

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [HT-11]**  
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet  
Författare: Elin P Andréasson  
Handledare: Iwona Sobis  
Examinator: Rolf Solli

## **Ett ledarskap ska väl alltid vara hållbart?**

---

- *En studie om det hållbara ledarskapet på Sahlgrenska  
Universitetssjukhus*

**Abstract.**

The thesis objective is to examine how four respondents of Sahlgrenska University Hospital's management team understands the phenomenon of sustainable leadership in relation to the literature used in the study, and if there is a need to apply this leadership in practice. The study is based on a semi-structured interview guide since that was the most appropriate method to satisfy the intent of the study. The study also takes up Socialstyrelsen (2009) report about the future challenges of the healthcare. Based on the interviews and the literature, a discussion is made to answer the research questions. The results of the study found that half of the respondents understood the leadership phenomenon as fashion contingent and questioned how the new leadership phenomenon would help them in their everyday leadership. Do to the health care challenges of the future, the study also found that a leadership that is based on the same grounds as the sustainable leadership could be a solution.

**Keywords:** sustainable leadership, public administration, hospital

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Problem och syfte .....	6
1.2 Disposition.....	6
<b>2. Metod</b> .....	<b>6</b>
2.1 Kritiska reflektioner.....	7
<b>3. Tidigare forskning</b> .....	<b>8</b>
3.1 Teorin om hållbart ledarskap i fyra nivåer .....	8
3.2 Teorier om sambandet mellan organisationers hållbarhetsarbete och varumärkets styrka .....	9
<b>4. Referensram</b> .....	<b>10</b>
4.1 Litteratur om hållbara ledarskapsfaktorer.....	10
4.2 Organisationens orsaker till ett bra eller mindre bra hållbarhetsarbete .....	12
4.3 Sjukvårdens framtida utmaningar.....	13
<b>5. Empiri</b> .....	<b>14</b>
5.1 Allmänt om organisationen och respondenterna .....	14
5.1.1 Intervju 1 .....	14
5.1.2 Intervju 2.....	15
5.1.3 Intervju 3 .....	17
5.1.4 Intervju 4.....	18
5.2 Sammanfattning av respondenternas svar .....	20
<b>6. Diskussion</b> .....	<b>21</b>
6.1 Hur förhåller sig ledningsgruppens förståelse av fenomenet hållbart ledarskap till den litteratur som tas upp i studien? .....	21
6.2 Vad anser respondenterna om tillämpningen av hållbart ledarskap i praktiken på sjukhuset och hur ser behovet ut?.....	23
<b>7. Slutsatser</b> .....	<b>24</b>
<b>Referenslista</b> .....	<b>26</b>
<b>Bilaga: Intervjuguide</b> .....	<b>28</b>

# 1. Inledning

”Det var en vacker harmonisk, till synes fridfylld planet, blå och med vita moln, och den grep med en känsla djup i inälvorna – en känsla av hem, av att vara, av identitet. Och samtidigt och omedelbart efter steg insikten att under den blå och vita atmosfären fanns ett växande kaos som invånarna på planeten Jorden alstrade bland sig själva – befolkningen och en känslolös teknologi höll snabbt på att växa bortom all kontroll. Besättningen på rymdskeppet Jorden befann sig uppenbart i myteri mot universums ordning” (Ed Mitchell, Apollo 14, 1970).

Sedan Ed Mitchells uttalande gjordes har insikten och kunskapen om vad som krävs för att styra mot en hållbar utveckling ökat markant. Den 11 december 2011 avslutade FN sitt 17:e klimatmöte i Durban, Sydafrika. Målet med mötet var att komma fram till Kyotoprotokollets framtid samt vilka krav som borde ställas på de industrialiserade länderna och de snabbt växande utvecklingsländerna som fortfarande står utanför protokollet (Regeringens hemsida, 2011-12-12). Kort sagt är Kyotoprotokollet, tillsammans med FN:s ramkonvention om klimatförändringar (UNFCCC), grunden för det internationella samarbetet på klimatområdet. Arbetets stora utmaning är att komma överrens om ansvar och åtaganden för utsläppsminskningar, en anpassning till klimatets förändring samt hur finansieringen av åtgärder ska fördelas. Konkret handlar det bland annat om att motverka att den globala temperaturökningen stiger med mer än två grader Celsius (Regeringens hemsida, 2011-12-13).

För att klara av målen som Kyotoprotokollet ställer, krävs en mer resurssnål utveckling inom ekonomiska, ekologiska samt sociala perspektivet – dvs det som kallas hållbar utveckling. Brundtlandkommissionen preciserar hållbar utveckling som *”en utveckling som tillgodoser våra behov idag utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina”* (Olausson, 2009:23). Den hållbara utveckling som Sverige internationellt strävar efter, ställer stora krav på de politiskt tillvalda ledarna vad gäller deras typ av ledarskap. Från den svenska regeringens sida är ambitionen att visa ett ledarskap för hållbar utveckling både vad gäller det som Sverige gör nationellt och internationellt. Regeringen har därmed flyttat fram miljöpolitiken och insatserna är tänkta att vara samordnade och gälla flera områden i samhället. Mellan åren 2005 och 2009 satsade regeringen 20 miljarder kronor i miljöbudgeten och tack vare skattestimulanser, andra ekonomiska styrmedel samt miljöforskning hoppas regeringen på att satsningar görs även inom många andra områden och inte bara inom politikområdet (Miljödepartementet, 2008).



För att klara av de nya hållbarhetskraven ställs även nya krav på ledarna inom företag, myndigheter och organisationer. Det krävs att de ändrar inställningen från kortsiktig vinst och resursanvändning till långsiktig hushållning och välfärd (Persson-, och Persson, 2003:303). Det blir ledarens utmaning att ”förvalta och utveckla andra människors kompetens och idéer till lösningar, samt att fatta hållbara beslut i komplexa situationer” och ledaren bör både ha en kunskap och kompetens att leda hållbart (Lagrell, 2010:03). Prövning ligger i att ledaren måste integrera hållbarheten både i sitt ledarskap och i organisationens mål (Lagrell, 2010:09). Detta är dock en utmaning som få ledare i samhället idag har lyckats med (Persson-, och Persson, 2003:286). Det räcker inte att arbetet ses som sidoverksamhet utan det bör integreras i organisationens kärnverksamhet, visioner, strategier och policys (Lagrell, 2010:09). Samtidigt som ledaren bör ha en personlig övertygelse om att en hållbar utveckling är viktigt samt en kompetens att leda organisationen i samma riktning (Lagrell, 2010:19), krävs också att övertygelsen byggs in i hela organisationen och inte bara är beroende av den individuella ledaren (Lagrell, 2010:09). På grund av dessa nya krav på ledarna har ett nytt ledarskapsfenomen utvecklats och benämns, av ledarskapsförfattarna som används i denna studie, ett hållbart ledarskap.

För att Sverige ska lyckas med den hållbara utvecklingen som regeringen kräver, finns behovet av ett ledarskap som klarar av att genomföra hållbarhetsmål inte bara inom politiken utan även bland tjänstemännen ute i de offentliga organisationerna. En organisation som utgör en stor del av det hållbara välfärdssamhället idag är sjukvården. Den finns till för att hjälpa dig när du är sjuk och ge dig en god och säker vård på lika villkor (Hälso- och sjukvårdslagen, 1982:763). Det grundläggande inom god vård är att den är kunskapsbaserad och ändamålsenlig, säker, patientfokuserad, effektiv samt jämlik (Socialstyrelsens hemsida, 2011-11-07). Eftersom sjukhus är en alltid pågående och mycket omfattande verksamhet är det av betydelse att organisationen bedrivs på ett sätt som gör den hållbar.

Ett av de största sjukhusen i Sverige som tillhandahåller både sjukvård, utbildning och forskning är Sahlgrenska Universitetssjukhus (SU). Med över 16000 medarbetare är det även en av de största arbetsplatserna i Västra Götalandsregionen. Enligt deras vision är det ”alla verksamheter, och alla medarbetares ansvar att se till både den enskilda individens behov och till regioninvånarnas samlade behov” (Sahlgrenska Universitetssjukhus hemsida, 2011-12-30).

## 1.1 Problem och syfte

Fenomenet hållbart ledarskap är ett exempel, som åtminstone enligt litteraturen, kan vara en lösning för att en organisation ska möta de framtida utmaningarna inom ett ekologiskt, ekonomiskt och socialt perspektiv samt skapa en långsiktig hushållning och välfärd.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur respondenterna från SU:s ledningsgrupp uppfattar fenomenet hållbart ledarskap samt om de anser att det finns ett behov att tillämpa detta ledarskap i praktiken. Med bakgrund av detta vill jag besvara följande frågor:

Hur förhåller sig respondenternas förståelse av fenomenet hållbart ledarskap till den litteratur som tas upp i studien?

