka befogenheter som följer med uppdraget.

I förberedelsefasen ingår även att fundera vilka villkor du anser vara viktiga och vad som är en rimlig nivå när det gäller lön, arbetstid, möjligheter till kliniskt arbete, reaktivering för det fall chefsuppdraget skulle upphöra, utbildningsplan med mera. Det kan också vara god idé att ta kontakt med Läkarförbundets medlemsrådgivning för att bolla dina funderingar och exempelvis höra mer om aktuella lönelägen. Du bör också eftersträva en balans mellan dina skyldigheter och rättigheter (ansvar och befogenheter).

I det förslag till anställningsavtal som din arbetsgivare presenterar kanske du vill lägga till saker. En detaljerad utvecklingsplan med avstämningstidpunkter, möjligheter till mentorstöd eller andra stödfunktioner och omfattningen av dessa? När det gäller ditt uppdrag och dina ramar är det väsentligt att du får klart för dig vad som förväntas av dig och vilka ramar du har möjlighet att arbeta inom. Ju tidigare detta blir klart för dig desto bättre förutsättningar har du för en lyckad chefskarriär.

Innan du skriver på ett anställningsavtal bör du naturligtvis gå igenom det noga för att se om du fått med de väsentliga delarna som du tycker är viktiga. Du kan också kontakta Läkarförbundets medlemsrådgivning som kan gå igenom ett avtalsförslag tillsammans med dig innan du skriver på.



”

– Det är viktigt att fundera och se på sig själv och vara ödmjuk inför förmågor och oförmågor, för att se vad är det jag egentligen kan göra, säger Martin Ridderstråle

Han menar att det kan vara viktigt att deklarerat hur man vill vara som chef.

– Ni kan förvänta er att jag kommer göra det här, men inte det här. Ha inte fel förväntningar, för mina förväntningar ser ut så här.

Martin Ridderstråle

”

– Mitt intresse att leda människor kommer inifrån och jag har träffat många andra chefer som säger detsamma, säger Nasim Farrokhnia.

Hon har en bakgrund som fackligt aktiv i Medicin Studerandes Förbund och har alltid engagerat sig i frågor och tyckt det varit kul att diskutera. Hon är född och uppvuxen i Iran och kom till Sverige som 18-åring.

– Jag har upplevt revolution, krig och diktatur, för mig var därför mötet med demokrati väldigt spännande. Jag har en familj som är politiskt intresserad och där det ständigt pågår livliga diskussioner. Det har varit självklart för mig att engagera mig och driva frågor.

Nasim Farrokhnia

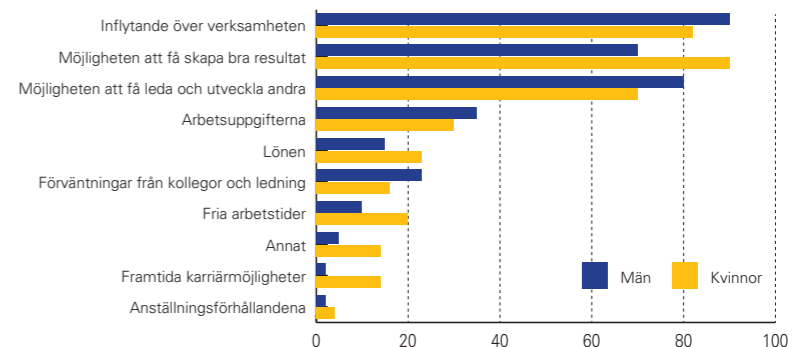
Dina drivkrafter och styrkor

En chef möter många föreställningar och förväntningar om chefsrollen, och därmed också om sin person. Det är därför grundläggande att du som chef reflekterar över dina drivkrafter och behov samt klagör din egen bild av chefsrollen och vad du önskar att få ut av den. Utan denna grund kan du inte skapa ditt eget förhållningssätt till arbetet, och inte heller efterfråga det stöd som krävs för att upprätthålla, utveckla och kanske ompröva din chefsroll. I chefsrollen används personliga förmågor som verktyg. För att bli en bra chef måste du helt enkelt känna dig trygg i både dig själv och i ditt uppdrag.

Läkarförbundet har genomfört en kartläggning av läkarkårens syn på chefsrollen. Som grund för kartläggningen finns en enkät som besvarades av 3 000 medlemmar under 2009. Både läkare som har en chefsposition i vården och läkare som inte är chefer har medverkat. På frågan: Vad är din främsta drivkraft för att vara chef svarar cheferna att ”de främsta drivkrafterna är inflytande, möjligheten att få leda och utveckla andra samt att skapa bra resultat”.

Dina drivkrafter kan ofta också betecknas som dina styrkor som chef. Därför kan det vara bra att du tänker igenom vad du vill uppnå med ditt chefskap. Det är även viktigt att vara medveten om vilka av dina sidor som inte är lika starka. På så sätt kan du arbeta vidare med dessa, kanske med hjälp av en utbildningsplan som du och din arbetsgivare tar fram i samband med tillträdet.

VAD ÄR DIN FRÄMSTA DRIVKRAFT FÖR ATT VARA CHEF?



”

Nasim Farrokhnia känner störst tillfredsställelse med att vara chef när hon ser sina medarbetare växa.

– Det är med glädje jag följer hur medarbetare växer i sina roller.

Nasim Farrokhnia

”

För Martin Ridderstråle kommer känslan av tillfredsställelse som chef vid speciella tillfällen. Till exempel när en medveten strategi som han arbetat med långsiktigt får resultat. Det kan också vara när en medarbetare kommer och säger att det känns kul att jobba.

– Det kan som chef vara förlösande när en medarbetare känner stolthet eller man själv känner stolthet.

Martin Ridderstråle



Att leda och möta människor

Ett viktigt verktyg för en chef är förmågan att kommunicera med andra människor och i dialog möta människor med olika behov. Att kunna ge feedback och möta människor såväl enskilt som i grupp är ofta sådant som förväntas av en chef. Att chefen ser varje individ är viktigt för många medarbetare. Det kan vara bra att få kunskap om när, var och hur feedback ges på bästa sätt.

”

I den verksamhet som Nasim Farrokhnia leder sätts målen upp gemensamt och ska vara tydliga och mätbara.

