

Ledarskap i kommunal och privat sektor – nytt KEFU-projekt

Carina Beckerman, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm och tidigare mångårig journalist på Svenska Dagbladet, har påbörjat ett KEFU-finansierat projekt på Ekonomihögskolan om skillnader i ledarskap mellan kommunal och privat sektor. Stort sett all empiri till projektet hämtas i Skåne.

– Jag har en hypotes om att kraven i de båda sektorerna närmar sig varandra, säger Carina Beckerman. Idag måste till exempel även chefen för ett äldreboende tänka på sådant som ekonomi och varumärke. Samtidigt har privata företag sedan flera år börjat lägga stor vikt vid sådant som socialt ansvar och att arbetare i importländer arbetar under drägliga villkor. Jag tror att kraven på ledarskapet hela tiden ökar. Men projektet har precis börjat och jag vet naturligtvis inte vad som kommer ut av det.

Projektet, som startade i augusti, bygger på djupintervjuer med chefer för sjukhus, äldreboende, vårdcentraler och gymnasieskolor, där hälften är privata och hälften offentliga. Intervjuerna görs i de flesta fall i Skåne, men även Norrtälje sjukhus finns med, eftersom det är det enda sjukhus i Sverige som drivs i kommunal regi.

– Jag träffar cheferna vid tre tillfällen och gör djupintervjuer om ledarskapet, baserat på 25 frågor som jag har tagit fram, säger Carina Beckerman. Jag kommer bland annat att fråga om hur mycket tid de lägger



Carina Beckerman

ned på utbildning och kompetensutveckling, vad de har för bakgrund, om ägarförhållanden verkligen spelar någon roll och hur mycket personal de hanterar.

Studien kommer att vara klar nästa sommar och den kommer att resultera i såväl en KEFU-rapport som ett KEFU-seminarium. Sedan är tanken att studien ska följas upp under flera år.

– KEFU har ju väldigt många duktiga forskare och jag hoppas att jag också kan producera en bra rapport som kan användas inom både kommunal och privat sektor och som kan bli underlag för en intressant debatt. Det är ett väldigt spännande projekt som behandlar en viktig fråga och det ska bli roligt att reda ut hur det ser ut. World Economic Forum nämnde för ett par år sedan bristen på gott ledarskap som ett av de stora problemen i världen, något jag tycker är väldigt anmärkningsvärt.

Carina Beckerman har skrivit flera

(forts sida 2)

Årets nya studenter om framtiden

Vi frågade några av de nya studenterna på Civilekonomprogrammet vid Ekonomihögskolan i Lund och på polkand-linjen på statvetenskapliga institutionen om vad de förväntar sig av sin utbildning och vilka framtidsmöjligheter de ser.

Angelika Johansson, Civilekonomprogrammet:

– Jag valde det här programmet för att det var så brett och för att jag tycker att det är kul med ekonomi, men också för att det är yrkesinriktat. Min förhoppning är att utbildningen ska ge mig en bra överblick och att det finns möjlighet att kombinera matematik med ekonomi – jag tycker att det är kul med siffror.

Jag hoppas få ett jobb ganska snart efter examen där jag har möjlighet att påverka, gärna utomlands, kanske i ett av de stora revisionsföretagen.

Milena Senic, Civilekonomprogrammet:



– Jag känner att den här utbildningen ger mig möjlighet att i framtiden jobba med det jag är bra på och tycker är roligt, som marknads-

föring och organisation, och jag förväntar mig att vi får de olika verktyg

(forts sida 3)

Ledarskap, skillnader...	1
Årets nya studenter	1
Högst personligt	2
Personerna bakom KEFU	3
KOMMEK	4
Kurser och seminarier	4

Högst personligt:

Satsa på att utveckla personalen – och därmed kvaliteten!

Cathrine Eriksson
Förvaltningschef
Vård- och omsorgsförvaltningen
Bjuvs kommun



Foto: Niklas Gustavsson

Vård och omsorg är en personalintensiv verksamhet, där ca 90 procent av kostnaderna är personalkostnader. Att vara chef för en sådan verksamhet betyder ofta att man har många underställda och ständigt är påpassad av pressen och av samhället i övrigt. Fel och brister i verksamheten får väldigt stora konsekvenser.

