

För alla

läkare

Ledarskaps-ST

- en nationell kartläggning

under hela

karriären



Sveriges
läkarförbund

Den medicinska professionens organisation

INNEHÅLL

Sammanfattning	3
Inledning och syfte.....	4
Resultat	4
Tre regioner erbjuder Ledarskaps-ST	4
Omfattning, innehåll och urval	6
Ansvarsfördelning, samverkan och finansiering	6
Ledarskaps-ST inom regionerna.....	7
Region Västerbotten - 24 månaders Ledarskaps-ST	7
<i>Programinnehåll och utbildningsaktiviteter.....</i>	<i>7</i>
Region Östergötland - 6 månaders Ledarskaps-ST	8
<i>Programinnehåll.....</i>	<i>8</i>
<i>Utbildningsaktiviteter.....</i>	<i>9</i>
Region Blekinge – 18 månaders Ledarskaps-ST	9
<i>Programinnehåll.....</i>	<i>9</i>
<i>Utbildningsaktiviteter.....</i>	<i>10</i>
Diskussion och slutsatser	10
Bilaga 1. Metod och intervjufrågor	12

Författare: Hampus Carlson och Jonas Lilleberg Eriksson, utredare, PP
Stockholm, december, 2020

Sammanfattning

Kartläggningen visade att endast tre regioner (Region Blekinge, Region Västerbotten och Region Östergötland) idag erbjuder Ledarskaps-ST för läkare som genomför specialiseringstjänstgöring.

Två regioner (Region Gävleborg och Region Skåne) har tidigare haft Ledarskaps-ST, men avslutat programmen. En region (Region Stockholm) genomför för närvarande ett pilotförsök med Ledarskaps-ST, men har inte kunnat avsluta programmet såsom planerat på grund av pandemin.

Av de två regioner som avslutat sina program anger Region Gävleborg att det var på grund av bristande intresse från deltagarna att efter genomgången program arbeta som chefer eller ledare. Region Skåne anger i stället ekonomiska besparingar som skäl till nedläggningen.

Variationen mellan de Ledarskaps-ST som erbjuds eller erbjudits är stor vad gäller såväl innehåll som omfattning. Det kortaste programmet erbjuder läkaren fördjupning i ledarskapsrelaterade ämnen under fem och en halv dag, medan det längsta programmet varar i 24 månader.

Hur programtiden förläggs varierade också. Ibland ingår tiden inom ramen för den ordinarie specialiseringstjänstgöringen, medan den i andra fall ligger utanför, vilket därmed även förlänger den totala tiden för specialiseringstjänstgöringen.

De mindre omfattande programmen innehåller endast interna utbildningar i form av föreläsningar, handledning eller möjlighet till diskussion i grupp. De mer omfattande programmen innehåller även externa kurser hos privata aktörer eller lärosäten.

En del regioner har valt en centralt ansvarig programledning, medan andra regioner lagt ansvaret på de sjukhus eller verksamhetsområden som erbjuder Ledarskaps-ST.

Urvalskriterierna för sökande är övervägande på rekommendation av ST-läkarens chef. Endast en region anger att det inte finns några särskilda kriterier. Totalt har cirka 60 ST-läkare i dagsläget genomgått eller genomgår Ledarskaps-ST.

Mot bakgrund av resultatet och slutsatserna i denna rapport föreslår vi att Sveriges Läkarförbund:

- tar fram en nationell modell för Ledarskaps-ST.
- diskuterar rapporten i lämpligt forum under 2021, till exempel vid någon av studierektorskonferenserna.

Inledning och syfte

En viktig fråga för Sveriges Läkarförbund är att fler läkare ska vilja bli chefer och ledare¹. Hälso- och sjukvården ska ledas av chefer och ledare med en hög medicinsk kompetens. Läkare som har det högsta medicinska ansvaret och samtidigt besitter de mest djupgående kunskaperna om verksamheterna ska därför vara det naturliga chefs- eller ledarskapsämnet.

För att locka fler läkare att tidigt i karriären intressera sig för chef- och ledarskap finns idag särskilda utbildningsprogram där chefs- och ledarskapsutbildning möjliggörs redan under specialiseringstjänstgöringen, så kallad Ledarskaps-ST.

