

# Framtidens ledare

I en färsk undersökning (Chefsrollen i läkarkarriären) har Landstingsförbundet via enkät intervjuat ett 60-tal läkarchefer som under de senaste tre åren har lämnat sina chefsuppdrag tidigare än planerat, antingen på egen begäran eller på arbetsgivarens initiativ. Studien fokuserar på hur »avvecklingen» har gått till, men den kastar också ljus över utbildningsaspekterna.

Hälften av de läkarchefer som svarat på enkäten hade fått en formell chefsutbildning, innan de tillträdde sitt uppdrag. Under chefsperioden fick 90 procent någon form av chefsutbildning, oftast i landstingets regi.

Flera av cheferna i undersökningen tyckte emellertid, att de hade fått för litet utbildning, och att den hade kommit för sent i yrkeslivet. Någon systematisk introduktion i samband med tillsättningen förekom endast undantagsvis.

**Är siffrorna bra eller dåliga?** Jämfört med läget för 20–25 år sedan är det faktiskt ett framsteg att hälften av cheferna hade fått utbildning, och att nästan alla under chefsperioden fick tillfälle att förbättra sina kunskaper. Samtidigt måste man givetvis konstatera, att det är en bra bit kvar till den optimala situationen att cheferna redan från början är förberedda och skolade för sin uppgift, och också får möjlighet att utvecklas som ledare med kontinuerlig fortbildning, gärna också mentorsstöd och nätverk.

Det var i slutet av 1970-talet som administrativ utbildning för läkare, den så kallade FAL-utbildningen, började komma i gång i samarbete mellan Läkarförbundet, Landstingsförbundet och Socialstyrelsen. Egentligen var det fråga om en grundläggande chefsutbildning, men tidsandan var sådan att chefs-

begreppet inte stod högt i kurs. Allra minst var det opportunt att ge läkare någon särskild chefsutbildning. Därför valde man det neutrala ordet administration.

**Hur skall en god utbildning i ledarskap se ut?** Den bör inledas redan under grundutbildningen och fortsätta som en »strimma» av praktiska och teoretiska moment under hela läkarkarriären. Så tyckte de ansvariga bakom FAL-projektet (där bl a Johan Calltorp, nybliven hälso- och sjukvårdsdirektör i Västra Götalandsregionen, spelade en viktig idégivande roll). »Strimman» har också flera gånger konkretiserats, senast i Läkarförbundets detaljerade förslag *Ledarskap i läkares utbildning* (1997).

»Det skall böjas i tid det som krokigt skall bli» säger ordspråket, men denna enkla princip har ändå varit mycket svår att omsätta i praktiken. Konkurrenten från den rent medicinska utbildningen och yrkesträningen har varit stark, både i grundutbildningen och under allmän- och specialiseringstjänstgöringen.

Det var heller inte lätt att finna en institution inom den medicinska fakulteten som på ett självklart sätt kunde axla utbildningsansvaret. Längre saknades också lämplig kurslitteratur.

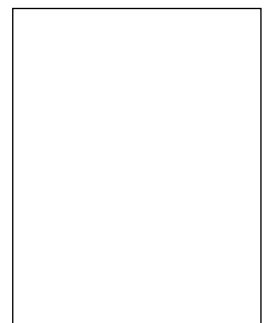
**Företrädare för grundutbildningen** kunde – inte utan skäl – hävda, att det inte fanns plats för nya moment, att studenterna saknade nödvändiga praktiska erfarenheter för att kunna tillgodogöra sig kunskaper om sjukvårdens organisation, ekonomi, ledning och samarbetsformer, och att denna form av utbildning därför naturligt hörde hemma under AT och ST. Liknande argument anförde ansvariga för AT och ST, med den skillnaden att de gärna

påpekade att grundläggande administrativa kunskaper givetvis borde inhämtas redan under grundutbildningen.

Gradvis har dock idén om en tidig start för framtidens läkarchefer vunnit terräng. Ett skäl till det är säkert att studenter och underläkare har blivit mer medvetna om vad läkarrollen kommer att fordra av dem och därför ställt krav på utbildning.

Ledarskapsträning finns nu i läkares grundutbildning vid flera medicinska fakulteter, ibland till och med som obligatoriskt moment. Kravet finns också inskrivet i målbeskrivningarna för både AT och ST.

**I Läkartidningen 49/99** presenterade medlemmar av Svensk förening för administrativ medicin en kartläggning av undervisningen i ledarskap och sjukvårdsorganisation för flera yrkeskategorier, bl a läkarutbildningen i Stockholm, Göteborg och Linköping. Artikeln är samtidigt en stark plädering för en läkarroll präglad av gott ledarskap, självkännedom och reflektion. Kan de tankarna slå igenom på allvar, kommer framtidens läkarchefer att stå bättre rustade än dagens.



*Ulf Schöldström*

Ulf Schöldström  
ledarkolumnist vid Läkartidningen