

Magnus Lord vill att sjukvården lär av näringslivet

Utveckling av verksamheten – en viktig del av chefskapet

Lär av näringslivet, höj chefsyrkets status och inför två parallella karriärvägar i sjukvården. Det anser Magnus Lord, civilekonom, civilingenjör och läkare, att sjukvården skulle må bra av.

Den briljanta solisten blir ofta en dålig dirigent. Men när en klinikchef ska utses är det lätt hänt att det blir den bästa klinikern eller forskaren, alltså sker det på andra meriter än chefsmeriter. Det tycker Magnus Lord är fel. När han utbildade sig till läkare var han redan civilingenjör och civilekonom. Med den bakgrunden har han verkat som konsult i verksamhetsutveckling inom sjukvården, bland annat på Huddinge universitetssjukhus på det privata plastikkirurgi-sjukhuset Akademikliniken i Stockholm. På det sistnämnda stället har han sedan intervjun gjordes blivit VD.

Magnus Lord tycker att landstingen har en hel del att lära av näringslivets syn på chefskap.

– Näringslivet kan inte lära oss att operera, men otroligt mycket om gott management, verksamhetsutveckling, service och hur man hanterar personal. Däremot ska vi inte lära oss geschäft och att vara vinstdrivande.

– Att vara chef kräver lika mycket utbildning som att vara kirurg. Vi skulle aldrig ställa en kamrer vid ett operationsbord men det är naturligt att göra en läkare utan chefsutbildning till chef. De har ungefär lika stora möjligheter att göra ett gott arbete, säger Magnus Lord.

Att bli utsedd till klinikchef utan att få den kunskap som krävs och utan att ha tillräcklig erfarenhet är orättvist mot personen, tycker han, och säger att i näringslivet har den som får motsvarande ansvar ofta många års erfarenhet som chef och relevant utbildning.

Han anser att chefskapet nedvärderas i sjukvården. Ett uttryck för det är att chefer kallas för administratörer och att klinikchefer kan säga att de har »en administrativ dag« när de sysslar med chefskap.

– Men chefskap har mycket lite med administration att göra. En stor del är verksamhetsutveckling. Eller borde vara det. Det är dags att höja chefsyrkets status inom sjukvården och inte längre be-

trakta det som administration som går att sköta vid sidan om. Jag tror att man inom läkarkåren ser på chefskap och administration som något vem som helst kan göra. Samtidigt är många missnöjda med sina chefer.

Magnus Lord anser att man borde införa två parallella karriärvägar i sjukvården, en akademisk eller klinisk karriärväg för specialister och en för chefer som ges rätt utbildning och förutsättningar. Och visst skulle man enligt Magnus Lord kunna hoppa emellan, men då fick man vara beredd på att börja om.

Det skulle vara lika fint att vara specialist och som sådan expert kunde man till exempel ingå i ledningsgruppen, men utan ansvar för management och personal. Och en chef å sin sida behöver inte vara läkare, det kan vara en sjuksköterska eller någon som kommer utifrån, även om han anser att läkare och sjuksköterskor är mer lämpade som chefer eftersom de har lättare att förstå verksamheten.

Magnus Lord beskriver hur han ser på problemen i sjukvården. Ofta har cheferna inte getts tillräcklig kunskap och erfarenhet av chefskap. Professionell verksamhetsutveckling saknas ofta. Resurserna brister. Kombinationen är olycklig och leder till ineffektivitet, bristande personalhantering och personalvård och onödiga omorganisationer.

– **Folk lämnar landstinget.** Få känner glädje över att jobbas där. De som kommer ut i näringslivet blir häpna över den delaktighet, uppmuntran och service som ofta ges till personal i företag.

Sjukvårdsledning har sedan länge haft en övertro på att omorganisationer löser problemen, men problemen är säl-



FOTO: JAN HÅKANSSON

»Läkare och sjukhuspersonal har ofta både identifierat problem i verksamheten och tänkt ut lösningar, men därtar det slut. Det finns sällan något system för att ta till vara på personalens kunskaper och initiativförmåga«, hävdar Magnus Lord, konsult i verksamhetsutveckling.

lan organisationen utan snarare arbetsrutiner och processer. I näringslivet förstod många detta redan på 1980-talet, men i sjukvården vill man jobba på som man alltid har gjort. Att det ändå fungerar beror på att personalen har starka ansvarskänslor för patienter och kolleger, hävdar Lord.

– Omorganisationer ska man bara ta till i yttersta nödfall och då måste man mäta före och efter och se om det blivit bättre, men det görs sällan. Nu är personalen förändringstrött på grund av alla omorganisationer och vill bara ha arbetsro.

Men den offentliga vården har en etisk skyldighet gentemot patienterna att utnyttja de begränsade resurserna på

bästa sätt, även på lång sikt, anser han.
– Man måste jobba smartare, inte fortare. Det duger inte att pressa personalen till det yttersta så att vi får problem med sjukskrivningar längre fram. Det är chefernas ansvar att initiera och leda detta viktiga utvecklingsarbete.

Den som inte har gedigen erfarenhet av att vara chef bör tänka på att tacka nej till att bli klinikchef, tycker han.

– Den som förstår vad ett gott chefskap är och inser att han eller hon inte har kunskapen riskerar att få ångest eller magsår.

