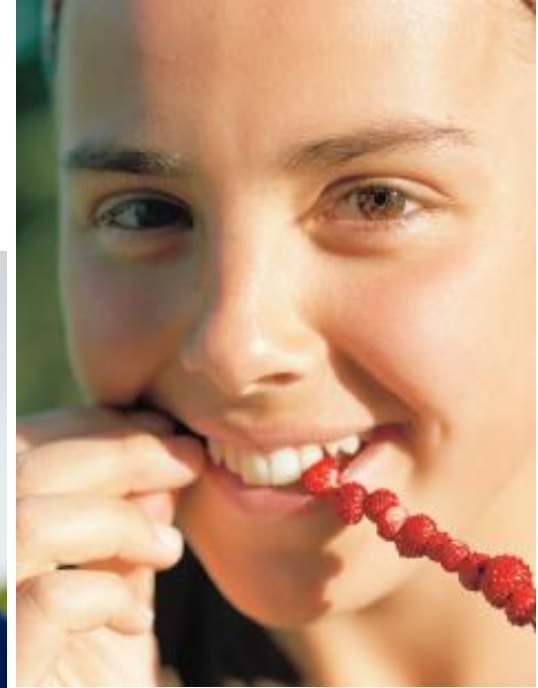


Att leda komplexa verksamheter offentligt och privat



Är det skillnad mellan det offentliga och det privata?

- Att leda komplexa verksamheter
- Likheter – olikheter
- Lika villkor?
- Vad betyder ägaren?

Låt mig börja med ledarskapet och använda ett sjukhus som exempel.....

Vad är ett sjukhus?

- Ett konglomerat av många, individuella läkare, plus servicepersonal som stöd till dem?
- En medicinsk processindustri?
- Ett forskningsinstitut som också råkar ta hand om patienter?
- Ett svart hål att hålla pengar i?

Sjukhus - en extrem blandning

- Rymdåldersteknologi
- Medeltida skråväsen



Vad är ett skrå?

- En grupp av personer som fått ensamrätt på en vara eller kompetens
- Skrået bevakar gemensamma intressen, har ett monopol på utbildning, bestämmer vem som får vara med, osv.
- Fokuserar på excellens och spetskunskap

Skråväsendets struktur

- Mäster
 - överläkare, professorer,
- Gesäll
 - AT/ST-läkare
- Lärling
 - Medicine kandidater



Skrån är inte så dumma – men:

- Tenderar att bli ”exklusiva” och exkluderande
- Undervärderar andra skrås kompetenser
- Motsätter sig inblandning från utomstående reglering

..och avskaffades 1846 i Sverige

Läkarens (expertens?) ledarskapsparadox

- En läkare behöver egentligen ingen chef
- Om man ändå har en chef MÅSTE det vara en läkare
- Chefer gör bara oviktigt/tråkigt administrativt jobb
- En läkare som blir chef är ingen "riktig" läkare längre
- Men läkare tycker att de borde bestämma och är mycket hierarkiskt känsliga

Mentometerfråga 1: Stämmer denna beskrivning in på din verksamhet?

- Ja, stämmer bra
- Stämmer till stor del
- Stämmer på delar av verksamheten
- Stämmer inte alls

Ledarskapskonsekvenser

- Många och starka grupper inom en expertorganisation inser inte att ledarskap är en kompetens i sig
- Förändringar påtryckta utifrån möter starkt motstånd
- Medarbetarna har en uttalad yrkesstolthet
- Kontinuerlig förändring och förbättring för kundens/patientens bästa är ett gyllene motto, åtminstone i teorin!

Vad behövs för
att bli en bra
ledare för
experter oavsett
ägarform?

Arbetsätt som jag tror på i expertorganisationer

- Kundfokus
- Omvärldsbevakning/benchmarking/jämförelser
- Målstyrning
- Professionellt utförande och uppföljning
- Kontinuerlig kompetensutveckling
- Förändringsvilja
- Öppenhet
- Samarbete
- Lyssnande och lärande organisation.
- Ledarskap byggt på förtroende och respekt

En bra chef enligt min mening:

- är genuint intresserad av att **jobba med människor**
- **förstår** verksamheten, **söker ständigt förbättringar**
- talar om **vad som förväntas**, och hur du **utvärderas**
- sätter **kloka mål** kopplade till företagets och din egen verksamhet, och **följer upp** i tid
- definierar **tydligt ansvarsområde**, **litar på medarbetare** och låter beslut fattas på **lägsta möjliga nivå**
- **belönar** rätt beteende
- detaljstyr **inte**
- är **orädd** och har **civilkurage**
- **lever som hon lär**
- skapar förutsättningar för **arbetsglädje!**



Vad skiljer då privat/offentligt?

- Kundfokus
- Omvärldsbevakning/benchmarking/jämförelser
- Målstyrning
- Professionellt utförande och uppföljning
- Kontinuerlig kompetensutveckling
- Förändringsvilja
- Öppenhet
- Samarbete
- Lyssnande och lärande organisation.
- Ledarskap byggt på förtroende och respekt

Potentiella ”skillnadsområden”

- **Kundfokus**
- **Omvärldsbevakning/benchmarking/jämförelser**
- **Målstyrning**
- Professionellt utförande och uppföljning – **incitamenten!**
- Kontinuerlig kompetensutveckling
- **Förändringsvilja**
- Öppenhet
- Samarbete
- Lyssnande och lärande organisation
- Ledarskap byggt på förtroende och respekt

Och när det gäller chefsskapet?:

- är genuint intresserad av att **jobba med människor**
- **förstår** verksamheten, **söker ständigt förbättringar**
- talar om **vad som förväntas**, och hur du **utvärderas**
- sätter **kloka mål** kopplade till företagets och din egen verksamhet, och **följer upp** i tid
- definierar **tydligt ansvarsområde**, **litar på medarbetare** och låter beslut fattas på **lägsta möjliga nivå**
- **belönar** rätt beteende
- detaljstyr **inte**
- är **orädd** och har **civilkurage**
- **lever som hon lär**
- skapar förutsättningar för **arbetsglädje!**

Mentometerfråga 2:

Tycker du att du har tydliga och mätbara mål för din verksamhet

- Ja – i stort sett
- Har mål men de har inga mätbara mått
- Har mål men de mäter fel saker
- Har inga mål eller otydliga mål som inte går att mäta

Har vi lika villkor?

Absolut inte!!

..säger båda sidor.....

Hur mycket betyder ägarformen?



Likheterna är fler än olikheterna

Ersättningsystemet betyder minst lika mycket som ägarformen om inte mer!

Incitamentens betydelse skall man dock inte förakta

Och kanske betyder ägaren en del i alla fall...

Vad behöver en vd av sina ägare/sin styrelse?

- En ägare som ger klara direktiv
- En styrelse som vill företaget väl och ser till det långa perspektivet
- En styrelse som utmanar och sätter tydliga mål
- En styrelse som inte detaljstyr
- En styrelse som står enig när man väl fattat ett beslut – både inåt och utåt. Och inte ändrar sig.....
- Uppmuntran när det är jobbiga beslut att genomdriva
- Stöd när det blåser snålt
- Lite beröm mellan varven....

Vad är er bedömning?

A photograph of three people performing handstands on a sandy beach at sunset. The person in the foreground is a woman with long blonde hair, wearing a white long-sleeved shirt and black leggings, with her arms extended horizontally. In the background, two other people are also doing handstands, one holding the other's hand. The sun is low on the horizon, creating a bright, hazy glow and casting long shadows. The ocean waves are visible on the left side of the frame.

Passion för livet!