Som chef för en sådan verksamhet har man ett uppdrag, men detta uppdrag är ibland en smula otydligt, även om man är väl insatt i de ramar som lagstiftningen sätter. Jag menar att man måste tydliggöra och kommunicera lagstiftningens budskap på ett sätt som gör att alla – från politiker till personalen som är närmast brukaren vet vad man är ansvarig för.

Det betyder också att vi behöver förutsättningar för att utföra detta uppdrag. Eftersom vår verksamhet är så personalintensiv är det också personalen som kan sägas utgöra verksamhetens kvalitet.

Nu lever vi sedan några år med ansträngda budgetar och behov av att minska kostnader. Var sparar man då inom vård och omsorg? För att undvika i det längsta att underbemanna verksamheten och skapa väntetider som oroar brukaren minskar man hellre på tid för utbildning och kompetensutveckling, vilket för den här verksamheten är detsamma som att successivt försämra kvaliteten.

En följd av att man inte satsar på kompetensutveckling i dessa grupper är att det behövs mer ledning på detaljnivå, ledarskapet kommer till stor del att bestå av att hantera småfrågor. Det betyder i sin tur att det behövs fler chefer, inte färre! Dessutom innebär det att kompetenta och ambitiösa

medarbetare kommer att söka sig någon annanstans, där de kan arbeta under eget ansvar i större utsträckning.

Jag ser också en trend att mina chefer tvingas lägga ner allt mindre tid på strategisk planering, framtidsfrågor och utveckling för att i stället fokusera på nuet. Det blir ett reaktivt ledarskap i stället för ett proaktivt.

För att få kvalitet, och effektivitet, i verksamheten behöver vi få tid och resurser för att varje medarbetare i organisationen ska förstå sitt uppdrag ur ett helhetsperspektiv och hur man utför sitt uppdrag på rätt sätt. Att inte ha denna möjlighet är frustrerande som chef.

Nu är utbildning i omvårdningsgrupper förhållandevis dyrt, eftersom personalen alltid måste ersättas med vikarier vid utbildningstillfällena. Det blir en dubbelt negativ effekt eftersom det redan finns mindre medel per anställd för utbildning, jämfört med de flesta andra grupper. Dessutom har våra medarbetare ofta en lägre utbildning från början – och färre chefer i förhållande till antalet anställda än många andra grupper.

Vad kan jag då göra för att påverka uppdragsgivarna för att få mer resurser? Och vad är uppdragsgivarnas ansvar för att fördela resurserna? Jag menar att jag behöver tydliggöra vårt uppdrag på ett klart och enkelt sätt så att både politiker och medarbetare förstår vad som ska åstadkommas. Först då kan man föra en konstruktiv dialog om vilka förutsättningar som behövs.

Det är långt ifrån säkert att alla vet vilka krav som ställs på personen, eller hur uppgifterna ska utföras. Mycket av det vi tror är självklart är i själva

verket inte självklart. Vad innebär det till exempel att städa? Eller att hjälpa någon att duscha? Var är kvaliteten i att utföra dessa uppgifter? Här behövs en större tydlighet för att kvalitets-säkra uppgifter som utgör verksamhetens kärnkvalitet. Sedan måste vi också tydliggöra hur vi ska uppträda för att upprätthålla förtroendet hos brukaren.

Det jag vill åstadkomma är ett tydligt, accepterat och förankrat uppdrag. Sedan behövs tillräckliga resurser för att kunna ta ansvar för uppdraget. Härigenom kan medarbetarna jobba självständigt, så att ledningen kan ägna sig mer åt strategi och planera för framtiden.

Det som behövs är en lednings- och styrmodell som ser till helheten i verksamheten och som är så enkel att alla kan förstå den. Där det också är självklart vad man ska rapportera och följa upp och där man har fokus på det viktigaste – det som är värdeskapande för medborgarna. Många gånger läggs mycket energi på enstaka mål och på att hålla budget med risk för att kärnan i verksamheten tappas bort.