Vad anser ledningsgruppen om tillämpningen av hållbart ledarskap i praktiken på sjukhuset och hur ser behovet ut?

## 1.2 Disposition

Efter det inledande kapitlet följer ett kapitel med metod där jag beskriver hur jag praktiskt gick tillväga när uppsatsen skrevs. Det tredje kapitlet tar upp tidigare forskning som anses vara väsentlig för uppsatsen. I det fjärde kapitlet presenteras de två teorier som anses mest relevanta för studien för att tolka studiens resultat. I det femte kapitlet presenteras analysen av de empiriska data. I det sjätte kapitlet tolkas och diskuteras det empiriska resultatet med hjälp av den teoretiska referensramen och tidigare forskning. I det sjunde och avslutande kapitlet dras slutsatser av forskningen och förslag på vidare studier ges.

## 2. Metod

Syftet med studien är att undersöka hur respondenterna uppfattar dels fenomenet hållbart ledarskap, samt behovet av att tillämpa ledarskapsfenomenet inom Sahlgrenska Universitetssjukhus. Jag anser att en kvalitativ fallstudie som bygger på en semistrukturerad intervjuguide är den mest relevanta metoden för att uppfylla syftet med uppsatsen (Bryman, 2008:436f). Eftersom det hållbara ledarskapet är ett relativt nytt fenomen och mer utbrett i USA snarare än i Sverige, är även den huvudsakliga litteraturen tagen därifrån.

SU är en stor och betydelsefull arbetsplats, varför jag valt denna som fall. Att sjukhuset dessutom har, utöver sjukvård, fler arbetsområden så som utbildning och forskning gör fallet intressant att undersöka.



Jag har genomfört totalt fyra intervjuer med personer på de högsta ledande positionerna inom det valda sjukhuset. Urvalet skedde målstyrt genom kontakt med personer ur organisationens ledningsgrupp. Att välja respondenter inom den högsta ledningen berodde på att dessa har, förutom sjukhusets styrelse som är politiskt tillvald, det främsta beslutsfattandet och den största formella möjligheten att påverka. Förhoppningen var att jag genom deras svar bäst kunde uppnå studiens syfte. Medarbetarens uppfattningar om och behov av det hållbara ledarskapet är inte av intresse i denna studie eftersom syftet är att undersöka ledarens attityder och uppfattningar. För att få fram så mycket som möjligt av respondenternas egen uppfattning av ledarskapsfenomenet har de vid intervjun fått besvara frågorna utan att jag i förväg har förklarat hur min valda litteratur förhåller sig till frågorna.

Jag spelade in intervjuerna på både diktafon och mobiltelefon samtidigt som jag förde anteckningar. Respondenterna var inte förberedda på frågorna eller ämnet sedan tidigare utan jag presenterade mig och berättade att intervju svaren skulle användas i min kandidatuppsats vid Förvaltningshögskolan. Valet att inte förklara fenomenet hållbart ledarskap grundade sig i att jag ville uppnå mitt syfte med att undersöka hur respondenterna själva uppfattar fenomenet hållbart ledarskap i förhållande till litteraturen och inte utifrån vad litteraturen säger. När intervjun avslutades förklarade jag att det gick bra att vara anonym. Eftersom ingen insisterade på det valde jag med att gå ut med både organisation och respondenternas befattning.

## **2.1 Kritiska reflektioner**

Eftersom fenomenet hållbart ledarskap är ett relativt nytt fenomen, i vart fall som begrepp, finns det heller inte så mycket litteratur kring ämnet. Den huvudsakliga litteraturen kommer från USA, och den privata sektorn, och det är även denna som främst används i studien. Med tanke på att det finns en ekonomisk, organisatorisk och legitim skillnad mellan privat och offentlig sektor är det rimligt att teorierna skulle se annorlunda ut om de var framtagna inom den offentliga sektorn. Trots detta anser jag att den går att tillämpa inom en svensk offentlig organisation.

Trots att jag genom mina intervjuer bitvis fick oenhetliga svar kan en ökning av antalet respondenter ha bidragit till ökad trovärdigheten i studien (Bryman, 2008:700). Hade jag fått tag i fler respondenter hade jag valt att intervjua fler.

### 3. Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare studier inom hållbart ledarskap. I det första avsnittet presenteras teorin om hur det hållbara ledarskapet bör vara integrerat i fyra nivåer. I det andra avsnittet berättar jag kortfattat om fyra tidigare fall kring sambandet mellan organisationers hållbarhetsarbete och varumärkets styrka.

#### 3.1 Teorin om hållbart ledarskap i fyra nivåer

För drygt nio år sedan genomförde Tim Casserley och Bill Crichley (2010) en studie om organisationers ohållbara syn på arbete och karriär. I studien genomförde man 100 intervjuer med ledare från 29 länder som fick berätta om stressrelaterade problem på arbetsplatsen samt hur man uppfattade att deras respektive organisation hanterade problemen. Dessa intervjuer kombinerades med en enkätundersökning och uppföljning av intervjuerna ett år senare. Genom studien kom författarna fram till att de ledare som drivit hållbara strategier för arbete och karriär hade en känsla av mening som var förankrad i något djupare och mer varaktigt än bara förverkligandet av arbets- och karriärsmål. Meningen gick utanför ledarens smala självintressen och hade en förmåga att ta ett steg tillbaka, titta kritiskt på sig själva och kreativt anpassa sig till förändringar i sin miljö. Motsatsen till de övriga ledarna i studien var att deras mening var förankrad i ett behov av erkännande, berömmelse och framgång i karriären (Casserley, Crichley 2010:288–289).

Efter att författarna kommit fram till studiens resultat ansåg de att det krävdes en annan syn på ledarskapets utveckling – ett ledarskap som de kallar hållbart ledarskap. Ordet hållbart delar författarna upp i fyra olika nivåer. Den första nivån är den personliga. Ledaren måste behålla sin personliga fysiska och psykiska hälsa för att kunna leda effektivt. Dagarna då ledare stressar fram, och där arbetet alltid prioriteras, är över. Genom att skapa samt bibehålla en mer balanserad hälsa i både privat- och arbetslivet, har ledaren större möjlighet att utvärdera problem mer klarsynt samt att värdera bidraget från kollegorna att lösa dessa. Den andra nivån för ett hållbart ledarskap är den organisatoriska nivån. Organisationen måste både stödja och underhålla hållbarhet genom att upprätthålla en arbetsmiljö där medarbetarna känner att de har en betydande roll i att identifiera och forma organisationens mål samtidigt som de uppmuntras att uppnå deras egen potential. Detta innebär att identifiera och forma värderingar och åtgärder för att förstå organisationens högre syfte. Den tredje nivån är den sociologiska nivån. Det är i denna nivå som organisationen förstår sitt samband med samhället och medvetet väljer att ta sitt ansvar. Detta kan innebära praktik för studenter, välgörenhet för att hjälpa lokala projekt eller tillhandahållandet av expertis vid undervisning.



Sist men inte minst är den ekologiska nivån. Ekologiskt hållbart ledarskap innefattar utvecklandet av en medvetenhet om hur organisationen bör integrera, inte bara med samhället, utan även med vår planet. Initiativet till att minska organisationens koldioxidutsläpp genom att se över exempelvis transporter eller ändra uppvärmnings- eller nerkylningsmetoder, är exempel på ett ekologiskt hållbart ledarskap (Casserley, Crichley 2010:290).

### **3.2 Teorier om sambandet mellan organisationers hållbarhetsarbete och varumärkets styrka**

Ett bra samhälls- och miljöarbete ses idag allt oftare som ett tecken på ett ledarskap med kvalitet. Olausson (2009) presenterar fyra fall som visar på att företagets eller organisationens hållbarhetsarbete också påverkar varumärkets styrka positivt. I det första fallet berättar hon om Lars Hassel, professor och forskare inom bland annat hållbart företagande. Genom sin forskning visar han att företag som arbetar hållbart oftare når en högre värdeutveckling och lönsamhet. Orsaken beror delvis på att dessa företag sällas ut i konkurrensen och lyfts fram av både kunden och investerare. Nästa studie som Olausson (2009) tar upp är Tillväxtverkets "Det lönsamma miljöarbetet" (2004), där de kom fram till att det finns ett statistiskt säkerställt samband mellan lönsamhet och miljöarbete. Vinnarna är de företag som agerar proaktivt och ser sitt miljöarbete som en del av affärsstrategin. Genom att se möjligheter istället för hinder får de störst ekonomisk avkastning. Nästa fall författaren tar upp är Holding Associates och CoreBrand KLD och deras studie mellan socialt ansvarsfulla investeringar och företags varumärkesvärde. De fann dock att miljö inte var den data som påverkade företagets varumärke mest. Istället var det saker som övergripande etisk styrning och personalpolitiska initiativ och mångfald mellan de anställda. Avslutningsvis berättar Olausson (2009) om företaget Interbrand som i sina undersökningar kommit fram till att starka varumärken traditionellt sätt har tre typiska drag: tydlighet i vad de står för, ett konsekvent budskap genom hela organisationen samt ett starkt ledarskap. Förutom dessa lyfter de även fram ytterligare tre drag som utmärkts sig hos framgångsrika sociala entreprenörer: vara visionär, leva som man lär samt skapa relationer (Olausson, 2009:134ff).