Ledarskaps-ST lyfts ofta fram som ett bra sätt att fånga upp ST-läkare som är intresserade av ett framtida chefs- och ledarskap. Förbundsstyrelsen förväntas vid mötet den 14 december 2020 anta förslag till *Kompetensförsörjningspolicy – Förutsättningar för en kompetensförsörjning i balans*. I policyn fastslås att en nationell modell för Ledarskaps-ST ska tas fram. Likaså biföll förbundets fullmäktige 2020 en motion om att verka för att samtliga regioner inför Ledarskaps-ST. Dock har kunskapen om vilka regioner som idag erbjuder särskilda chefs- eller ledarskapsprogram för ST-läkare samt hur dessa program ser ut varit låg på förbundet.

För att kunna ta fram en nationell modell för Ledarskaps-ST har kansliet därför gjort en kartläggning hos de 21 sjukvårdshuvudmännen. Detta för att samla in information om de program som finns samt för att utifrån kartläggningen kunna ta fram en modell som sedan kan användas nationellt.

Resultat

Tre regioner erbjuder Ledarskaps-ST

Idag erbjuder Region Blekinge och Region Västerbotten Ledarskaps-ST, medan Region Östergötland erbjuder ett kombinerat program som de kallar för Pedagogiskt-ledarskaps-ST. Region Gävleborg och Region Skåne har tidigare haft Ledarskaps-ST och Region Stockholm genomför för närvarande ett pilotförsök med Ledarskaps-ST.

Av de två regioner som avslutat sina program anger Region Gävleborg att det var på grund av bristande intresse från deltagarna att efter genomgången program arbeta som chefer eller ledare. Region Skåne anger i stället ekonomiska besparingar som skäl till nedläggningen.

¹ "Ledarskap är både en förmåga och en förvärvad kompetens. Därför är det viktigt att det ges utrymme för övning och träning av de egenskaper och erfarenheter som behövs", Läkarförbundets Ledarskapspolicy, 2019.

15 av 21 regioner har således inte Ledarskaps-ST. Region Halland, Region Jönköpings län, Region Västernorrland samt Region Västmanland är dock intresserade av att starta Ledarskaps-ST. Regionerna har kommit olika långt, men anger ofta ekonomiska eller organisatoriska skäl som hinder eller utmaning för att starta ett program. Även relevant koppling till gällande föreskrift för läkares specialiseringstjänstgöring² anges som skäl av vissa regioner till att program inte kunnat startas eller motiveras för beslutsfattare.

Region Jönköpings län, Region Kalmar, Region Norrbotten, Region Skåne, Region Stockholm, Region Värmland, Region Västerbotten samt Region Västmanland anger även att arbetsgivaren erbjuder andra chefs- och ledarskapsprogram, vilka då riktar sig till samtliga yrkeskategorier, däribland läkare. Region Stockholm och Region Västerbotten har dessutom särskilda program som riktar sig mot framtida chefer och ledare, det vill säga i praktiken för mer juniora medarbetare till exempel ST-läkare.