– Målen för verksamheten har vi tagit fram i ledningsgruppen, sedan har varje linjechef förankrat målen på enhetsnivå. Vi har också tagit fram tydlig struktur för regelbunden uppföljning och återkoppling.

Nasim Farrokhnia

Utöver detta ställer din arbetsgivare krav på dig att resultat och mål uppnås inom givna budgetramar. Även om förväntningarna på dig som chef är höga och kommer från olika håll kan det vara bra att ha realistiska målsättningar på ditt eget chefskap.

Olika förmågor är också något som byggs upp allteftersom du blir mer erfaren i din roll som chef. Det gäller också att i rollen som chef våga fatta beslut, oavsett hur processen fram till beslutet gått till. Det finns frågor som medarbetare själva kan komma överens om eller sådana frågor där du som chef ensidigt bestämmer.

Chefsrollen kan vara svår och krävande. Denna insikt kan vara stödjande i sig. Felfria chefer liksom felfria medarbetare är ovanliga men det är viktigt att kunna utvärdera vad som hade kunnat göras annorlunda och våga ompröva beslut som inte ledde till önskat resultat.

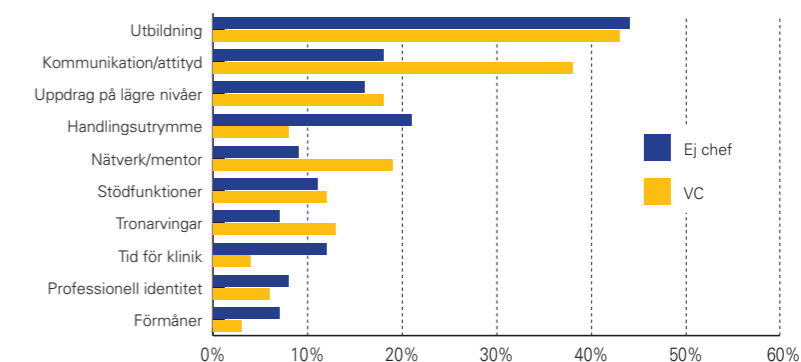
Om det känns tungt och svårt är det viktigt att inte glömma bort det som är positivt med att vara chef, till exempel att det leder till både personlig och yrkesmässig utveckling.

Genom praktisk träning, utbildning och erfarenhet utvecklas ditt ledarskap hela tiden. Det finns idag en uppsjö av seminarier, kurser i ledarskap och böcker som kan vara berikande att ta del av för att vidga sin syn på ledarskap. Gå till exempel gärna in på Läkarförbundets hemsida eller Chefsföreningens hemsida regelbundet för att hålla utkik efter seminarier eller kurser som erbjuds. Diskutera gärna med andra chefskollegor, i chefsnätverk eller med din mentor om han eller hon har några bra tips. Som medlem i Läkarförbundet kan du prenumerera på ett nyhetsbrev med artiklar och andra nyheter som rör chefer och ledarskap.

Behovet av en eller flera chefs-/managementutbildningar före chefskapet,

och att en sådan bör vara framtagen för professionen, är något som de flesta verksamhetschefer i Läkarförbundets kartläggning lyfte fram för att växa in i chefsrollen.

HUR KAN FLER LÄKARE VÄXA IN I CHEFSROLLEN?



”

– Man blir inte chef för att frälsa världen, det är inte rimligt att ha det som utgångspunkt, säger Martin Ridderstråle.

Han tycker att man ska sätta mål i närtid.

– Man ska arbeta långsiktigt men för att göra detta realistiskt får du sätta in målsättningar inom någon månad eller några månader, så att du kan få någon slags styrförmåga. Analysera omvärlden, lägg fram en strategi, och tro på den. Följ upp och korrigerar om den inte funkar.

Martin Ridderstråle

Karriär som chef

Feedback och medarbetarundersökningar

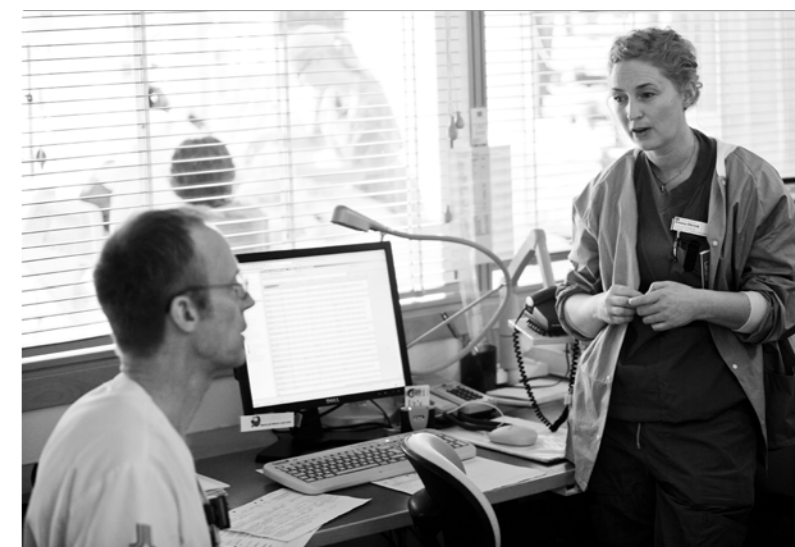
Att du som chef ska ge feedback till dina medarbetare ses nog av många som en självklarhet. Däremot är det inte lika självklart att även du som chef får den feedback du behöver för att utvecklas. Det gäller både från din chef men även från dina medarbetare. Då kan en mentor eller ett nätverk ge dig effektiva verktyg och möjlighet att spegla dig i och bolla dina tankar med. Som chef är man många gånger ensam och det är därför viktigt att kunna få stöd. Även medarbetarundersökningar kan vara ett sätt där du ges möjlighet att få återkoppling och feedback. Genom att gå igenom en medarbetarundersökning, gärna med hjälp av kunskaps expert, får du hjälp att tolka resultatet och du kan utveckla ditt ledarskap ytterligare.

”

Vid svåra samtal, exempelvis vid oenighet eller när det finns något negativt att återkoppla tar Nasim Farrokhnia till olika verktyg.

– Jag försöker hålla mig uppdaterad genom kurser, litteratur och nätverk. Jag söker också stöd hos andra chefer, mentorer och min chef.