## 4. Referensram

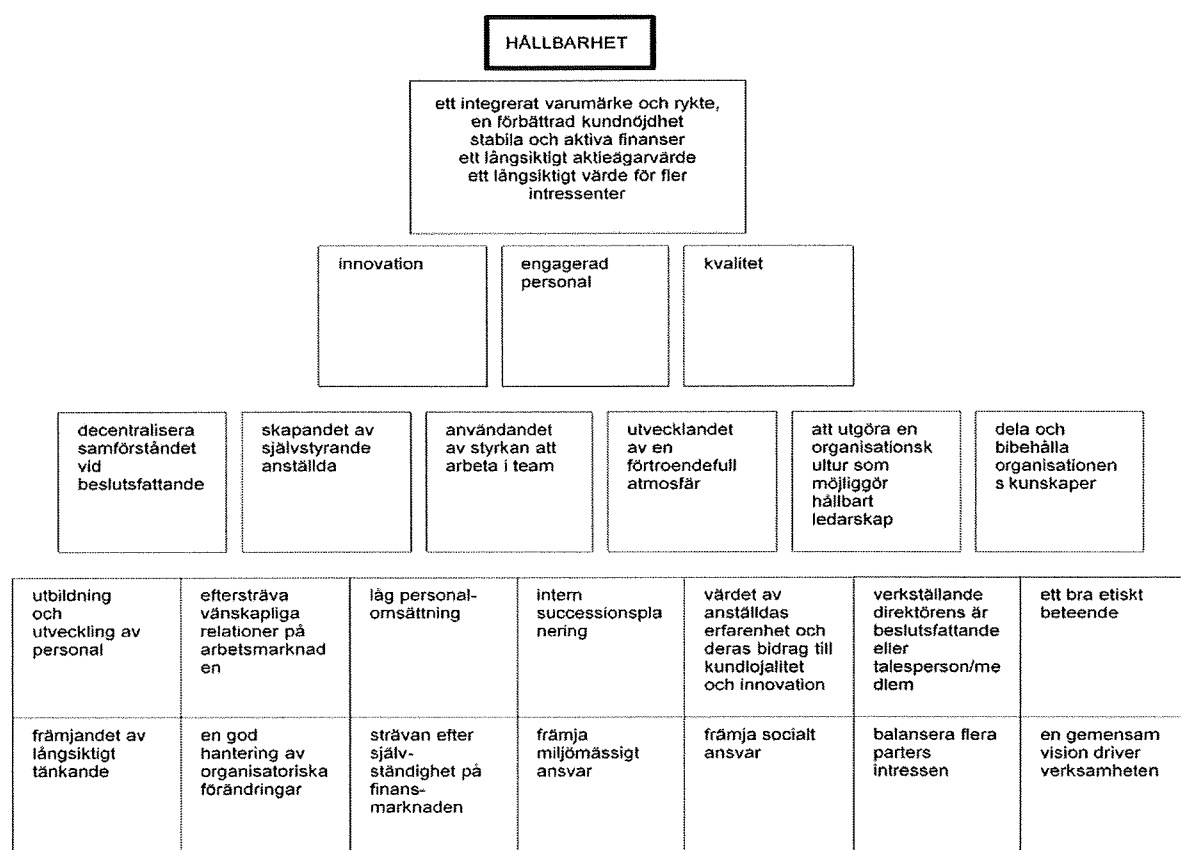
I detta kapitel presenteras litteratur som ligger till grund för diskussionen som sker under kapitel 6. Dels tar kapitlet upp hållbara ledarskapsfaktorer som enligt litteraturen krävs för att uppnå fenomenet, och dels fyra orsaker till huruvida en organisation arbetar med hållbarhet mer eller mindre bra. Förutom dessa tar även kapitlet upp de, enligt Socialstyrelsen (2009), framtida utmaningarna världen har att möta.

### 4.1 Litteratur om hållbara ledarskapsfaktorer

Författarna Gayle C. Avery och Harald Bergsteiner (2011) menar att organisationer bör se sig som ömsesidigt beroende av den gemenskap som uppstår när flera intressenter och deras intressen är en del av organisationens framgång. Ur detta perspektiv, kan en organisation ses som en del av ett större system med långsiktiga samarbetsrelationer, som tillsammans arbetar mot gemensamma mål. I ett sådant system påverkar intressenterna trycket på att organisationen uppför sig på ett etiskt, miljömässigt, socialt och ansvarsfullt sätt. I sin tur bidrar detta samband till att organisationen kan bli mer hållbar och motståndskraftig. Det är ledare inom denna typ av organisationer som författarna väljer att kalla hållbart ledarskap. Med hållbart ledarskap menar dock Avery och Bergsteiner (2011) inte bara att organisationen tänker på miljön och socialt ansvar, utan kanske främst att man ser till långsiktiga lösningar. Det handlar om att främja systematisk innovation som syftar till att öka kundens värde; att utveckla en kunnig, lojal och mycket engagerad personal samt att erbjuda kvalitetsprodukter, tjänster och lösningar (Avery- och Bergsteiner, 2011:06).

Efter att flertalet författare har poängterat de positiva aspekterna av ett hållbart ledarskap har Avery och Bergsteiner (2011) tagit fram 23 hållbara ledarskapsfaktorer. Dessa faktorer formar en pyramid som är tänkt att fungera som en vägledning för åtgärder i hur ledaren ska tänka när det gäller denne själv, sin organisation och omvärlden. Faktorerna formerar pyramiden i grupper om tre; *grundläggande praxis, den högre nivåns praxis samt prestationens utfall*. Även en fjärde nivå pryder pyramiden och innehåller prestationens resultat som, efter forskning visar, bidrar till hållbarhet. *Grundläggande praxis* utgör den lägsta nivån i pyramiden. Praxisen kan implementeras i organisationen närsomhelst och de 14 grundövningarna utgör grunden i metoden. Om en av denna praxis inte uppfylls så rasar hela pyramiden. När grundövningarna har implementerats och fungerar, underlättar och stödjer dessa framväxten av den andra nivån. Dessa faktorer är med andra ord överordnade och framkommer ur kombinationen av flera av de underliggande grundövningarna från nivå ett. Den tredje, och sista, nivån innehållande hållbara ledarskapsfaktorer är *prestationens utfall*.

Dessa framkommer, på samma sätt som på den andra nivån, genom föregående nivåns tillämpning. Forskning har bland annat visat att faktorer som att arbeta i team, kunnig och behörig personal samt en kultur som stödjer kunskapsutbyte och utveckling bidrar till att höja kvaliteten. Toppen av pyramiden pryds av prestationens fem resultat som uppstår när skapandet av ett hållbart ledarskap genomförts. Det är de ovannämnda 23 faktorerna som kollektivt resulterar i; a) ett integrerat varumärke och rykte, b) en förbättrad kundnöjdhet, c) stabila och aktiva finanser, d) ett långsiktigt aktieägarvärde samt e) ett långsiktigt värde för fler intressenter och i slutändan även hållbarhet. (Avery,- och Bergsteiner, 2011:08–09).



Figur 1

Däremot anses den här pyramiden inte fungera lika bra på alla organisationer. Sannolikheten att börsnoterade organisation har svårare att implementera hållbara metoder är större på grund av trycket på dem att uppnå kortsiktiga resultat och mål. Exempelvis ligger en stor del av skillnaden mellan hållbara och aktieägarfokuserade metoder i hur man väljer att behålla personalen långsiktigt eller inte. Personalomsättningen ligger i den grundläggande nivån och påverkar på så vis inte bara utfallet i både den andra och tredje nivån, utan också i resultatet. Att behålla personal, även när tiderna blir svåra, gör att kunskap bevaras vilket stöder både kvalitet, förtroende och innovation. Den finansiella prestationen ökar samtidigt som både personal och kunder blir tillfredsställda till skillnad mot att avskeda personal. Liknade



orsakssamband kan även göras för de övriga 22 praxisen (Avery,- och Bergsteiner, 2011:10–11).