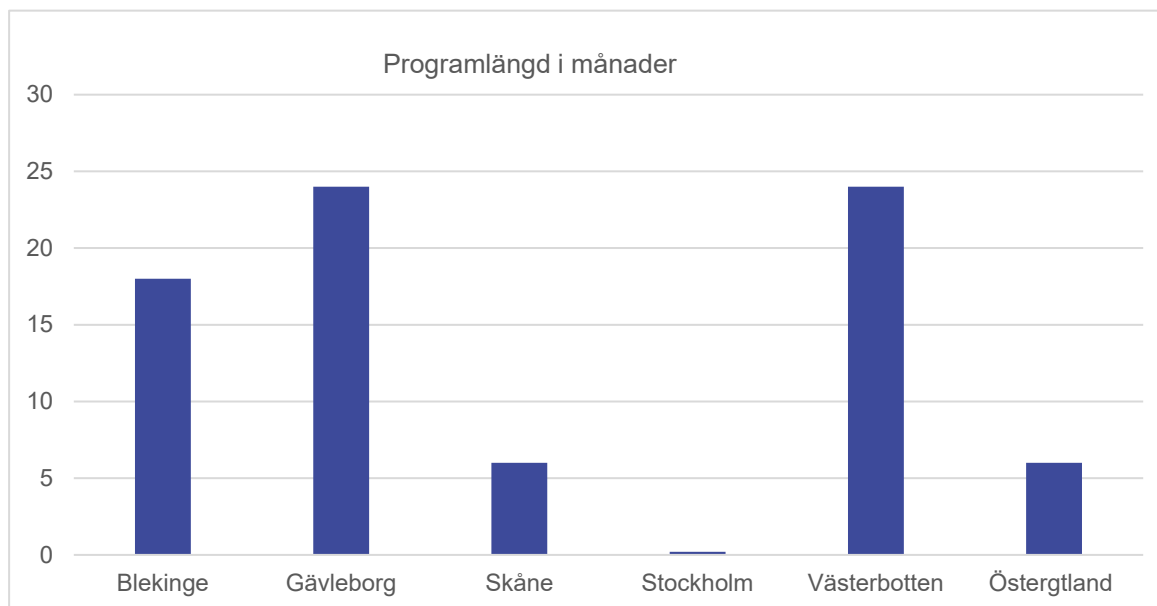
Region Uppsala, Västra Götalandsregionen och Region Örebro län anger dock att Ledarskaps-ST kan förekomma i regionen, men att ansvaret och initiativet i sådana fall är helt lokalt.

Sammanlagt har cirka 60 personer genomgått eller genomgår Ledarskaps-ST till och med år 2020 sedan starten på 2010-talet.

² Genomföra ett kvalitets- och utvecklingsarbete (delmål a4), SOSFS2015.

Omfattning, innehåll och urval

Omfattningen och innehållet i programmen skiljer sig väsentligt åt mellan regionerna. Programtiden varierar mellan fem och en halv dag till 24 månader. Likaså om tiden är inräknad inom ramen för ordinarie tjänstgöring eller om den ligger utanför, och därmed förlänger tiden för specialiseringstjänstgöringen.



Innehållsmässigt har dock samtliga program en fördjupning inom ekonomi, ledarskap, pedagogik samt organisation och styrning. Studierna sker genom kurser, samtal eller självstudier.

Fyra av fem program låter deltagarna genomföra ett kvalitets- och utvecklingsarbete, vilket även ingår i målbeskrivningen för läkares specialiseringstjänstgöring. I de mer omfattande programmen ingår även fördjupning inom juridik, kommunikation, konflikthantering samt produktionsplanering. Fördjupningen sker oftast i kursform hos privata aktörer eller lärosäten.

Urvalet av kandidater till Ledarskaps-ST sker överlag genom rekommendation av närmaste chef. Endast Region Gävleborg anger att de inte har några särskilda ansökningskrav. Möjligheten att genomgå Ledarskaps-ST är övervägande förbehållet ST-läkare inom de så kallade akutsomatiska specialiteterna.

Ansvarsfördelning, samverkan och finansiering

Programansvaret ligger vanligen hos den regionövergripande studierektorn. Endast Region Gävleborg och Region Stockholm har lagt ansvaret centralt på HR-avdelningen. Något samarbete med andra regioner sker inte i dagsläget, men flera av de regioner som är i utvecklings- eller planeringsfasen av ett program ser gärna en möjlighet till erfarenhets- och

kunskapsutbyte med andra regioner. Finansieringen sker överlag inom respektive förvaltning/verksamhet med eventuellt utbildningsbidrag från central förvaltning.

Ledarskaps-ST inom regionerna

Region Västerbotten – 24 månaders Ledarskaps-ST

Verksamhetschefer inom Region Västerbotten kan nominera ST-läkare till Ledarskaps-ST genom anmälan till regionens ledarutvecklingsprogram *"Morgondagens chefer"*.

Rekryteringsgruppen för *"Morgondagens chefer"* granskar de inkomna nomineringarna och beslutar om vilka som antas.