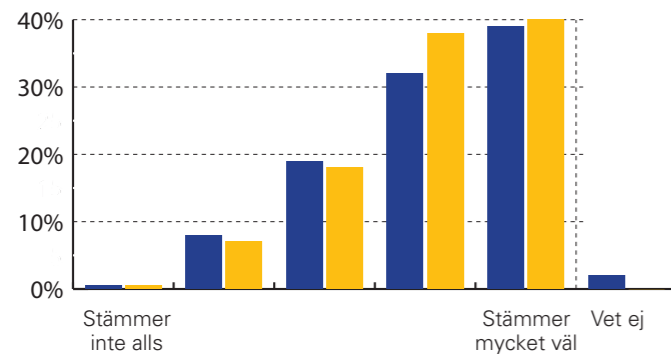
Nasim Farrokhnia



Om jag får problem

Om du får problem i din roll som chef är det kanske inte alldeles självklart vart du ska vända dig. I frågor som handlar om hur du ska göra i din roll som chef i relation till dina medarbetare kan du

STÖDET FRÅN KOLLEGORNA ÄR EN VÄSENTLIG FÖRUTSÄTTNING I CHEFSKAPET.



vända dig till din arbetsgivare för att söka stöd. I andra fall kan det vara arbetsgivaren du har problem med eller chefen i din roll som medarbetare. Då kan du istället kontakta den lokala läkarföreningen eller Läkarförbundet centralt.

Ett uppbyggt nätverk eller en mentor kan också vara ett bra stöd för dig i din chefsroll. Försök att tidigt kartlägga vilka stödfunktioner som finns ifall du skulle behöva det. Frågan om mentorstöd bör väckas redan när du tillträder en chefs-tjänst och det kan vara klokt att i bilaga till anställningsavtalet reglera hur och när du och din mentor ska träffas, hur uppföljningen ska ske och tidsåtgången för detta.

I Läkarförbundets kartläggning säger en majoritet av både verksamhetschefer och icke-chefer att de anser att stödet från kollegorna är en väsentlig förutsättning i chefskapet.

Chefens arbetsmarknad

Chefernas arbetsmarknad ser lite annorlunda ut jämfört med läkarnas i övrigt, mycket beroende på att du som chef konkurrerar med fler yrkesgrupper om samma uppdrag.

Det är idag inte självklart att en verksamhetschef inom vården måste vara

läkare även om vi på Läkarförbundet ser det som en mycket stor tillgång i dessa sammanhang.

När du arbetar som chef kan det därför också vara viktigt att fördjupa dina kunskaper i till exempel organisationsteori, ekonomi och/eller juridik för att på så sätt öka din konkurrenskraft ytterligare. Ett sätt att komma igång med detta är att redan från början koppla en utbildningsplan till ditt anställningskontrakt som chef.

”

– Till mitt stöd har jag min chef och de andra cheferna i ledningsgruppen på min arbetsplats. Vi har ett öppet samtal om hur de är att vara chef och vilka krav det ställer, säger Martin Riddertråle.

Han ingår också i ett nätverk utanför sjukvården, där chefer har en annan typ av problem, men där det ledningsmässigt är samma frågor som kommer upp.

Martin Riddertråle

”

Nasim Farrokhnia tycker det är viktigt att förstå utmaningarna med att driva en verksamhet och det ansvar chefen har i en ledande ställning.

– Det är bra att läkare vågar ta på sig en chefsroll men de behöver dessutom kompetens i till exempel ekonomi, organisation och kommunikation för att kunna göra ett bra jobb, säger hon.

Nasim Farrokhnia

Olika typer av chefsbefattningar

Det finns en rad olika chefsbefattningar och här nedan har vi beskrivit några av dessa.

Verksamhetschef

En verksamhetschefs ansvar regleras i Hälso- och sjukvårdslagen 28–30 §§. Där framgår att det inom hälso- och sjukvården ska finnas en verksamhetschef som ansvarar för verksamheten och som har det samlade ledningsansvaret. Lagstiftningen ställer emellertid inga specifika kompetenskrav på verksamhetschefen, vilket innebär att även personer utan medicinsk bakgrund kan komma ifråga. Lagen fastställer inte heller storleken på de verksamhetsområden som kan ledas av en verksamhetschef. I praktiken har dock verksamhetsområdet i de flesta fall kommit att motsvara en klinik eller en vårdcentral.

Även i Socialstyrelsens allmänna råd (SOSFS 1997:8) finns vissa klargöranden

om vilken kompetens en verksamhetschef ska ha. Det anges att det väsentliga är att verksamhetschefen har de egenskaper samt den kompetens som krävs för att han eller hon ska kunna leda verksamheter. Som exempel på lämpliga chefsegenskaper anges organisations- och struktureringsförmåga samt förmågan att kunna fatta beslut och att delegera. Att vara läkare är således i detta avseende inte en prioriterad egenskap. Det är enligt de allmänna råden upp till vårdgivaren att bestämma vilken kompetens som är att föredra.

I de allmänna råden anges också att det medicinska omhändertagandet av patienterna bör ledas av en person med god medicinsk sakkunskap vid enheter där medicinsk diagnos och behandling är dominerande i verksamheten. Det innebär att en verksamhetschef som inte själv är läkare bör biträdas av en medicinskt ansvarig läkare eller medicinsk rådgivare för att kunna fullgöra

ledningsansvaret inom vården. Naturligtvis kan även en läkare som är chef behöva biträde från någon som är expert inom andra områden, till exempel vissa administrativa och/eller ekonomiska frågor.

Andra chefsbefattningar

Inom sjukvården finns en rad andra chefsbefattningar. Till skillnad från verksamhetschefen är dessa inte beskrivna i något regelverk. Den lokala variationen är också stor och samma chefsbefattning kan ha olika innebörd hos olika vårdgivare. En vanlig befattning är läkarchef som ofta är 1:a linjeförman över läkarna på en klinik. Denne har ansvar för bemanning med mera och är direkt underställd verksamhetschefen. Ett annat exempel är sektionschef som kan ha ansvar för den medicinska och administrativa ledningen inom sin sektion.