## **4.2 Organisationens orsaker till ett bra eller mindre bra hållbarhetsarbete**

Det finns flera anledningar till att intresset för införandet av hållbar utveckling i verksamheter har vuxit. Exempel kan vara organisation som råkar ut för miljömässiga och sociala skandaler eller konsumenters ökade engagemang för ekologiska frågor. Samtidigt har detta införande skapat en del frågor angående hur olika branscher har olika typer av både förutsättningar och utmaningar för att uppnå en hållbar utveckling (Makipere och Yip, 2008:65). I artikeln ”Sustainable Leadership” (2008) redogör författarna Kristina Makipere och George S. Yip för fyra orsaker till att organisationer lyckas mer eller mindre bra med sina hållbarhetsarbeten: (1) karaktären av branschens tillhandahållande av tjänster, (2) nivån på organisationens energi- och resurskonsumtion, (3) hur organisationen påverkas av humankapitalet samt (4) storleken på organisationen. Vad gäller den första orsaken har branscher som arbetar med exempelvis att producera och sälja energi ett större behov av att utveckla en mer miljömässigt hållbar produkt. Ledarna i dessa branscher vet att produkten är miljöfarlig och för att attrahera intressenter både i form av kunder och också investerare så genomförs en utveckling av mer miljövänliga alternativ till den energi vi använder oss av idag. Lite samma sak gäller för orsak nummer två. Om en organisation vet med sig att deras produktion av varor eller tjänster kräver en stor mängd av energi- och resurskonsumtion ökar deras krav på att minska konsumtionen. Det kan handla om att byta till förnybart bränsle lika mycket som att erbjuda online-anpassade utbud av tjänster. När det kommer till punkt tre handlar det om att en organisation som tar ansvar för både sin personal och miljön kan stå starka i konkurrensen. En organisation som vårdar sin personal attraherar talanger som är nödvändiga i verksamheten. Slutligen handlar den sista orsaken om hur organisationens storlek påverkar. Här har dock författarnas studie visat att det endast finns ett samband mellan storlek på organisation och införandet av hållbart ledarskap inom läkemedels- och bilindustrin. Med andra ord borde resterande ha lika lätt att utveckla hållbarhet, oavsett bransch. Dessvärre sker ofta i praktiken att det ekonomiska perspektivet på hållbarhet sätter käppar i hjulet för organisationen. Oberoende av storlek är de två största anledningarna till att organisationer misslyckas med sitt hållbarhetsarbete antingen att de inte finner någon ekonomiskt fördel med arbetet eller att kraven från intressenter inte är tillräckligt stora (Makipere, Yip, 2008:66ff). Eller om man vänder på det – ledaren engagerar och motiverar inte tillräckligt i frågan om att leda hållbart.



### 4.3 Sjukvårdens framtida utmaningar

Socialstyrelsens hälso- och sjukvårdsrapport från 2009 anser att sjukvården står inför en mängd framtida utmaningar under framförallt det kommande decenniet. Rapporten talar bland annat om att säkra en långsiktig pensionsförsörjning, bemästra finansieringsproblematiken, att planera för den demografiska utvecklingen samt att göra vården mer tillgänglig.

Andelen förvärvsarbetare och skattebetalare bedöms minska i förhållande till icke förvärvsarbetare så som barn, pensionärer och sjuka. Detta kommer antagligen sätta en mycket stark press på samhällets förmåga att långsiktigt lyckas med sitt nuvarande åtagande gentemot dessa grupper. Ett oroande händelseförlopp är om tillväxten minskar och skatteunderlaget blir lägre, samtidigt som kostnaderna för pensioner, vård och omsorg blir högre.

Den största förändringen i det svenska samhället är befolkningens åldersstruktur och geografiska fördelning. Fram till år 2020 förväntas Sveriges folkmängd att öka till närmare 10 miljoner och under samma period kommer andelen personer över 65 år öka med 15 procent. Dessa aspekter bör man ta hänsyn till när man analyserar vårdens tillgänglighet. SCB har även beräknat att antalet ålderspensionärer kommer passera 2 miljoner år 2020 vilket talar för att sjukvården i framtiden måste ta hand om fler äldre som har fler sjukdomar samtidigt. Samtidigt har morgondagens äldre tillgång till mer lättillgänglig information om medicinska frågor och kan ställa högre och mer tydliga krav från sjukvården.

Enbart Sveriges demografiska förändringar menar SKL bidra till att resursbehoven inom hälso- och sjukvården kommer öka med ca 20 procent fram till 2030. Landstingen måste därför gradvis öka sina skatteintäkter om de ska klara av att möta behoven. Detta är dock inte så enkelt som det låter då tidigare försök att höja inkomstskatterna inte har gett avsedd effekt. Medan läkare upplever bristande stöd från politiker, så upplever politikerna en bristande förståelse från befolkningen och massmedia. Det är när de politiskt administrativa processerna möter professionernas som styrsystem bör implementeras och samspelet mellan de politiskt förtroendevalda, tjänstemännen och sjukvårdens professionella grupper bör vara väldefinierat och förtroendefullt.

På grund av förändringar i befolkningens sammansättning samt en ökad efterfrågan på vård är en framtida obalans mellan tillgång och efterfråga på arbetskraft inom vissa vårdyrken och i vissa delar av landet att vänta. Sverige kan i dagsläget och under en översiktlig tid troligtvis inte klara sin egen personalförsörjning inom vården utan är beroende av en import av läkare. Eftersom läkaröverskotten i de länder som Sverige tidigare rekryterat från har minskat är

denna lösning inte hållbar i framtiden samtidigt som Sverige behöver öka sin attraktionskraft på en internationell arbetsmarknad (Socialstyrelsen 2009:28ff).

## 5. Empiri

Nedan presenteras empirin som bygger på enskilda intervjuer med fyra ledare från ledningsgruppen vid Sahlgrenska Universitetssjukhus. Dessa intervjuer förmedlar respondenternas egen uppfattning av begreppet hållbart ledarskap och dess behov inom sjukvården.

### 5.1 Allmänt om organisationen och respondenterna

För SU finns en politisk styrelse med nio ledarmöter och därefter har sjukhusdirektören ett formellt beslutsmandat. Sjukhuset är organiserat i sex områden, vars områdeschef är direkt underställd sjukhusdirektören. Sjukhusets ledningsgrupp består av sjukhusdirektören, områdescheferna samt fyra stabsdirektörer som alla har olika ansvarsområden inom antingen ekonomi- och marknad, HR- och kommunikation, kvalitet samt FoU (forskning- och utvecklingsarbeten) (Sahlgrenska Universitetssjukhus hemsida, 2011-12-30).

#### 5.1.1 Intervju 1

Enligt respondenten själv jobbar hon med andra, genom andra. Ledarskapet menar hon går ut på att utveckla andra och inte bara henne själv. Uppdraget ligger i att coacha hennes chefer och medarbetare och se till att de jobbar på toppen av sin kapacitet och kompetens. Respondentens egen definition av ett hållbart ledarskap bygger på tydlighet och koncist. Ett ledarskap som inte flackar utan som i grundvalar håller. Att ledarskapet bygger på några fasta värdegrunder som medarbetare och andra kan lita på och känner till. Ett ledarskap som främjar de anställda att vara delaktiga och ta ett ansvar. Men ett ledarskap måste alltid vara hållbart i någon mening.

Samtidigt ifrågasätter hon begreppet hållbart. Tidigare har det mest varit knutet till miljöfrågor medan allting idag ska vara hållbart. Hon poängterar att uttrycket blir urvattnat och ett modeord som riskerar att eka tomt.

”Vi är ganska duktiga på att hitta på fina ord och så använder vi orden som någon form av alibi för att vi inte jobbar med själva frågan ibland. Och jag tycker det är synd, jag tycker vi ska prata klarspråk.”

Det hållbara ledarskapet förklarar hon kortfattat som ett samlingsnamn för en rad olika delar i ett ledarskap som tillsammans bidrar till någon form av hållbarhet, något som håller över tid.