Förlängning av specialiseringstjänstgöringen kan bli aktuell då Ledarskaps-ST kräver tid som tas från ordinarie tjänstgöring. Eftersom ledarskap ingår i föreskriften för specialiseringstjänstgöringen kan Ledarskaps-ST ses om en del av denna samt att en förlängning kan undvikas vid noggrann planering i samråd mellan handledaren, ST-läkaren och verksamhetschefen.

Eventuella kostnader vid Ledarskaps-ST betalas med centrala utbildningsmedel. De flesta utbildningsmoment sker dock inom regionen.

Programinnehåll och utbildningsaktiviteter

Ledarskaps-ST innebär en fördjupning för ytterligare kompetens, kunskap och reflektion kring det organisatoriska, medicinska, pedagogiska samt personliga ledarskapet.

Organisatoriska ledarskapet – möjlighet att delta i Region Västerbottens obligatoriska utbildningar för nyanställda chefer, vilka innehåller kurser inom ämnen som till exempel arbetsrätt, ekonomi och rehabilitering.

Auskultation med annan verksamhetschef än den egna. Projektgruppen anordnar ytterligare aktiviteter som till exempel besök på regionfullmäktige och staberna samt möten med regionens förtroendevalda, jurist och kanslist.

Pedagogiska ledarskapet – deltagande vid handledarutbildning för specialistläkare som ska handleda ST-läkare samt valfri kurs på lärosäte. Fördjupningsarbete om ledarskap motsvarande cirka en månads arbete, vilket kan vara en del i det förbättringsarbete som ST-läkaren behöver göra enligt målbeskrivningen.

Personliga ledarskapet – reflektion kring det egna ledarskapet i form av gruppsamtal tillsammans med chefscoach.

Region Östergötland - 6 månaders Ledarskaps-ST

ST-läkare anställda av Region Östergötland eller privat vårdgivare med vårdavtal kan i tillägg söka Pedagogisk- ledarskaps-ST. Programmet har ett brett fokus på pedagogiska processer och ledarskapsfrågor inom såväl vård som utbildning. Pedagogisk- ledarskaps-ST är ett exempel på Region Östergötlands satsning på vidareutbildning där intresserade läkare erbjuds möjligheter att fortsätta sin utveckling som lärare och ledare.

Pedagogisk- ledarskaps-ST är en del av ST-kansliets verksamhet och en strategisk satsning inom HR-direktörens ansvarsområde. Årligen tillsätts 4–6 Pedagogiska- ledarskaps-ST-tjänster med målsättningen att involvera cirka 24 ST-läkare när programmet är fullt utbyggt. ST läkaren är anställd inom sin verksamhet varifrån lön utbetalas under programtiden.

Varje Pedagogisk- ledarskaps-ST-läkare kan årligen få finansiering av ST-kansliet för en månads pedagogisk/ledarskaps-aktivitet och förlänger därmed i normalfallet sin specialiseringstjänstgöring med cirka sex månader. Dock med möjlighet att få specialistlön under den tid som motsvarar förlängningen.

Hemmakliniken ansvarar för finansieringen av kvalitets- och utvecklingsarbetet samt det självständiga skriftliga arbetet, enligt vetenskapliga principer, som utförs inom ramen för specialiseringstjänstgöringen. Riktade medel finns avsedda för varje Pedagogisk- ledarskaps-ST-läkare för att möjliggöra utvecklingsprojekt och deltagande i konferenser och utbildningar.

Antagningsförfarandet sköts av ansvarig studierektor. Efter antagning skriver ST-läkaren ett studieplansförslag som underlag för diskussion med studierektorn. Tillsammans konstrueras sedan en individuell studieplan som revideras årligen.

Programinnehåll

Som Pedagogisk- ledarskaps-ST-läkare ingår man i ett interdisciplinärt nätverk som medverkar i klinisk utbildning och professionell kompetensutveckling av medarbetare och studenter inom Region Östergötland. Möjligheter finns att prova på olika ledningsuppdrag såsom i olika förbättrings- och kvalitetsarbeten.