Utanför linjeorganisationerna, där ansvar och rapportering fördelas till separata specialistenheter i så kallade rör, är chefläkare en vanlig befattning. Dennes

uppgift kan vara att bevaka kvalitetsystem, avvikelshantering och andra medicinska säkerhetsfrågor. En annan är den medicinska rådgivaren som ger råd och bistånd i medicinska frågor till sjukhusledningen utan att ha ansvar över de beslut som sedan fattas. Därutöver finns högre administrativa tjänster som inte är vikta för någon med viss professionell kompetens. Landstingsdirektör, sjukhusdirektör och divisions- eller områdeschef är några sådana exempel.

Oavsett vilken chefstjänst du ska tillträda är behovet lika stort av tydlighet om uppdraget, vad som förväntas av dig och vilka befogenheter du har.

Chefsbefattningar inom den privata sektorn

Inom det privata näringslivet är chefsbefattningar som vd, koncernchef, divisionschef, platschef, medicinska chef, forskningschef, chef för medicinsk utveckling och avdelnings- eller gruppchef några av de begrepp som används. De olika befattningarna beskriver ofta olika chefsnivåer och i dessa olika typer av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter.

Det är grundläggande att du som chef förstår ditt uppdrag och din roll för att du ska kunna göra ett bra arbete. Därför behöver du ställa konkreta frågor om rollen redan på anställningsintervjun. När du tillträder kan det vara bra att rita upp en karta över organisationen i stort, för att se var i organisationen du går in.

Hör gärna av dig till Läkarförbundets medlemsrådgivning eller till Chefsföreningen, om du har funderingar kring tjänster du söker.

”

– Jag har varit både kliniker, forskare och professor under tiden jag varit chef. Min egen uppfattning om detta är att man inte ska försöka stöpa chefskapet i en form som gäller alla, säger Martin Ridderstråle.

Han tycker chefer måste få utöva sitt chefskap utifrån sina personliga förutsättningar. Om du kan vara kliniker, forskare och chef och det fungerar och utvecklas på ett gynnsamt sätt måste du få vara det.

– Fungerar det inte så måste man diskutera var du hittar din kraft att utöva ditt chefskap. Det är olika för olika personer. Ska man utveckla den kreativa kraft som finns hos alla människor så måste man utgå från personens förutättningar.

Martin Ridderstråle

Anställning, avtal och arbetsrätt

Olika typer av chefsanställningar

TILLSVIDARE ELLER TIDS-BEGRÄNSAT FÖRORDNANDE

En chef kan anställas tillsvidare eller erhålla ett tidsbegränsat chefsförordnande. Vid en kartläggning som Läkarförbundet gjorde 2009 framkom att cirka 13 procent av de verksamhetschefer som är läkare hade en tillsvidareanställning medan övriga 87 procent hade någon form av tidsbegränsat chefsförordnande. I och med att några regioner sedan dess tagit principiella beslut på att verksamhetschefer ska vara tillsvidareanställda är det rimligt att anta att denna andel har ökat. På en fråga i kartläggningen om cheferna var nöjda med sin anställningsform svarade 70 procent av de tillsvidareanställda att de föredrar en tillsvidareanställning framför ett tidsbegränsat förordnande. Samtidigt svarade 85 procent av de

verksamhetschefer som hade ett tidsbegränsat förordnande att de föredrog ett sådant. Båda grupper är alltså relativt nöjda med den anställningsform de har.

Läkarförbundet anser att det är uppdragets omfattning och karaktär som bör vara vägledande för anställningsformen. Hänsyn bör också tas till vad individen själv vill. Ett alltför stelt synsätt i detta avseende riskerar annars att exkludera bra potentiella chefer, vilket på sikt minskar möjligheten att få rätt person på rätt plats. Det finns fördelar och nackdelar med båda anställningsformerna. När det gäller tillsvidareanställning så finns ett mått av osäkerhet när det gäller den dag chefskapet upphör och de tidsbegränsade förordnanden som ska omprövas vid utgången av förordnandet. Det kan finnas en risk att chefen hämmas i sin roll att fatta tuffa beslut om han eller hon vet att detta kan komma att utvärderas av medarbetarna innan beslut fattas om förlängning av förordnandet.

KLINISK VERKSAMHET

Läkarförbundet anser att chefskap är ett huvuduppdrag. Hur mycket tid uppdraget kräver beror på chefsnivå och verksamhetens storlek. Om chefsuppdraget så tillåter anser Läkarförbundet att det är positivt att chefen behåller viss klinisk verksamhet, forskning eller undervisning. Detta kan även underlätta en återgång till kliniskt arbete efter avslutat chefsuppdrag. Den

kliniska tjänstgöringen är naturligtvis även ett sätt att upprätthålla både kompetens och identitet som läkare när man kliver in i en chefsroll.

Å ena sidan bygger läkarens legitimitet och auktoritet fortfarande till stor del på det professionella kunnandet. Å andra sidan riskerar den kliniska tjänstgöringen att ta tid och kraft från uppdraget att leda verksamheten.

I kartläggningen framkommer att chefer ofta fortsätter att arbeta kliniskt parallellt med chefskapet. Majoriteten uppger också att önskan att arbeta kliniskt inte var en försvårande omständighet för att bli chef. I genomsnitt lägger cheferna ner en fjärdedel av sin arbetstid på kliniskt arbete och majoriteten menar att de har en strategi för att behålla den kliniska kompetensen. Därtill har drygt hälften av verksamhetscheferna ett avtalat reaktiveringsprogram.

REAKTIVERING

Oavsett anställningsform är det viktigt att frågan om klinisk verksamhet och/eller reaktivering om/när chefskapet upphör regleras i anställningsavtalet. Reaktivering innebär en möjlighet att under en viss tid efter att chefskapet upphört få möjlighet att ta igen de kliniska delar man missat under åren som chef med i stort bibehållna förmåner.

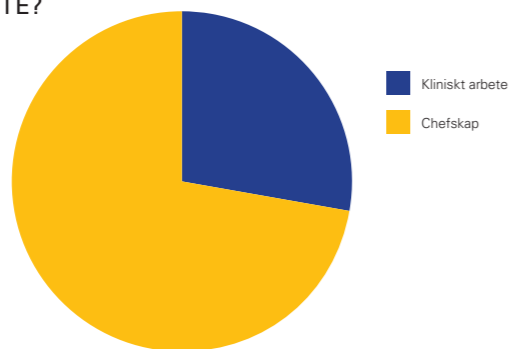
Hur lång reaktiveringstiden ska vara beror naturligtvis på hur länge du arbetat som chef och hur mycket tid du har haft möjlighet att ägna åt kliniskt arbete under tiden som chef. En reaktiveringstid på sex månader efter några år som chef kan vara ett rimligt krav. Naturligtvis kan det också vara så att du fortsätter din karriär som chef någon annanstans den dag ditt första chefskap upphör och under sådana förhållanden kanske det inte är aktuellt att utnyttja tid för reaktivering till kliniskt arbete,

men genom att avtala fram en sådan rättighet behåller du valmöjligheten den dag ditt första chefsuppdrag upphör.

