

Fyra år som sjukhusdirektör. Varför inte fler?

Jan Lindsten

Uppdraget som sjukhusdirektör är nog den mest intressanta, intensiva och stimulerande arbetsuppgift som jag haft. Känslan härav understöds av minnet av att arbetet i ledningsgruppen fungerade så effektivt och konfliktfritt genom att våra roller var så tydligt definierade och att den allmänna stämningen på sjukhuset var god även om där självfallet rymdes många stridiga viljor. Av naturliga skäl föll ledarrollen i första hand på mig medan Siv Fridén som ekonom och administratör följde upp och såg till att alla ärenden effektuerades och Marc Bygdeman som erfaren kliniker övervakade den sjukvårdande verksamheten. I praktiken fungerade vi dock som en, samlad ledning.

Att leda ett sjukvårdsområde med ett universitetssjukhus kräver tid och kraft. För att kunna satsa helt på den nya uppgiften bestämde jag mig därför redan från början för att avsluta mitt engagemang vid min tidigare arbetsplats, kliniskt genetiska laboratoriet (med tanke på laboratoriets senare utveckling visade sig detta vara en ganska väl vald tidpunkt). Arbetsuppgifterna blev naturligtvis mycket annorlunda, men det är också så att ju högre upp man kommer i en stor organisation desto mindre betyder den basala utbildning man har. Självklart är det en fördel att ha läkar- och forskarutbildning om man skall vara chef för ett universitetssjukhus. Det ger ju bland annat en trovärdighet internt i framför allt den vårdande delen av organisationen. Men man kan inte kunna allt, och bristerna får man kompensera med skickliga medarbetare, och det hade jag turen att ha. I mitt fall saknade jag i första hand kunskaper i ekonomi, juridik och personalfrågor.

I det här avsnittet vill jag med tiden som perspektiv reflektera över varför jag avgick som sjukhusdirektör, på egen begäran, vid halvårsskiftet 1994 efter en relativt kort mandatperiod på drygt fyra år (erfarenheterna från den tiden redovisas översiktligt i WikiKS-artikeln *Minnen från att leda ett universitetssjukhus* av Marc Bygdeman, Siv Fridén och Jan Lindsten). För tydlighets skull, det var inte för att jag hade fått ett oemotståndligt erbjudande om en ny tjänst som jag avgick.

Som jag ser det är en direktörs för ett universitetssjukhus roll att utveckla vården på olika sätt. För att kunna göra det krävs samverkan mellan ägaren/styrelsen (i detta fall landstinget) och den exekutiva funktionen (sjukhusledningen). Och det var i första hand där det brast.

I sjukhusledningen hade vi hela tiden en känsla av att landstinget egentligen inte engagerade sig särskilt djupt i KS:s verksamhet och utveckling, samtidigt som handlingsfriheten var begränsad. Stundtals fick jag till och med känslan av att man inom landstingets politiska och administrativa ledning hade en negativ inställning till sjukhuset i stället för att se det som en viktig och ansvars-tagande del i den samlade uppgiften. Denna känsla blev mest uppenbar efter det att KS separerats från NVSO och Stockholms-modellen hade införts. De initiativ vi tog, och de var både många och

seriösa, uppskattades sällan och lades ofta åt sidan för att glömmas bort (se ovan nämnda artikel). Men kanske återspeglade detta inte en historiskt betingad avoghet riktad mot det tidigare statliga rikssjukhuset i en landstingsmiljö med andra sedan länge grundade prioriteringar. Kanske var min värld byggd på erfarenheter från forskning och sjukvård så annorlunda jämförd med landstingets kultur att jag hade svårt att navigera i och hantera den. Landstingets tidshorisont sträckte sig ju oftast inte mer än fyra år framåt i tiden medan min kunde vara 10-20 år, mina mål rörde vårdens kvalitet, effektivitet och utveckling, inte att infria utlovade politiska mål, och jag hade en fast tjänst medan landstingspolitikerna måste omväljas med jämna mellanrum för att nämna några skillnader. Resultatet blev att jag så småningom fick känslan av att det var ett omöjligt jobb – för mig - det vill säga att min förhoppning om att fungera som exekutiv representant för en ansvarstagande, idéskapande och utvecklande organisation inte var förenlig med ägarens behov av en platschef som agerar fogligt oberoende av politisk vind. Det innebar för mig att förlora all trovärdighet. Jag är väl medveten om att jag sannolikt avgick alltför tidigt om man ser till alla de ganska genomgripande utvecklingsprojekt som vi planerade och som dessvärre hamnade i en byrålåda så snart jag lämnat KS. Det smärtar fortfarande.

Det är intressant att notera att ingen officiell landstingsrepresentant spontant bad att få ett samtal med mig efter det att jag begärt avsked. Däremot uppmanades vi alla inom landstingsorganisationen att inte försumma vare sig utvecklingssamtal eller anställnings- och avgångsintervjuer. Så, hur såg man egentligen på chefsrollerna och cheferna?