Detta tycker hon är bra men påpekar ändå osäkerheten i hur ett nytt ledarskapsbegrepp skulle bidra positivt till vardagsledarskapet. Hon säger att det nya begreppet inte hjälper henne i hennes sätt att förhålla sig till sitt ledarskap eller hur hon uttrycker sitt ledarskap. Det hon säger är viktigare än själva definitionen av ledarskapet är skillnaden mellan ett chefskap och ett ledarskap. Hon säger att ”oavsett vad man kallar ledarskapet så är det ändå chefer som behöver bli ledare, snarare än chefer som pekar med hela handen”.

Fortsättningsvis säger hon att det krävs ett speciellt ledarskap i en organisation byggd på en intellektuell och professionell verksamhet. Man kan inte gå in och chefa, då kväver man organisationen. Hon nämner också att det i grunden funnits en hierarki inom sjukvården och att denna behöver luckras upp och att det är här de måste gå från chefskap till ledarskap och att detta har man klarat olika bra. Respondenten säger också att organisationen har tuffa miljömål när det gäller bland annat inköp och etiska regler. Det handlar bland annat om att köpa ekologiskt kaffe och ekologisk bomull. Hon menar att eftersom organisationen är en stor del av samhället kan de inte leva ett annat liv än vad resten av samhället gör utan känner snarare ett stort ansvar för att jobba parallellt med samhället. Hon tror också att det bara är en fördel för samhället om man jobbar i en organisation som är framgångsrik och har en positiv aura omkring sig och att det i dessa fall kan vara lättare att rätta till saker som gått fel. Hon tror också att medarbetare i en framgångsrik organisation vågar mer eftersom de ser till organisationen i stort. Avslutningsvis ifrågasätter hon alternativet till hållbarhet och menar att något sådant inte finns.

### **5.1.2 Intervju 2**

Vad gäller ledarskapet tror respondenten att han är en lyssnande person som snarare söker input från dem han anser har kompetens än att vara en kategorisk och auktoritär ledare. Han påpekar vikten av att medarbetarna är involverade i frågan och delaktiga i processen. Vad gäller begreppet hållbart ledarskap definierar han det som en organisation som fungerar över lång sikt och därför inte kan bygga på en enskild individ eller beslutsfattare. Något som skapar ett lärande i ledarskapet samt att medarbetarna har olika personlighet och kompetens och en möjlighet att växa. Att målformuleringen är tydlig och att man återkopplar både det som är bra och det som är mindre bra på ett rakt sätt samt att undviker att detaljstyra. Samtidigt poängterar även han att inte orden är det viktiga.

Deras viktigaste resurs är humankapitalet och att det är extremt viktigt att vårda medarbetarnas kompetens och ambition att bedriva verksamheten. När medarbetarna ser att patienter blir botade, forskningen fungerar och att utbildning sker så stärker det medarbetarnas vilja att fortsätta arbetet. Det är detta han menar är deras största

framgångsfaktor. Sjukhusets ledningssystem har utvecklats kraftigt under de senaste fyra-fem åren mot att få med medarbetarna och att ha en säkerhetsställd ledningsfunktion där man vet vilka värderingar organisationen har. Det största fokuset ligger på patientperspektivet, både genom bra faktisk sjukvård och tillgängligheten till sjukvård som möter behovet. Det finns en konflikt mellan allmänhetens syn på vilken sjukvård de vill ha och de ekonomiska ramar som sjukhuset tilldelats. Han spår också att behovet av sjukvård kommer öka. Detta grundar han på dels att befolkningen ökar, att förväntningarna på sjukvård och tillgängligheten till sjukvård ökar, samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna att avsätta mer pengar till sjukvård kommer minska. Detta menar han tvingar dem att ha ett hållbart ledarskap då de måste tänka i andra banor än tidigare.

”Vi måste hitta andra former att lösa vår situation och det kräver ett ledarskap som engagerar och stimulerar förändringstankarna och förbättringstankarna [...]Och det är jag inte säker på, om vi ser på hela linjesystemet idag, om vi klarar med dagens ledarprofiler”.

Det är även viktigt att hushålla med resurserna och att ha koll på vilka kemikalier de har och hur de sprids ut i naturen. Idag har respondentens område haft ett väl utvecklat miljöledningssystem i ca 8 år och han ser inte längre någon konflikt mellan att optimera ur ett miljöperspektiv eller ett patientperspektiv, som han gjorde när det infördes.

Han tror att storleken på organisation också spelar roll. I vissa sammanhang är den för liten och i vissa för stor. Det krävs att du har ett visst antal sjukdomsfall inom vissa delar för att du ska kunna etablera en bra sjukvård omkring dig och det är i detta fall han menar att organisationen eller till och med kanske Sverige är för litet. Samtidigt har storleken på organisationen bidragit att respondentens område har blivit miljöcertifierade, och resten av sjukhuset är på väg. Om var och en hade försökt genomföra det hade det inte funkat, det hade krävts för stora resurser.

Slutligen förklarar respondenten att han även privat gör allt för att bidra till en resurssnål vardag. Han ger exempel att hans hem är byggt med energisnåla utrustningar, snålspolade kranar och toaletter samt att han kör koldioxidsnåla bilar. Även kultur står högt på agendan och han anser att kulturen är en viktig del för att uppnå ett bättre och mer hållbart samhälle. Han avslutar hela intervjun med

”Det är ju samma sak när man fostrar barn – barn gör som man gör och inte som man säger [...]Naturligtvis så måste det stämma överrens att när man säger en sak så stämmer det överrens med sättet man sen tillämpar det. Annars går det ju inte.”



### 5.1.3 Intervju 3

Personligen tycker respondenten att han är bra på att delegera uppgifter i sitt ledarskap. Det är också detta han ofta får höra av sina anställda. Även denna respondent poängterar vikten av att återkoppla både sådant som är positivt men också negativt. Oavsett typen av återkoppling så är den nödvändig för att veta om man är på rätt spår. Respondenten är den enda som hört om begreppet hållbart ledarskap, fast då i den engelska termen "sustainable leadership". Han nämner att det var under en konferens inom organisationsforskning och HR- forskning i Holland fjorton dagar innan intervjun ägde rum som han hörde det. Däremot är han osäker på benämningen. Enligt honom själv är det när man har ett ledarskap som håller över tid, att det inte är för ostabilt samt utvecklingsorienterat med ständiga utmaningar. Ledarskapet ska ha realistiska förväntningar, nätverk (att man ingår i en typ av nätverk som man kan känna sig trygg i som chef), kunskapsbaserat samt hälsoperspektivet som han betonar mest: "där man värnar om sin egen hälsa och att man har en arbetsplats som värnar om hälsan och är hälsofrämjande".

Med tanke på att sjukvården bygger på en kontinuerlig kunskapsutveckling skapas det en ganska stressig miljö, anser han att det är medarbetarnas egna hälsoperspektiv som organisationen kan bli bättre på. Även han pratar om konflikten mellan vården, de erbjudna behandlingarna, medborgarnas efterfrågan och den hårt hållna ekonomin. Forskning har bidragit till ett ökat krav på sjukvård, medborgarna ställer högre krav och är mer pålästa, man kan värdera läkare på hemsidor på internet samt att man måste slåss i konkurrensen om forskningsbidrag för att få fortsätta med sin forskning. Detta ställer helt andra krav på läkarna. Även den här respondenten skiljer på ledarskapet inom sjukvården idag och tidigare. Förr var det den som var bäst i sin profession, läkaren, som blev ledare, idag måste man göra en helhetsatsning och själva chefskapet blir en profession i sig. Cheferna måste fungera för att klara av uppdraget och klara av ekonomin. Den ekologiska tanken säger han hänger ihop med hållbarhetstanken i sin helhet. Respondenten lägger stor vikt vid arbetsmiljöfrågor samtidigt som sjukhuset släpper ut mängder av farmaka i avloppssystemet, och det är viktigt att detta görs på rätt sätt. Detta säger han hänger ihop med ledarskapet och att "organisationen måste ha folk som förstår detta".

Respondenten säger att sjukvårdens koppling till samhällets krav är att vi lever längre samtidigt som vi blir allt färre som ska försörja fler. Eftersom det är i våra sista år vi behöver den allra mesta utav vården kräver det att sjukvården kan behålla en trovärdighet samt chefer som förmår unga att vilja jobba inom vården. Eftersom många arbetar hela sitt arbetsliv inom sjukvården, är det bra om organisationen är stor och kan erbjuda fler utvecklingsmöjligheter

och olika typer av jobb. Man vill vara stolt över sin organisation och det interna varumärket är väldigt viktigt. När det gäller engagemanget kring hållbarhet privat talar han om att orka rent mentalt i ett ledarskap. Detta kräver att man håller sin egen hälsa, tränar och äter rätt. Samtidigt ser han att personer på befattningar där de ständigt är exponerade i media sliter väldigt mycket på personen som ofta får stå som symbol för misstag som skett i organisationen. Där är han engagerad att ge dem en bra grundplåt att stå på rent trygghetsmässigt, kunskapsmässigt och utbildningsmässigt. Han nämner även att chefen som kommunikatör är oerhört viktigt.