Kompetensutvecklingen fortsätter efter specialiseringstjänstgöringen genom olika chefs- och ledningsuppdrag samt i de pedagogiska mötena som utgör det kliniska arbetet.

Pedagogisk- ledarskaps-ST syftar till att stimulera ST-läkarens vidareutveckling inom pedagogiskt ledarskap, patientpedagogik, och studentpedagogik. Mer specifikt syftar Pedagogisk- ledarskaps-ST till:

- att ge kunskap om och träning i pedagogiska frågor inom vården och därmed bidra till det kontinuerliga lärandet på arbetsplatsen (delmål a1 enligt målbeskrivning).
- att ge kunskap om och träning i förändringsledning och ledning på individuell och gruppnivå (delmål a1 och a4 enligt målbeskrivning).

Både teoretiska och praktiska moment ingår där innehållet styrs av ST-läkarens intressen och verksamhetens och regionens behov. På gemensamma seminariedagar vävs centrala pedagogiska teman samman med kunskap kring ledarskapsfrågor till exempel ledning av grupper, klinisk handledning och konflikthantering.

Utbildningsaktiviteter

ST-läkaren förväntas mot slutet av sin tjänstgöring ha genomfört följande:

- Ett kvalitets- och utvecklingsarbete eller vetenskapligt arbete med ett pedagogiskt eller ledarskapsfokus. Dessa arbeten kan vara samma som utförs inom ramen för specialiseringstjänstgöringen.
- Minst en kurs kopplad till pedagogik eller ledarskap.
- Undervisning av patienter, personal och studenter.
- Kurs i *Problembaserat lärande och basgruppshandledning* (PBL).
- ST-läkaren förväntas delta aktivt i de återkommande seminariedagarna som organiseras av ST-studierektorn. Inom ramen för tiden som ST-läkaren tilldelas via ST-kansliet genomförs olika aktiviteter i form av forsknings- och utvecklingsprojekt, ledningsuppdrag, undervisningsuppdrag samt utbildningar. Deltagande i nationella och internationella konferenser inom medicinsk pedagogik eller ledarskapsfrågor uppmuntras. Gärna med presentation av ett eget utvecklingsarbete eller vetenskapligt arbete.
- Möjlighet till auskultation hos chefer på olika nivå finns, likaså möjlighet att få tillgång till en mentor inom pedagogik eller ledarskap.

Region Blekinge – 18 månaders Ledarskaps-ST

Region Blekinge startade sitt Ledarskaps-ST-program 2019. Målet med programmet är att ge läkaren fördjupad kompetens inom ledarskap samt kunskaper om sjukvårdens organisation och styrning. Programmet syftar även till att ge verksamheterna en bättre rekryteringspool till framtida chefs- och ledarskapsbefattningar. Målsättningen är att ha 6-8 pågående Ledarskaps-ST-tjänster.

För att ansöka om Ledarskaps-ST krävs inga formella meriter. Ansökan skickas till respektive verksamhetschef och beslut om antagning tas i studieledningsgruppen i samarbete med förvaltnings- och verksamhetschef.

Specialistlön erhålles efter fem års tjänstgöring.

Programinnehåll

Utbildningsplanen bör innehålla följande tre huvudområden:

Ledarskap

Gruppdynamik, handledning, individuellt lärande, kommunikation, konflikthantering, ledarroller samt återkoppling.

Management

arbetsmiljö, arbetsrätt, chefskap, evidensbaserad kunskap, hälso- och sjukvårdsekonomi, intressekartläggning, juridik och förvaltningsrätt, ledningssystem, New Public Management (NPM), omvärldsperspektiv, organisationskunskap, processkartläggning, produktionsstyrning samt tillitsbaserat ledarskap/styrning.

Verksamhetsutveckling

Förbättringskunskap, förändringspsykologi, lärandeorganisation, medicinsk pedagogik, motivation, samarbete, systemkunskap samt variation.

Utbildningsaktiviteter

Ledarskapspraktik ska genomföras under tre månader och bland annat omfatta ansvar för kvalitetsregister, auskultation inom chefsyrket inom eller utanför Region Blekinge, biträdande chef, biträdande studierektor, förbättrings- och kvalitetsarbeten, ledningsansvar för en enhet, projektledning samt schemaläggning.