Jag har länge förespråkat att alla anställda behöver två dagar per år för att i samråd med sin chef se över sitt uppdrag och se vilka insatser och satsningar som krävs. Det handlar inte om några avancerade konsultinsatser, utan om att få den tid som behövs för helt grundläggande kompetensutveckling, samsyn och gemensam förståelse.

Jag är övertygad om att denna tid skulle vara en bra investering. Och när vi nu har några år med en lite lägre ökning av trycket på vård och omsorg tycker jag att vi borde ha möjlighet att jobba med effektivitet och kvalitet innan den stora anstämningen kommer om ytterligare några år.

(forts från sida 1)

böcker om ledarskap genom åren, bland annat *Kameleonten – en bok om ledarskap kultur och stress* (Studentlitteratur, 2011) och *Kunskapsamballet – en kraft som inte går att stoppa* (Academia Adacta, 2005).

(forts från sida 1)

som behövs senare i arbetslivet. Just nu är det ett jobb inom marknadsföring som känns intressant som ett första jobb och i första hand tänker jag mig en karriär inom det privata näringslivet.

Simon Klason, pol kand-programmet:

– Jag valde det här programmet för att jag hoppas att det kan ge en bättre förståelse för hur

saker hänger ihop i samhället. Sedan ser jag detta som en förberedelse för journalisthögskolan och jag kommer nog

att hoppa av efter det första året här. Jag vill bli journalist och hoppas få ett jobb där jag kan skriva om utrikespolitik, gärna som utrikeskorrespondent.



Caroline Rangnitt, pol kand-programmet:

Jag tyckte att det här lät intressant och allmänbildande och intresset för



samhällsvetenskapliga frågor har jag haft sedan grundskolan. En bra sak är att den här utbildningen innehåller så

mycket ekonomi, så att man får en förståelse för hur ekonomi påverkar samhället och tvärtom. I framtiden kan jag tänka mig att jobba utomlands, gärna inom FN, eller varför inte inte UD. Kan tänka mig både den privata och den offentliga sektorn – det finns till exempel flera hjälporganisationer som drivs i privat regi

Forskare som är på språng



Anna Thomasson och Anna H Glenngård

Vi fortsätter våra korta presentationer av personerna i KEFUs akademiska resursnätverk med Anna Thomasson och Anna H Glenngård.

Anna Thomasson växte upp i Kävlinge och har sedan barndomen varit intresserad av politik, samhällsfrågor och skrivande.

Vilket yrke hon skulle satsa på visste hon dock inte riktigt.

– Efter gymnasiet började jag läsa statsvetenskap för en pol mag, men upptäckte att ekonomi lockade mig mer, så det blev en ekonomexamen i Lund i stället. Sedan var det min moster som fick mig att fundera på att gå vidare med att skriva en avhandling. Och vid en familjemiddag kom frågan upp vad Balanced Scorecard egentligen är och vad man kan ha det till i kommunala bolag, som ett uppslag till vad avhandlingen skulle kunna handla om.

Så Anna tog kontakt med Ulf Ramberg för att undersöka möjligheten att bli doktorand. Något som resulterade i en avhandling om styrning av "hybridorganisationer" – bolag som ägs av kommuner och andra intressenter.

Efter sin doktorsexamen

fortsätter hon att forska om styr- och organisationsfrågor i offentligt ägda bolag och har färdigställt en bok i ämnet. I boken diskuteras och analyseras de offentliga bolagens särprägel och vad denna innebär för styrningen av desamma.

Boken tar även upp hur ägare till offentligt ägda bolag kan arbeta med att förbättra styrningen.

Bortsett från jobbet är idrott, resor och att läsa skönlitteratur stora intressen. Samt musik, gärna modern country som avnjuts på plats i Nashville.

Anna H Glenngård, med rötter i Malmö och Stockholm, tänkte egentligen läsa internationella ekonomiprogrammet, men även hon började i stället läsa statsvetenskap.