Även om du har ett tidsbegränsat förordnande med utrymme för klinisk verksamhet och en tillsvidarejänst som läkare i botten, kan det vara viktigt att avtala om tid för reaktivering när förordnandet upphör. I en sådan situation kan det också vara bra att redan när avtalet om ett tidsbegränsat chefsförordnande ingås reglera hur mycket av denna lön som ska behållas om/när du återgår till din tjänst som läkare.

Läkarförbundets uppfattning är att tiden som chef är en erfarenhet som arbetsgivaren ska värdesätta även efter det att chefskapet upphör. Vid återgång till en läkartjänst är det därför inte orimligt att läkarlönen, om chefslönen inte får behållas intakt, i vart fall ligger kring den 90:e percentilen i lönestatistiken bland överläkare.

HUR STOR ANDEL AV ARBETSTIDEN ÄGNAS ÅT KLINISKT ARBETE?





Avtal

VD-AVTAL ELLER AVTAL OM HÖGRE CHEF

Som vd i ett aktiebolag har du en särskild förtroendeställning i förhållande till din arbetsgivare. Eftersom du då är i företagsledande ställning omfattas du varken av lagen om anställningsskydd (LAS) eller eventuella kollektivavtal. Det är därför nödvändigt att du som vd reglerar samtliga anställningsvillkor i ett skriftligt anställningsavtal. I annat fall har du i princip inget skydd alls. Muntliga avtal gäller visserligen, men bevisbördan ligger på den som påstår att det finns en överenskommelse om ett visst innehåll. Exempel på vd-avtal finns på vår hemsida och tar i första hand sikte på vd:ar men kan även i tillämpliga delar användas som utgångspunkt för dig som kommer att arbeta i en högre chefsbefattning inom privat sektor. Syftet med exemplet av vd-avtal

är vidare att du ska kunna lägga till och ta bort anställningsvillkor utifrån dina personliga behov och utifrån vad som är förhandlingsbart.

Du bör inte tillträda som vd eller i en högre chefsposition innan ni är överens om anställningsvillkoren och det skriftliga avtalet är undertecknat. Tillträder du innan detta riskerar du att få ett betydligt sämre förhandlingsläge.

AVTAL FÖR ÖVRIGA CHEFSBEFATTNINGAR

När det gäller chefstjänster på mellan-chefsnivå där du fortfarande omfattas av lagen om anställningsskydd är det också viktigt att du i avtal reglerar villkoren för din anställning. Läkarförbundet och Chefsföreningen har tagit fram olika mallar för anställningsavtal beroende på vilken anställning du ska tillträda.

Utifrån dina personliga behov och vad som är förhandlingsbart kan du lägga till och ta bort villkor. Lika som för vd-avtal bör du inte heller tillträda en chefsbefattning innan det skriftliga avtalet är undertecknat eftersom ditt förhandlingsläge så riskerar att bli betydligt sämre.

Avtal, mallar och sammanställning av för- och nackdelar med respektive anställningsform finns på Läkarförbundets och Chefsföreningens hemsidor.

Lön, villkor och lönestatistik

När det gäller lön är utgångspunkten att ett chefsuppdrag ska märkas i lönekuvertet. När du formulerar ditt löneanspråk bör du tänka på att du eventuellt inte längre går jurer och i regel inte har rätt till övertidsersättning.

Inom privat sektor är det inte ovanligt att det finns incitamentsprogram som beroende på verksamhetens resultat förstärker din lön i form av årlig bonus, tantiem eller liknande. Sådana program brukar normalt inte regleras i ditt enskilda anställningsavtal annat än med hänvisning till att du har rätt till ersättning enligt incitamentsprogram/bonusprogram etcetera.

På www.lakarforbundet.se/lonestatistik kan du jämföra olika chefslöner i vår årliga statistik. Bevaka statistiken regelbundet för att se att du inte halkar

efter. Den är också bra att ha som utgångspunkt när du tillträder ett arbete som chef.

Pension och försäkring

Utöver tjänstepensionen på kommunal sektor kan det finnas anledning att göra extra pensionsavsättningar i utbyte mot att arbetstiden blir oreglerad.

I de anställningsavtal som finns på www.lakarforbundet.se/chefsavtal hittar du exempel på hur sådana skrivningar kan se ut.

Arbetar du som chef inom privat sektor är en vanlig pensionslösning ITP. Även här kan det finnas anledning att göra extra pensionsavsättningar i utbyte mot oreglerad arbetstid om möjlighet finns.

När det gäller försäkringar är det viktigt att kontrollera om du i din position omfattas av kollektivavtal på din arbetsplats. Många kollektivavtal innehåller nämligen bestämmelser om sjuklön, grupplivförsäkringar och olycksfallsförsäkringar samt trygghetsförsäkringar vid arbetsskada (bland annat AGL, TFA) om något skulle hända dig under anställningstiden. Om din arbetsgivare inte har kollektivavtal bör du istället reglera detta i ditt enskilda anställningsavtal. Om arbetsgivaren omfattas av kollektivavtal och du har en högre chefsbefattning är det viktigt att det i ditt anställningsavtal framgår att du omfattas av bestämmelserna i kollektivavtalet. Vid lägre chefsbefattningar omfattas du i regel av kollektivavtalet utan sådana skrivningar i anställningsavtalet.

Övriga förmåner

Det är egentligen bara fantasin som begränsar vad du och din arbetsgivare kan komma överens om i ett anställningsavtal. Om antalet semesterdagar, tjänstebil eller arbete hemifrån någon dag per vecka är viktigt ska du absolut ta upp detta till diskussion innan du skriver på ett anställningsavtal. Ett eget arbetsrum på kliniken kan vara en sådan sak som inte är självklar och kan behövas skrivas in i avtalet, om du anser det vara viktigt. Att hela eller delar av restiden ingår i arbetstiden kan också vara något som kan tas upp om det är långa avstånd.