”Det spelar ingen roll hur jäkla duktig du är som chef när du sitter på din kammare. Kan du inte kommunicera ut det och förmedla det så är det inte mycket värt”.

Avslutningsvis nämner han konferensen i Holland igen. Där nämndes även begreppet ”green HR”, något som organisationen inte hört om tidigare och han säger:

”Jag är övertygad att om fem år är detta ett naturligt inslag i våra utbildningar. Det gäller ju att haka på de här delarna. Att man är uppmärksam på det”.

#### 5.1.4 Intervju 4

I ledarskapet försöker respondenten arbeta med samtalet som metod, både med dem rapporterar till honom och dem som han rapporterar till. Utöver detta handlar hans ledarskap om två övergripande aspekter. Dels stå för någon form av ordning och reda, ett gott strukturkapital (det som finns kvar i en organisation när medarbetarna gått hem - sådant som man kan dokumentera och fatta beslut om) med en tydlighet i vad uppdraget är, förutsättningarna för det samt formerna för hur man når mål och följa upp dem. Den andra aspekten handlar mer om kultur, förhållningssätt, normer och värderingar, att jobba med den sociala sidan av ledarskapet genom att påverka kulturen i den riktning som behövs för att det ska bli ett bra jobb.

”Att arbeta så att vi når fram till ett gått samarbete eftersom vi vet att samarbete är effektivt. Mycket mer effektivt än att bekämpa varandra i alla fall”.

Respondenten har bara hört talas om begreppet hållbart ledarskap som enskilda ord, men inte som någon teoribildning. När jag ber honom nämna fem begrepp han anser viktiga för definitionen säger han hållbar utveckling överhuvudtaget, miljö, goda relationer, nytta (gentemot dem organisationen är till för) samt någonting som skulle ha att göra med medarbetarskapet. Trots att han aldrig funderat över begreppet är detta är någonting han menar att de måste arbeta med hela tiden. Efter som de är en ”on going concern” handlar det



inte bara om att klara nästa månads uppdrag utan allt de gör måste hålla över tid. De måste agera på ett sätt så att det dem gör är hållbart för både medborgarna, skattebetalarna, patienterna och medarbetarna. Han säger att trots alla ord han nämnt förekommer i organisationen så är det inte förpackar i ett speciellt begrepp som ett hållbart ledarskap. Han tror inte att det skulle ske någon förändring i arbetet bara för att ledarskapet får ett begrepp. Han tycker snarare att hållbart ledarskap låter modebetingat och en karaktär av ett gott ledarskap som uppkommit genom trender och fluktuationer.

”Hållbar utveckling och så och där är det väl naturligt att prata om ett hållbart ledarskap men jag är inte säker på att det skulle förändra min vardag så mycket eller förutsättningarna för vårt uppdrag”.

Även den här respondenten påpekar att sjukvården på grund av att det är en professionell organisation, även har en speciell kultur. Det gäller att matcha det med dagens krav på korta väntetider, hög kvalitet och en ekonomibalans. Samtidigt har de särskilda utmaningar inom externa miljöfaktorer att jobba med som t.ex. läkemedelsutsläpp och gasutsläpp, använder de sig utav mycket material. Sjukvård behöver bedrivas i inomhusuppvärmda lokaler så användningen av energi för uppvärmning och framförallt all utrustning som används i vården, är hög. Detta tror han dock snarare motiverar dem att arbeta mer med miljöfrågorna. I relationen till samhället menar han att på grund av att de är en offentlig verksamhet och därmed granskas, så finns det ett stort intresse i vad de för och många har legitima synpunkter på resultatet de åstadkommer: ”Vi är ju en väldigt viktig del i hela välfärdssektorn. Utan en bra vård funkar ju inte samhället lika bra”.

För att organisationen ska vara långsiktigt framgångsrik behöver humankapitalet skötas om och ständigt utvecklas. Dock finns det idag synpunkter från dem som arbetar inom vården att det är en ansträngd situation. Det är mycket att göra, stressigt, stora behov och förväntningar mot hur man upplever att resurserna räcker till. Behoven i sjukvården växer fortare än resurserna de tillhandahålls. Framförallt handlar det om arbetstid och antalet medarbetare. Förhoppningen är att hitta nya sätt så att medarbetarna upplever att situationen blir bättre samtidigt som de kan utföra den vård och uppdrag de har. Dels handlar det om patientsäkerhetsfrågor (slippa göra om för att första gången blev fel), läkemedelsinteraktioner (patienten hamnar på sjukhus på grund av de många olika läkemedel som en patient har ställer till med problem), vårdrelaterade infektioner (infektioner som sprids på sjukhuset) samt att de kan planera verksamheten bättre med smidigare flöden utan stopp eller onödiga köer.

Personligen har respondenten varit engagerad i att driva miljöfrågorna i verksamheten samt att i vardagsarbetet undvika onödig miljöpåverkan i alltifrån hur dem använder sin egen utrustning eller inte skriver ut papper i onödan. Det pågår ett beredningstagande av ett miljöledningssystem som dem i utgången av det här året ska vara så bra att de skulle kunna certifieras. Dock tror han inte att det kommer att hända eftersom certifieringen i sig kostar mycket pengar. Huvudsaken är dock att de uppfyller kraven för certifieringen. Privat ser han sig dock inte som lika engagerad utan ser sig mer som en av de flesta som tänker på vad man gör och att inte i onödan förbruka energi. Att exempelvis åka tåg istället för flyg när det är möjligt. Samtidigt bekräftar han att om han hade varit mer engagerad privat hade det antagligen märkts av även i hans ledarskap.

Kunskapen kring hållbarhetsfrågor säger han att han fått genom många vägar. Bland annat i samhällsdebatten genom media, artiklar och litteratur. Men även mycket genom organisationen som genom föreläsningar, seminarium och dokumentationer tillhandahållit kunskap vad det i praktiken innebär att jobba med kemikalier på ett bättre sätt eller minska energiförbrukningen på ett sjukhus. Intervju avslutas med att han säger: ”Jo men det finns ett engagemang, det gör det”.

## **5.2 Sammanfattning av respondenternas svar**

När jag frågar respondenterna om begreppet hållbart ledarskap är det bara en av fyra som tidigare hört begreppet. Respondenten hörde det under hösten 2011 i en konferens i Holland och har sedan dess inte stött på begreppet i Sverige. Trots att det bara skiljde två veckor mellan intervjun och det tillfälle respondenten hörde begreppet kunde han inte sätta sitt finger på hur de under konferensen definierade det hållbara ledarskapet.

När jag däremot ber respondenterna definiera begreppet hållbart ledarskap med egna ord är det framförallt 18 begrepp som dyker upp. Sammantaget uppfattar Sahlgrenskas ledningsgrupp att ett hållbart ledarskap bör vara; utvecklingsorienterat med ständiga utmaningar, kunskapsbaserat, rak återkoppling av både det som är bra och dåligt, främjar de anställda att vara delaktiga och ta ett ansvar, bygger på relationer, bygger på fler än en beslutsfattare, undviker att detaljstyra, skapar ett lärande i ledarskapet, något som håller över tid – inte för ostabilt, hållbar utveckling, ett hälsoperspektiv där man värnar om sin egen hälsa och att man har en arbetsplats som värnar om hälsan, hälsofrämjande, miljö, medarbetarskapet, nytta gentemot dem organisationen är till för, fasta värdegrunder som medarbetare och andra kan lita på och känner till, att medarbetarna har olika personlighet och kompetens och möjlighet att växa, en tydlig målformulering samt att det bygger på tydlighet och koncishet.



## 6. Diskussion

I detta kapitel presenterar jag av analysen från de empiriska data med hjälp av framförallt uppsatsens referensram. Precis som i kapitel fyra kommer jag i detta kapitel att analysera fenomenet hållbart ledarskap utifrån; hållbara ledarskapsfaktorer, organisationens orsaker till ett bra eller mindre bra hållbarhetsarbete samt sjukvårdens framtida utmaningar. För att skapa en bättre överblick är kapitlet uppbyggt utifrån de två forskningsfrågorna som jag presenterade i problemformuleringen.

### 6.1 Hur förhåller sig ledningsgruppens förståelse av fenomenet hållbart ledarskap till den litteratur som tas upp i studien?