Alternativet är att se sig som novis och betrakta chefsjobbet som ett heltids-

Näringslivet kan inte lära oss att operera, men otroligt mycket om gott management, verksamhetsutveckling, service och hur man hanterar personal.

jobb och vara hängiven. Kanske prya i näringslivet eller skaffa sig en mentor där. Ett par dagars chefsutbildning tycker han inte räcker.

Det finns en uppsjö av kurser för chefer. Av det lite längre slaget har till exempel Handelshögskolan i Stockholm ett chefsutvecklingsprogram för klinik- och verksamhetschefer i sjukvården, 20 internattdagar under ett halvår.

I maj nästa år startar Handelshögskolan också en tvåårig så kallad Executive MBA-utbildning på halvtid – det vill säga efterutbildning för yrkesverksamma – för dem som siktar på en chefskarriär inom hälsosektorn. Det sker i samarbete med Karolinska institutets nybildade Medical management center, MMC.

MMC kommer på längre sikt också att organisera annan efterutbildning i management för läkare tillsammans med Landstingsförbundet, enskilda landsting och sjukhus. Redan i höst startar centret en doktorandutbildning i management inom sjukvården, enligt chefen för MMC, Mats Brommels.

Elisabet Ohlin

elisabet.ohlin@lakartidningen.se

Mycket mer än bara ledarskap

II Vad är det då en chef behöver kunna? Många talar om bristande ledarskap i vården. Magnus Lord talar hellre om chefskap.

Egentligen säger han management, men chefskap kan få vara den svenska motsvarigheten, och med det menar han konsten att leda och utveckla organisationer. Där är ledarskap en viktig komponent. Han tror att det råder begreppsförvirring beträffande »ledarskap«. Han definierar det som förmågan att »coacha«, få personalen att jobba mot samma mål, åstadkomma trivsel, delaktighet och medinflytande. Men på den högsta styrande nivån är ledarskapet mindre nödvändigt. Där handlar det om att styra de underlydande cheferna.

Ska man utnämna en chef inom vården är det bra att ta den som visar tendenser till gott ledarskap, någon som är lyhörd, rak, ärlig, som står stadigt när det blåser och inte intrigerar. Men ledarskap är inte allt. Det finns annat som är minst lika viktigt, säger han. Strategi, förbättringsarbete, processoptimering, organisation och information är sådant en chef behöver kunskaper i.

– Om man inte vet hur man utvecklar processer spelar det ingen roll hur duktig ledare man är för då vet man ändå inte vad man ska göra.

Magnus Lord rekommenderar en modell för chefskap som han kallar Rudbäcks modell, efter Fredrik Rudbäck, före detta konsult vid Boston consulting group.

Den kan sammanfattas så här:

1. Vad ska produceras? Vilken mängd? Till vem? Produktionsmålet definieras av ledningsgruppen. I fråga om sjukvård, utbildning, information, tillgänglighet och så vidare.

2. Hur ska det produceras? Vilka processer eller rutiner behövs? Från och med här engageras personalen. Huvudtanken är att personalen kan göra underverk eftersom det är personalen som känner verksamheten bäst. Till exempel kartläggs patientens väg i vården. Hur kan den ske så smidigt som möjligt? Hur ska tillgängligheten förbättras?

3. Organisation. Vilken organisation behövs för att åstadkomma processerna? Vilken ansvarsfördelning?

4. Personal, kompetens och rekrytering. Se till att rätt folk engageras.

5. Stödsystem. Se till att rätt utrustning, lokaler och annat finns på rätt ställe.

6. Mätning, feedbacksystem och utvärdering.

7. Allt sammanfattas i en strategi,

kort formulerad på en sida. Den ska alla medarbetare känna till och jobba mot med hjälp av ledarskap.

Modellen är egentligen en målformulering och måste bli mer än ett papper i en pärm. För att förverkliga målen behövs verktyg för verksamhetsutveckling, till exempel ledarskap och instrument som bygger på till exempel TQM (se nedan).

– Där man tillämpat TQM har kostnaderna minskat och kvaliteten ökat, men framför allt har trivseln ökat.

Man arbetar stegvis, systematiskt och konkret. Magnus Lord har en egen modell för kvalitetsutveckling. I korthet innebär den att man först utjämnar arbetsbelastningen och anpassar bemanningen. Först därefter görs processförbättringar. Till exempel kan personalen arbeta med frågor som: Hur ska vi öka tillgängligheten? Hur ska vi starta en kvällsmottagning? Personalen får i stort sett fria händer. Man provar nya idéer i liten skala och utvärderar innan stora förändringar görs. Varje gång något ändras uppdateras också strategin.

Chefen får inte heller stänga in sig på sitt rum utan måste ut och kommunicera, prata med personalen och patienter i kön och skapa sig en känsla för om allt fungerar bra.

– Kunde cheferna göra allt detta skulle vi kunna producera mer sjukvård för samma pengar.

Och en ensam klinikchef kan göra mycket, oavsett hur den övriga ledningen eller omgivningen ser ut, såvida han eller hon har dessa kunskaper och verktyg och uppdraget inte är omöjligt.

TQM: (Total Quality Management).

En managementfilosofi som bland annat innebär personalens delaktighet i att alla processer ständigt ska förbättras. En svensk modell för detta är Institutet för kvalitetsutveckling SIQ:s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling, www.siq.se

QUL: (Qualitet-Utveckling-Ledarskap), Landstingsförbundets instrument för verksamhetsutveckling, www.lf.se/qu (QUL är baserat på SIQ)

Handelshögskolans chefsutbildningar: www.hhs.se/exed Medical management center, www.lime.ki.se/mmc