– Det var ett misstag, liksom egentligen allt har varit på vägen hit. Men det har varit lyckosamma misstag! Statsvetenskap var intressant, men jag blev mer intresserad av finansfrågor och läste en pol mag i nationalekonomi för en spikrak karriär inom finansvärlden. Sedan upptäckte jag att det inte var min grej.

En annons för ett jobb med utredningar inom vård och omsorg ledde sedan till en anställning på IHE för nio år sedan. Här fick dåvarande

(forts sida 4)

Nytt från KEFU-Skåne utges av Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning i Skåne

Ansvarig utgivare:

Jan-Åke Troedsson, ordf KEFU

Redaktion:

Mats Brangstrup (red), Ulf Ramberg, Mikael Hellström

Adress:

**KEFU, Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet
Box 7080
220 07 LUND**

tel: +46 46 222 49 60

e-post: KEFU@kefu.se

Upplaga: 5 100 ex.

Tryck: Kepa-Tryck, 2012

V.g. meddela ev. adressändring till
KEFU-Skånes sekretariat
E-post: kefu@kefu.se

(forts från sida 3)

chefen, Anders Anell, henne intresserad av doktorandstudier. Tanken var att avhandlingen skulle handla om budgetering på sjukhus i Zambia.

– Jag ville rädda världen! Men när jag sedan fick barn var det inte längre lika attraktivt med Afrikaresor. Fast det var viktigt att skriva inom ämnesområdet hälsoekonomi. Så nu skriver jag en avhandling om ett annat stort intresse – vårdval i primärvården.

Ett KEFU-licentiatstipendium möjliggjorde för Anna att ta tjänstledigt från IHE för sitt avhandlingsarbete, något som sedan ledde till en doktorandtjänst det sista året för att skriva färdigt avhandlingen.

Anna Glenngård är väldigt aktiv på fritiden, tränar helst 10 timmar i veckan, jagar, fiskar, reser och renoverar familjens 150 år gamla hus.

Seminarier hösten 2012

Konsekvenser av befolkningstillväxt

– Hur påverkas kommunens ekonomi?

Befolkningstillväxt uppfattas ofta som något positivt och eftersträvarsvärt, men frågan är vad det innebär för kommunens ekonomi. Är det alltid eftersträvarsvärt att bli fler?

Medverkande:

Jonas Fjertorp, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Jonas är en av författarna till rapporten *Kommunal tillväxt – Konsten att hantera lokala förutsättningar*.

Tid: Onsdagen den 24 oktober 2012
14.00 - 16.00

Plats:

Plats: Holger Crafoords Economicentrum sal EC3:211, Tycho Brahes väg 1, Lund.

Kurser hösten 2012

Ekonomi för icke-ekonomer

Medverkande:

Ulf Ramberg, Mikael Hellström och Caroline Hellström, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Tid: Fredagen den 30 november 2012 och fredagen den 14 december, 09.00-16.30

Plats: Ragnar Josephson, Betahuset, Ideon, Scheelsevägen 17, Lund

Koncernredovisning i Kommuner (sammanställd redovisning)

Medverkande:

Jörgen Carlsson och Niklas Sandell, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Tid: Måndagen den 3 december 2012, 09.00-16.30

Plats: Ragnar Josephson, Betahuset, Ideon, Scheelsevägen 17, Lund

Att lära genom jämförelser

Medverkande:

Ulf Ramberg, Mikael Hellström och Robert Wenglén, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Tid: Onsdagen den 12 december 2012, 09.00-16.30

Plats: Ragnar Josephson, Betahuset,



KEFU deltog som vanligt med en monter på årets KOMMEK-mässa, som hölls under två dagar i slutet av augusti. Här syns Ulf Ramberg i samspråk med en av de många intresserade som passade på att besöka montern.

För mer information om kurser och seminarier
kontakta Mikael Hellström. Telefon 046-222 78 20

E-post: mikael.hellstrom@kefu.se

Eller besök www.kefu.se