För att förtydliga respondenternas förståelse för fenomenet hållbart ledarskap och jämföra den med Avery och Bergsteiner (2011) begreppsutveckling, har jag valt att presentera bådas utsagor i en tabell, se tabell 1. De begrepp som presenteras som respondenternas är en sammanfattning av alla fyra respondenters uppfattningar. Genom att avläsa Tabell 1 blir det tydligt vilka begrepp som respondenterna lägger störst vikt vid när det gäller ett hållbart ledarskap och var deras förståelse skiljer sig från Avery och Bergsteiners (2011) resonemang.

Avery och Bergsteiner (2011) 14 grundläggande praxis	Respondenternas begrepp av hållbart ledarskap
utbildning och utveckling av personal	utvecklingsorienterat med ständiga utmaningar, kunskapsbaserat, rak återkoppling av både det som är bra och dåligt, skapar ett lärande i ledarskapet, främjar de anställda att vara delaktiga och ta ett ansvar, möjlighet att växa, ett hälsoperspektiv där man värnar om sin egen hälsa och att man har en arbetsplats som värnar om hälsan,
intern successionsplanering	främjar de anställda att vara delaktiga och ta ett ansvar, utvecklingsorienterat med ständiga utmaningar, möjlighet att växa
besluta om den verkställande direktörens roll bör vara beslutsfattande eller snarare talesperson och medlem	bygger på fler än en beslutsfattare, undviker att detaljstyra, skapar ett lärande i ledarskapet
främjandet av långsiktigt tänkande	något som håller över tid – inte för ostabilt, hållbar utveckling, hälsofrämjande
hantering av organisatoriska förändringar	nytta gentemot dem organisationen är till för,

	realistiska förväntningar
balansera flera parterers intressen	nytta gentemot dem organisationen är till för
strävan efter vänskapliga relationer på arbetsmarknaden	goda relationer
värdet av de anställdas erfarenhet samt deras bidrag till kundlojalitet och innovation	medarbetarna har olika personlighet och kompetens
se till att en gemensam vision driver verksamheten	fasta värdegrunder som medarbetare och andra kan lita på och känner till, en tydlig målformulering, bygger på tydlighet och koncist
låg personalomsättning	-
ett bra etiskt beteende	-
främja miljömässigt ansvar	-
strävan efter självständighet på finansmarknaden	-
främja socialt ansvar	-
-	miljö

**Tabell 1. Hållbart ledarskap i litteratur och begrepp**

Det framgår tydligt att respondenternas ledord för begreppet hållbara ledarskap är medarbetarskapet. Lika tydligt blir det att deras förståelse av det hållbara ledarskapet inte fullt ut överrensstämmer med. Avery och Bergsteiner (2011). Framförallt handlar respondenternas definition om medarbetarnas individuella utveckling, hälsa samt möjlighet att vara delaktiga och växa inom organisationen. Ledningsgruppen verkar göra rimlig bedömning i att engagera och utveckla personalen. Som i princip alla respondenter påpekade, och Socialstyrelsens (2009) rapport bekräftade, ligger en av de största framtida utmaningarna i att personalen ska vilja arbeta inom sjukvården samt vid en pensionshöjning orka arbeta under en längre period. Som många av respondenterna ansåg är humankapitalet deras främsta tillgång och för att upprätthålla och förbättra den vård, forskning och utbildning som sjukhuset tillhandahåller, krävs att medarbetarna trivs, orkar och vill arbeta inom organisationen. När sjukvården lämnade den auktoritära ledarskapsstrategin blev största fokus att få med medarbetarnas åsikter i både värdegrunder och beslutstagande. Trots att denna förändring är fokuseringen på medarbetaren en bidragande orsak till avsaknaden av ganska många begrepp som enligt Avery och Bergsteiner (2011) resonemang är viktiga för det hållbara ledarskapet. Socialt ansvar, etik och miljömässigt ansvar finns alla med i Avery och Bergsteiner (2011) grundläggande faktorer men som respondenterna inte nämner.

Även om ordet miljö förekommer förklaras inte sambandet mellan ordet och ledaren på ett fullständigt sätt. Enbart ordet miljö förklarar inte huruvida ledaren inom organisationen främjar ett ansvar för den eller rent av utnyttjar den. Detta gäller dock bara när jag ber dem



definiera ledarskapsfenomenet med ord. I senare skede av intervjuerna, förklarar respondenterna hur organisationen försöker främja miljömässigt ansvar med strikta miljömål. Trots detta framgår det att vid en miljömässig och ekonomisk konflikt vinner ekonomin. Det jag syftar på är valet att inte införa en enhetlig miljöcertifiering med orsaken att det är för ekonomiskt kostsamt. Att sätta upp miljömål utan att fullfölja med ett miljöledningssystem, på grund av en för hög ekonomisk kostnad, kan tolkas som att det kortsiktiga ekonomiska perspektivet vinner över det långsiktiga perspektivet på miljö. Genom att inte införa en miljöcertifiering sprids dessutom budskapet att organisationen vill försöka uppnå miljömål men vid en konflikt med ekonomin så bör man välja denna. Kompromissen om miljön skulle den hållbara ledaren aldrig göra. Trots detta anser respondent 4 att trots att ett miljöledningssystem inte införs ska miljömålen vara så strikta att om det skulle bli intressant med en certifiering har sjukhuset redan uppnått alla kriterier för att genomföra den. Detta tyder på att frågan om att värna om miljön trots allt är viktig inom organisationen och inte underskattas.

## **6.2 Vad anser respondenterna om tillämpningen av hållbart ledarskap i praktiken på sjukhuset och hur ser behovet ut?**

Sahlgrenska universitetssjukhus har enligt respondenterna, redan påbörjat en ledarskapsförändring och de är överrens om att en fortsatt utveckling av denna förändring behövs. Trots att de förstår vikten av att både arbeta med begreppen som bygger det hållbara ledarskapet, samt behovet av begreppen vid en framtida samhälls- och miljöförändring, så är två av fyra respondenter skeptiska till införandet av fenomenet hållbart ledarskap i sjukvården. De säger att fenomenet är modebetingat och en karaktär av ett gott ledarskap som uppkommit genom trender och fluktuationer. De ifrågasätter hur ett ledarskapsbegrepp i bestämd tolkning skulle hjälpa dem i vardagsledarskapet eller för förutsättningarna att utföra sitt uppdrag. Å andra sidan behöver något ”modebetingat” vara negativt. Antagligen vill respondenterna att deras organisation ska ligga i framkant av både utveckling, forskning och vård och borde därför vilja vara moderna snarare än omoderna eller passé. Att implementera ett ledarskap som syftar till att främja en långsiktig och hållbar tanke inom ekologin, ekonomin och samhället kan vara exempel på modernitet.

Med utgångspunkt i att respondenterna sinsemellan är relativt överrens om både innehållet i hållbart ledarskap, samt förståelsen för sjukvårdens framtida utmaningar och att detta stämmer överrens med Socialstyrelsens rapport (2009), kommer jag fortsättningsvis diskutera hur behovet av ett hållbart ledarskap för att möta SU:s utmaningar ser ut.



Vad gäller Makipere och Yips (2008) fyra olika orsaker till varför en organisation lyckas mer eller mindre bra med sina hållbarhetsarbeten handlar det inom sjukvården framförallt om karaktären av tillhandahållande av tjänst och humankapitalet. Dessa orsaker gör det svårare för sjukhuset att genomföra ett hållbarhetsarbete på grund av att det även är inom dessa områden som deras största utmaningar ligger. En av landets största utmaningar, enligt både Socialstyrelsen (2009) och respondenterna, handlar om att andelen förvärvsarbetare och skattebetalare bedöms minska i förhållande till icke förvärvsarbetare. Detta påverkar självklart utfallet för sjukvårdens behov och tillgänglighet. Med en ökad befolkning i både antal och ålder, ökar även behovet av sjukvård och behovet av personal som kan ta hand om de sjuka. Medborgare bör vilja arbeta inom vården, och det krävs enligt respondent 3, att sjukhusens chefer bör kunna förmå unga att vilja jobba inom vården och erbjuda utvecklingsmöjligheter. På samma sätt bör arbetsplatsen vara attraktiv där de anställda är stolta över sin organisation. Eftersom de svenska läkarstudenterna inte räcker till för att täcka det framtida behovet av läkare har även Socialstyrelsen (2009) poängterat det här är en internationell fråga, framförallt ur konkurrenssituation. Genom att SU blir ledande inom perspektiven ekologi, ekonomi och samhälle, eller åtminstone har en strävan efter att hållbart och långsiktigt utvecklas positivt inom dessa perspektiv, kan även SU kanske locka hit den arbetskraft som behövs.