Inom privat sektor kan en resultat- eller kvalitetsbaserad bonus vara en bra morot. Det viktiga är att du vågar ta upp saker som du anser är viktiga eftersom det annars finns en risk för att frågan

inte avhandlas innan anställningsavtalet är påskrivet. Att i efterhand komma överens om något av ovanstående är naturligtvis möjligt, men då har du inte alls samma förhandlingsläge som du har innan du och din arbetsgivare har nått en överenskommelse.

Är du osäker på dina önskemål kan du kontakta Läkarförbundets medlemsrådgivning för att bolla frågan. En annan idé kan vara att kontakta någon du känner som har ett chefsuppdrag någon annanstans. Kanske finns det saker som du inte har tänkt på och som skulle underlätta ditt arbete som chef. Du ska inte vara rädd att ta upp de saker du tycker är viktiga. Du blir inte av med erbjudandet bara för att du tar upp dessa saker. Genom att ha många alternativa lösningar ökar också möjligheten att du får igenom någon av de förmåner du önskar.

Utvecklingsplan och mentorstöd

För din egen utveckling i arbetet är det viktigt att så tidigt som möjligt reglera möjligheterna att få delta i utbildningar om till exempel ledarskap, organisations-teori, gruppdynamik etcetera. Du kanske till och med ska försöka komma överens med din arbetsgivare om att få gå en chefsutbildning innan du tillträder tjänsten. Utbildningen kan innehålla såväl administrativa moment som kunskaper om feedback, kommunikation, ledarskap och personlig utveckling.

Som en bilaga till ditt anställningsavtal bör det finnas en individuell utvecklingsplan, med möjlighet till kontinuerlig utbildning utifrån dina specifika behov. Planen kan med fördel också reglera utbildningens innehåll och omfattning, till exempel att tio dagar

per år ska användas till extern utbildning med viss inriktning och med bibehållna förmåner.

En coach eller mentor kan vara ett ovärderligt stöd för den som är ny som chef. Att ges möjlighet att bolla frågor om sin chefsroll och hur man kan agera i vissa situationer eller bara ges möjlighet till debriefing är något som många chefer idag känner behov av enligt vår kartläggning. Det är därför viktigt att man inför anställningen som chef tar upp frågan om det finns ett coach- eller mentorsprogram och hur detta ser ut eller hur ett sådant skulle kunna utformas, både när det gäller innehåll och avstämningstidpunkter.

”

– Din utveckling gynnar arbetsgivaren och därför är det bra med en öppen diskussion med din arbetsgivare om hur man ser på din utveckling. Jag skulle inte kalla det en förhandling utan snarare en öppen diskussion med din arbetsgivare hur man ser på din utveckling. Arbetsgivaren frågar dig vad du kan erbjuda arbetsplatsen, och du frågar vad arbetsgivaren kan erbjuda dig i form av förmåner, utveckling med mera, säger Martin Ridderstråle.

Han tycker man ska tänka på hur mycket tid man vill lägga på sin utveckling. Det är svårt att från dag ett bestämma sig för vilken nivå man ska lägga sig på. Det kan också uppstå situationer då man behöver väldigt mycket och då också arbetsgivaren kan tycka att det är värt att investera mer eftersom personen då kan växa väldigt mycket.

– Det är du och arbetsgivaren som tillsammans kommer fram till vad som är bra för dig, och det gynnar arbetsgivaren att investera i din utveckling.

Martin Ridderstråle

Lojalitet, sekretess och konkurrens

Ibland insisterar arbetsgivaren på att såväl sekretess- som konkurrensklausuler ska ingå i anställningsavtalet. Rent allmänt gäller följande:

LOJALITETSPLIKT

Redan genom själva anställningen är du skyldig att iaktta diskretion och sekretess rörande företagets angelägenheter. Du får på grund av din lojalitetsplikt aldrig bedriva konkurrerande verksamhet under pågående anställning. Skulle du vilja åta dig ett uppdrag eller en bisyssla bör du därför alltid först samråda med arbetsgivaren. På så sätt undviker du lojalitetsdiskussioner med förtroendekriser som följd. Arbetsgivaren har ett befogat intresse av att du inte åtar dig uppdrag som inverkar

menligt på ditt arbete. För att undvika framtida bevisproblem bör du alltid se till att arbetsgivaren skriftligen godkänner eventuella bisysslor.

SEKRETESS

När det gäller sekretess finns det en lag om företagshemligheter som under alla omständigheter gäller. Normalt sett är reglerna i denna lag tillräckliga för att tillgodose arbetsgivarens intresse av sekretess.

Ett exempel på en godtagbar sekretessklausul är följande:

”NN förbinder sig att inte yppa uppgifter och information om affärs- eller driftsförhållanden i Bolagets rörelse som Bolaget håller hemlig och vars röjande är ägnat att medföra skada för Bolaget i konkurrenshänseende. Med information förstås både sådana uppgifter som har dokumenterats i någon form, inbegripet ritningar, modeller och andra liknande tekniska förebilder, och enskilda personers kännedom om

ett visst förhållande, även om det inte har dokumenterats på något sätt”.

KONKURRENSKLAUSULER

Upphör anställningen upphör även som huvudregel de förpliktelser som parterna haft mot varandra under anställningen, det vill säga också arbetstagarens lojalitetsplikt. Om arbetsgivaren vill skydda sig mot konkurrens efter anställningen får det ske genom avtal, en så kallad konkurrensklausul.

Nedanstående information är i första hand till för att öka din kunskap om konkurrensklausuler. Eftersom frågan är komplex råder vi dig att ta kontakt med Läkarförbundets medlemsrådgivning för rådgivning innan du accepterar sådana klausuler.

Det har blivit vanligare att frågor om konkurrensklausuler kommer upp,

vilket beror på att företagets verksamhet i allt större omfattning bygger på det specifika kunnande som finns bland de anställda. Företagens behov kan sammanfattas så att det finns i huvudsak i tre olika skyddsobjekt. Företaget vill behålla sina kunder och förhindra att tidigare anställda lockar över dessa till konkurrenter eller konkurrerande verksamhet som de anställda själva startat. Företaget vill också skydda företagsspecifikt kunnande och företagshemligheter och förhindra att sådan information sprids till konkurrenter. Slutligen vill företaget behålla så kallade nyckelpersoner, i synnerhet om företaget satsat betydliga utbildningskostnader.