Redovisning av systematiskt kvalitets- och patientsäkerhetsarbete genomförs inom programmet *"Potentiella Framtida Chefer"*, på kvalitetsdagar och på berörda kliniska verksamheter.

Regionen erbjuder ett stort utbud av lokala kurser med koppling till ledarskap, organisation och styrning. Den som genomgår Ledarskaps-ST har även själv möjlighet att söka andra kurser om det kan motiveras utifrån utbildningsplanen.

Diskussion och slutsatser

Kartläggningen visar att Ledarskaps-ST som koncept endast erbjuds av tre regioner. Intresset för att starta Ledarskaps-ST är dock förhållandevis stort bland de studierektorer som intervjuats. Det finns framförallt tre anledningar till att så få regioner erbjuder Ledarskaps-ST: finansiering av program, koppling till målbeskrivning för läkares specialiseringstjänstgöring samt en okunskap bland chefer och beslutsfattare om vad Ledarskaps-ST är, vad den bör innehålla och vad man vill uppnå med programmet.

Ledarskaps-ST tar både ekonomiska och personella resurser i anspråk, vilka sällan finns på verksamhetsnivå i en allt mer produktionsstyrd hälso- och sjukvårdsorganisation. Således behöver regionerna tillsätta centrala medel för att möjliggöra Ledarskaps-ST. Detta kräver i sin tur att frågan behöver förankras uppåt i organisationen. Merparten av studierektorerna menar dock att det är svårt för en enskild medarbetare att få igenom ett sådant äskande inom regionernas ständigt krympande budgetramar.

Mot bakgrund av ovanstående är det därför tydligt att det finns ett stort behov av en nationell modell för Ledarskaps-ST. En nationell modell bör utgöra ett ramverk för regionerna med exempel på delar som kan ingå. Dels för att tydliggöra vilka kopplingar till målbeskrivningen för läkares specialiseringstjänstgöring som kan göras, dels för att kunna motivera beslutsfattare att satsa på chefs- och ledarskapsprogram för läkare.

För att regionerna ska kunna anpassa Ledarskaps-ST utifrån verksamheternas skiftande behov, förutsättningar och ekonomi behöver skillnaderna mellan olika verksamhetsområden (akut- och slutenvård samt primär- och öppenvård) beaktas i en modell. Förutsättningarna för att genomföra Ledarskaps-ST ser diametralt olika ut om man jämför till exempel en mindre vårdcentral eller en akutmottagning på ett universitetssjukhus. Likaså behöver modellen kunna anpassas till olika typer av chefs- och ledarskapsroller.

Vidare är det centralt att finansieringen och koordineringen av Ledarskaps-ST sker på förvaltningsnivå i nära samverkan med till exempel ST-studierektorerna. Detta för att en enskild verksamhetsbudget inte ska utgöra ett hinder.

Bilaga 1. Metod och intervjufrågor

Sveriges Läkarförbund har genomfört semistrukturerade intervjuer med de övergripande ST-studierektorerna alternativt annan person i samtliga 21 regioner. Intervjufrågorna formulerades på förhand och samma frågor ställdes till samtliga respondenter. Intervjuerna genomfördes antingen per telefon eller e-post.

Följande frågor ställdes:

- 1. Erbjuder ni Ledarskaps-ST?*
- 2. Hur länge har ni haft Ledarskaps-ST?*
- 3. Hur många har genomgått Ledarskaps-ST totalt sedan starten?*
- 4. Hur många ST-läkare har startat Ledarskaps-ST i genomsnitt per år?*
- 5. Hur går ansökningsförfarandet till?*
- 6. Vilka är kriterierna för att bli antagen till eller tillfrågad om en Ledarskaps-ST?*
- 7. Berätta om utbildningsinnehållet i er Ledarskaps-ST?*
- 8. Vad är programmets omfattning i tid?*
- 9. Ge exempel på kursgivare.*
- 10. Vem ansvarar för programmet?*
- 11. Samverkar ni med andra regioner kring Ledarskaps-ST?*