För att möta efterfrågan av tillhandahållandet av tjänsten sjukvård måste även en hållbar ekonomisk lösning utvecklas. Oavsett om Landstinget beslutar om en ökad, oförändrad eller minskad skatt, är det upp till SU:s chefer att fördela hur denna ekonomi ska användas. I och med sjukhusets ökade utgifter, baserade på fler att vårda och färre som betala, kan det vara lägligt att organisationen redan nu tittar på hållbara lösningar som möter dessa behov.

## **7. Slutsatser**

När jag genomförde min studie på Sahlgrenska Universitetssjukhus visade det sig att bara en av fyra respondenter tidigare hade hört talas om begreppet hållbart ledarskap.

Eftersom Sahlgrenska Universitetssjukhus genom sjukvård, utbildning och forskning bidrar till en betydande del av Sveriges välfärd, är det av största vikt att denna fungerar tillfredsställande för samhället och dess invånare. Organisationen är en alltid pågående verksamhet och det krävs att den är hållbar och inger trygghet och omtanke till patienterna och de anhöriga som kommer i kontakt med den. Med tanke på att Sahlgrenska är ett offentligt styrt sjukhus kan organisationen inte avstå från att arbeta med hållbarhetsfrågor samtidigt som deras högsta beslutsfattare och källan till deras ekonomiska resurser,

politikerna, skriver på avtal med omvärlden om att bland annat minska landets koldioxidutsläpp.

En ökad tillgänglighet på sjukvård, sämre ekonomiska förutsättningarna samt en ökad livslängd bland medborgarna, tvingar sjukvården att hitta andra former som ”engagerar och stimulerar förändringstankarna och förbättringstankarna” (respondent 2). Sjukhuset ska klara av medborgarnas högre förväntningar, på grund av ökad livslängd behandla fler patienter samtidigt som medarbetarna ska orka arbeta under en längre tid. På grund av detta måste organisationen värna om sitt ”varumärke” som Olausson (2009) och respondent 3 uttryckt det. De som arbetar inom organisationen bör trivas på sin arbetsplats, orkar med sina arbetsuppgifter samt att organisationens chefer kan förmå unga att vilja börja jobba inom vården.

Genom min diskussion har jag visat att respondenternas förståelse för begreppet stämmer relativt väl överrens med litteraturen men att det fortfarande fattas några avgörande begrepp för att nå riktigt ända fram. Däremot är det i huvudsak inte vad det hållbara ledarskapet står för som är problemet för en tillämpning, utan snarare att namnet på ledarskapsfenomenet låter modebetingat. Genom diskussion har jag dock kommit fram till att detta nödvändigtvis inte behöver vara något negativt utan att man borde sträva efter det som är modernt och samtida.

Respondenterna kan peka ut sjukhusets framtida utmaningar och poängterar starkt medarbetarna och deras utveckling där bland annat en utveckling av hälsoperspektivet poängteras. För att uppnå ett hållbart ledarskap i litteraturens mening bör även värdet av miljön stärkas i förhållande till de ekonomiska begränsningarna.

Sist men inte minst bör understrykas att SU:s ledarskapsutveckling nödvändigtvis inte behöver resultera i användandet av ordet hållbart ledarskap men bör ändå bygga på liknande ståndpunkter som detta ledarskapsfenomen gör.

# Referenslista

## Tryckta källor

Bryman, Alan (2008), *Social Research Methods*, New York: Oxford University Press Inc, NY

Casserley, Tim, Critchley, Bill (2010), *A new paradigm of leadership development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol 42 No 6 pp 287-295

Avery, Gayle C., Harald, Bergsteiner, (2011), *Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance*. *Strategy & Leadership*, Vol. 39 Iss: 3, pp.5 – 15

Hälso- och sjukvårdslagen, (1982)

Lagrell, Ellen (2010), *Hållbart ledarskap – en förstudie*. Public & Private Social Responsibility Initiative CSR Västsverige

Makipere, Kristina, George S. Yip (2008), *Sustainable leadership*. *Business Strategy Review*, London Business School

Miljödepartementet (2008) Artikel nr. M2009.46

Olausson, Victoria (2009), *Grön kommunikation*. Malmö: Liber AB

Persson, Torsten & Persson, Christel (2003), *Miljöstrategi och hållbart ledarskap: ekologi och ekonomi i samverkan*. Lund: Studentlitteratur

Socialstyrelsen – Hälso- och sjukvårdsrapport (2009), kapitel 4 – *Utmaningar för svensk hälso- och sjukvård inför 2010-talet*, sidor 421-442

## Internetkällor

Näringslivets Miljöchefers hemsida: [www.nmc.a.se/se/hallbart-ledarskap.html](http://www.nmc.a.se/se/hallbart-ledarskap.html) (2011-11-03)

Regeringens hemsida: <http://www.regeringen.se/sb/d/15257/a/182455> (2011-12-12)

<http://www.regeringen.se/sb/d/3188/a/34463> (2011-12-13)

Sahlgrenska Universitetssjukhus hemsida:

<http://www.sahlgrenska.se/sv/SU/Om-sjukhuset/Uppdrag-och-vision/>  
(2011-12-30)



Socialstyrelsens hemsida:

[www.socialstyrelsen.se/indikatorer/godvard/godvardverktygforuppfoljningochutvardering](http://www.socialstyrelsen.se/indikatorer/godvard/godvardverktygforuppfoljningochutvardering)  
(2011-11-07)

## **Intervjuer**

**Intervju 1.** Ekonomi- och marknadsdirektör Sahlgrenska Universitetssjukhus, 2011-11-14

**Intervju 2.** Områdeschef för område 4, Sahlgrenska Universitetssjukhus, 2011-11-23

**Intervju 3.** HR- och kommunikationsdirektör, Sahlgrenska Universitetssjukhus, 2011-11-24

**Intervju 4.** Sjukhusdirektör, Sahlgrenska Universitetssjukhus, 2011-12-14

## *Arbetsuppgifter och ledarskap:*

- Kan du berätta lite om avdelningen på Sahlgrenska som du jobbar på?
- Kan du berätta lite om dina arbetsuppgifter?
- Kan du karakterisera ledarskapet på din arbetsplats? Du får gärna ge exempel!
- Vad tycker du är viktigast i detta ledarskap? Varför?
- Vad gillar du inte i detta ledarskap? varför?

## *Behovet att införa begreppet hållbart ledarskap:*

- Har du någon gång hört definitionen hållbart ledarskap?
- Om svaret är ja, vad handlar detta ledarskap om?
- Kommer du ihåg när och från vem du första gången hörde om hållbart ledarskap? I vilket sammanhang hörde du om det?
- På vilket sätt presenterades denna idé eller vision om hållbart ledarskap?
- Skulle du kunna försöka definiera hållbart ledarskap?
- Vilka 5 begrepp anser du är de viktigaste för denna definition?
- Om svaret är nej, vilka associationer får du när jag säger hållbart ledarskap?
- Vilka 5 begrepp skulle du säga är de viktigaste för denna definition?
- Vilka behov finns det enligt dig att jobba respektive införa hållbart ledarskap enligt dig? Varför?

## *Huruvida arbetet med hållbart ledarskap har påbörjats på arbetsplatsen:*

- Hur upplever du att ledarna i din organisation använder sig av begreppet hållbart ledarskap?
- Om de använder sig utav det, hur skulle du säga att de kommunicerar det?
- Skulle du på något sätt vilja ändra hur ämnet kommuniceras?
- Inte medvetna, varför inte? Skulle ni vilja göra det? Hur skulle ni vilja göra det? Motivera varför ni gör/ inte gör det
- Medvetet: hur går det till i praktiken, varför går det till så?
- Hur tror du branschens karaktär påverkar ert arbete utifrån fyra aspekter: branchens produkt i form av sjukvård? (Både ur ett ekonomisk, ekologisk och samhällig perspektiv). storleken på organisationen. Skulle det vara enklare om den var mindre alt större? nivån på organisationens energi- och resurskonsumtion, hur humankapitalet (människors

egenskaper som förvärvats genom inventeringar i form av utbildning, träning och hälsovård) påverkas av organisationens framgång?

*Personligt engagemang*

- Berätta lite om ditt personliga engagemang för hållbarhet. Hur påverkar detta ditt sätt att leda? Om du skulle ha mer engagemang, skulle det synas i ditt ledande? Och tvärtom?
- Varifrån har du fått kunskapen för att kunna leda hållbart? Är det din egen karaktär, vänner som påverkat eller ren teoretisk kunskap? Hur anser du att företaget skött förmedling av kunskap för att leda hållbart?