Det vanligaste sättet att tillgodose arbetsgivarens skyddsintresse är att ta in en särskild bestämmelse i anställningsavtalet som innehåller ett förbud för arbetstagaren att ta anställning hos konkurrent eller att på annat sätt delta i eller bedriva konkurrerande verksam-

het. Oftast förenas konkurrensförbudet med bestämmelser om tystnadsplikt och påföljder vid överträdelser, till exempel normerat skadestånd.

Mot arbetsgivarens önskemål om skydd för verksamheten står den anställdes intresse av att efter anställningen ha största möjliga frihet att använda sin kunskap och erfarenhet. Det finns alltså en intressekonflikt mellan principen om yrkesfrihet, det vill säga rätten att ta vilket arbete som helst, och arbetsgivarens intresse av att skydda sin verksamhet. I den konflikten anses den anställdes intresse väga mycket tungt. Till skillnad från vad som gäller de anställdas lojalitetsplikt under anställningen anses arbetsgivarens intresse av skydd även efter anställningen tunnas ut. Ett konkurrensförbud måste därför vara skäligt för att det ska vara bindande för arbetstagaren. Konkurrensklausuler är som utgångspunkt giltiga. Oskäliga konkurrensklausuler kan efter ett rättsligt

förfarande förklaras ogiltiga av domstol, men det kan ta flera år innan ett sådant avgörande kommer. Det är dessutom ofta svårt att förutse sådana processer. När det gäller nyckelpersoner har Arbetsdomstolen uttalat att konkurrensklausuler som syftar enbart till att hålla kvar anställda med särskild personlig kunskap och kompetens inte kan godtas.

Skälighetsbedömningen av en konkurrensklausul påverkas av den tid som konkurrensförbudet gäller. Förbudet ska begränsas till en beräknad livslängd av det kunnande arbetsgivaren vill skydda men bör i normalfallet inte överstiga två år. Frågan om bindningstiden ska regleras i varje särskilt fall i det individuella avtalet. Det krävs också att den anställda erhåller rimlig ersättning för åtagandet.

Konkurrens inom offentlig sektor

Inom den offentliga sektorn brukar kravet på att inte ha några bisysslor vara något mindre. Det kan emellertid vara klokt, för det fall du vill fortsätta med en sedan tidigare påbörjad bisyssla, att få med det i ditt anställningsavtal. Då framgår av anställningsavtalet att arbetsgivaren accepterar en specifik bisyssla och du undviker att detta blir en diskussion i efterhand. Naturligtvis kan det vara svårt, för att inte säga omöjligt, att få igenom bisysslor om verksamheten i dem konkurrerar med din arbetsgivares verksamhet. Det är också viktigt att avstå från bisysslor som kan inverka hindrande för arbetsuppgifterna eller verksamhet och som därmed kan anses förtroendeskadlig. En arbetsgivare inom kommunal och landstingsdriven verksamhet har rätt att förhindra sådana bisysslor utan att man kan få saken prövad i domstol (så kallad arbetsgivarventil).

Reglering om avslut av anställning

En tillsvidareanställd chef utan grundförordnande som läkare har ingen automatisk rätt att återgå till en tjänst som läkare. Du bör därför begära en längre uppsägningstid för att öka möjligheten att hitta ett nytt chefsjobb eller få med skrivningar om att du som arbetstagare ges möjlighet till reaktivering med bibehållen lön i kombination med att arbetsgivaren åtar sig att erbjuda dig en ny tjänst som läkare på kliniken.

Det kan också vara bra att avtala om rätt till rekryteringskonsult (outplacement) för det fall du blir uppsagd och har för avsikt att söka nya chefstjänster. En sådan skrivning kan lyda att du vid uppsägning från arbetsgivarens sida erbjuds rekryteringskonsult hos valfri aktör för ett i avtalet fastställt belopp som faktureras arbetsgivaren. Ett belopp på motsvarande 200 000 kronor (år 2013) är inte orimligt i ett sådant fall.



Chefens ansvar

Vet du vilket ansvar du har som chef? Har du tillräcklig god kännedom om ditt ansvar? Om inte kan du behöva utbildning i frågorna. Det är därför viktigt att du stämmer av med din arbetsgivare vad som förväntas av dig, vilka formella skyldigheter du har, och inom vilka områden du därför behöver kompetensförstärkning genom deltagande i utbildning, nätverk, etcetera. Din arbetsgivare har sedan att tillse att du får det stöd du behöver i dessa frågor.

Systematisk arbetsmiljö

Arbetsgivare ska se till att chefer och arbetsledande personal har de särskilda kunskaper och den kompetens som de behöver för sina uppgifter i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta framgår av 7 § Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1). Som chef behöver du således ha god kännedom

om innehållet i arbetsmiljölagen, arbetstidslagen och arbetsmiljö- och arbetstidsförordningen samt föreskrifter från Arbetsmiljöverket. Det är svårt att på egen hand sätta sig in i bestämmelsernas innehåll. En utbildning med tyngdpunkt på arbetsmiljö är i många fall nödvändig för att du ska kunna arbeta med frågorna på ett bra sätt.

Detta är framförallt viktigt om du i ditt chefsuppdrag har fått arbetsmiljöuppgifter skriftligt fördelat till dig. Då måste du få utbildning i de föreskrifter som rör verksamheten och också ha mandat att påverka arbetsmiljön i den verksamhet som du har fått till uppgift att ansvara för. Om du känner att detta är bristfälligt finns alltid möjligheten att skriftligt returnera ansvaret uppåt i organisationen. Det kan till exempel vara att du inte fått den utbildning som du behöver eller att du inte har möjlighet att påverka de arbetsmiljöuppgifter som fördelats till dig. Har du frågor

kring detta kan du alltid vända dig till Läkarförbundets medlemsrådgivning för att få råd och stöd.

Diskriminering och kränkande särbehandling

Arbetsgivaren har huvudansvar för att motverka och förebygga diskriminering i arbetslivet. Vidare har arbetsgivaren ett ansvar för att utreda och förebygga kränkande särbehandling av arbetstagare på arbetsplatsen. Du som chef ikläder dig ofta rollen som arbetsgivare och precis som när det gäller arbetsmiljöfrågor är det värdefullt om du kan få utbildning i frågor rörande diskriminering eftersom området är svårt att sätta sig in i på egen hand. Därtill finns det många olika diskrimineringsgrunder som ska beaktas.

Nedan ges en kort inblick i de olika lagar och föreskrifter som finns på om-

rådet samt exempel på vanliga situationer som kan uppstå i arbetslivet.

DISKRIMINERINGSLAGEN

Lagstiftningen gäller på många områden i samhället och innehåller förutom ett förbud mot diskriminering bland annat också förbud mot trakasserier och repressalier, skyldighet att utreda trakasserier, definitioner på vad diskriminering är och under vilka förutsättningar en handling är diskriminerande. Förbudet gäller till skydd för den som är: arbetstagare, gör en förfrågan om eller söker arbete, gör eller söker praktik, är inhyrd eller inlånad som arbetskraft. Lagen innehåller regler om så kallad diskrimineringsersättning. Det är en ersättning för den kränkning som överträdelsen inneburit vid brott mot diskrimineringsförbudet samt en ekonomisk ersättning vid brott mot diskrimineringsförbudet i arbetslivet eller brott mot repressalieförbudet.

Lagen syftar både till att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identiteter eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning samt ålder.

För att främja lika rättigheter och möjligheter innehåller lagen krav på aktiva åtgärder och ett planmässigt arbete för att förebygga diskriminering på grund av kön, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning. Mer information om hur man praktiskt går tillväga kring dessa frågor kan man finna på diskrimineringsombudsmannens hemsida.

DELTIDSARBETE OCH TIDSBEGRÄNSAD ANSTÄLLNING

Syftet med lagen om förbud mot diskriminering av deltidsarbetande arbetstagare och arbetstagare med tidsbegränsad anställning är att motverka diskriminering när det gäller löne- och

andra anställningsvillkor. Det innebär att en arbetsgivare inte får missgynna en deltidsarbetande arbetstagare genom att exempelvis tillämpa mindre förmånliga löne- eller andra anställningsvillkor av skäl som har samband med deltidsarbete eller tidsbegränsad anställning. Missgynnandeförbudet gäller även villkor som framstår som neutrala men som i praktiken särskilt missgynnar dessa arbetstagare. Förbuden gäller inte om tillämpningen av villkoren är berättigad av sakliga skäl, eller kan motiveras av ett berättigat mål och om medlen är lämpliga och nödvändiga för att uppnå målen.

FÖRÄLDRALEDIGHETSLAGEN

Lagen innehåller ett förbud mot missgynnande behandling av arbetssökande eller arbetstagare av skäl som har samband med föräldraledighet. Missgynnandeförbudet gäller i de flesta situationer när arbetsgivaren leder och fördelar arbetet. Till exempel när arbetsgivare

beslutar i en anställningsfråga, tar ut en arbetssökande till anställningsintervju, beslutar om befordran, tillämpar löne- eller andra anställningsvillkor, säger upp, avskedar, eller vidtar annan ingripande åtgärd mot en arbetstagare. Förbudet gäller dock inte om olika villkor eller olika behandling är en så kallad nödvändig följd av ledigheten.

En anledning till att förbudet att missgynna föräldralediga finns i föräldraledighetslagen istället för i diskrimineringslagen, är att det inte går att göra relevanta jämförelser mellan behandlingen av en föräldraledig arbetstagare och arbetstagare som är i tjänst, eftersom den föräldraledige inte står till arbetsgivarens förfogande. Därför användes termen missgynnande istället för diskriminering.

KRÄNKANDE SÄRBEHANDLING

Det finns föreskrifter från Arbetsmiljöverket om kränkande särbehandling i

arbetslivet. Med kränkande särbehandling menas återkommande och klandervärda handlingar som riktas mot en enskild arbetstagare. Konflikter och mobbning kan bli kostsamma både för individen och för arbetsplatsen om de inte förebyggs och åtgärdas. Utifrån arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets föreskrift om kränkande särbehandling söks orsaken till konflikten i arbetets organisering för att undvika att särskilt skuldbelägga en utsatt individ.

KLÄDSEL, MAT ELLER LEDIGHET

Arbetstagare kan ofta lyfta frågor om önskemål gällande klädsel, mat eller ledighet mot bakgrund av diskrimineringsgrunderna. Så långt det är möjligt bör dessa önskemål beviljas om det inte står i strid med lag, exceptionella kostnader, säkerhet eller hälsa.

Sammanfattning om chefens ansvar

Som arbetsgivarrepresentant har du ett ansvar gentemot både dina medarbetare på arbetsplatsen men också mot dig själv. Du behöver därför få möjlighet att fördjupa dig i alla olika delar av ett chefskap och ledarskap för att undvika att det uppstår problem. Det ligger alltså även i din arbetsgivares intresse att se till att du får utbildning och stöd i den omfattning du behöver i din roll som chef. Utbildningar inom dessa områden kan med fördel läggas in i din utvecklingsplan.

Genom Chefsföreningen och Sveriges läkarförbund finns det goda möjligheter att få hjälp med arbetsrättsliga frågor som exempelvis arbetstider, arbetsmiljö samt avtals- och lönefrågor, men också möjlighet att diskutera olika frågor och få stöd i karriärplanering och tankar kring ditt ledarskap.

En annan mycket bra kontaktyta är det chefsnätverk som finns för alla som är medlemmar i Chefsföreningen. Många gånger kan det kännas svårt att som chef vända sig till den lokala läkarföreningen om problem skulle uppstå med en medarbetare eller med din arbetsgivare. Detta eftersom man i rollen som chef tidigare kan ha haft en utpräglad arbetsgivarkontakt med läkarföreningen. Då kan det vara en trygghet att kunna vända sig till och få stöd av representanter i Chefsföreningen och från medlemsrådgivningen centralt på förbundet. På förbundets centrala kansli finns personer som är ansvariga för chefsfrågor och har kunskap runt frågor som kan vara relevanta för dig som chef.

www.lakarforbundet.se/chef
medlemsradgivningen@slf.se
Tel: 08-790 35 10

www.lakarforbundet.se/chefsforeningen



Lycka till!