



”Stuprören måste bort”

Charlotte Wäreborn Schultz gav sig i kast med att förändra ett helt landsting i grunden. Det slutade med att hon fick sparken. Men hon är inte bitter, utan har nu istället skrivit boken ”Riv stuprören!” om sina erfarenheter.

Charlotte Wäreborn Schultz hävdar att landstingen inte har något val. De vertikala strukturerna med revirtänkande och brist på samarbete måste bort.

– Medvetenheten om detta finns. Den stora stötstenen är hur man ska gå tillväga, säger hon.

Boken ”Riv stuprören! Från stuprörsamhälle till flödessamhälle” är något av en praktisk handbok i hur man kan gå mot ett mer patientorienterat arbetssätt. Den bygger på hennes och medförfattaren Kjell-Åke Lantz egna erfarenheter som chefer i organisationer i förändring.

När Chefer och ledare träffar Charlotte Wäreborn Schultz är hon på väg hem till Karlstad från företaget i Stockholm där hon är rådgivare. Hon är van vid att pendla. Under två och ett halvt år delade hon sin tid mellan landstingsdirektörsjobbet i Östersund och hemmet i Karlstad.

– Många tyckte synd om mig, men för mig var det lyxigt att få jobba färdigt på vardagskvällarna och sedan få vara helt ledig med familjen på helgerna.

46-åriga Charlotte hade medverkat i

en ”omgörning” av Värmlands läns landsting, där man löst upp ”stuprör” i form av fem sjukvårdsdistrikt och ersatt dem med länsverksamheter för de olika medicinska disciplinerna, när hon rekryterades som landstingsdirektör i Jämtland 2003.



Charlotte Wäreborn Schultz tror att stora förändringar väntar cheferna inom vården.

Även här hade politikerna slagit fast att man skulle gå mot en processororienterad organisation med patienten i fokus. Hon hann jobba i två och ett halvt år innan hon avskedades med motiveringen att konsultkostnaderna blivit för höga.

Trots besvikelsen ser hon Jämtland som ett exempel på hur man kommit en bit på vägen mot att ”transformera ett helt system”. Det finns många andra goda exempel i landet, men det ständiga problemet är att de oftast bara blir isolerade öar. Hon menar att ett skäl till att de goda exemplen har svårt att sprida sig är att stuprörsstrukturen hela tiden förstärks genom ständiga besparingsbeting.

– Man tvingas hyvla och hyvla inom stuprören vilket leder till att folk blir ännu mer revirbevakande och mindre benägna till samarbete. För samarbete kostar och det enda som räknas i slutändan är siffran längst ner i den egna resultaträkningen.

När var och en bara ser till sin egen lilla organisatoriska ruta hamnar patienterna i kläm samtidigt som resurser binds upp i form av dubbelarbete och onödiga flaskhalsar. Vad som krävs är att landstingsledningarna lyckas höja sig över de enskilda öarna och foga samman dem i mer horisontella strukturer. Och Charlotte är optimistisk om att det kommer att ske.

– Jag tror inte att landstinget har något val. Medborgarna förväntar sig att bli respekterade, att ha någonstans att ringa dygnet runt och att man inte ska behöva upprepa sin sjukdomshistoria gång på gång.

Men arbetet med att få bort stuprören kräver uthållighet. Hennes grundläggande tips är att man måste arbeta mycket strukturerat och inte förvänta sig att nå målet förrän om kanske tio år. Från sina egna misstag har hon lärt att delaktighet på golvet är en absolut förutsättning för att vända på skutan.

– Ingen förstår vad det handlar om förrän man själv går in i det. Avdelningschefer och medarbetare behöver jobba på sin hemmaplan, samtidigt som de känner att de finns i ett sammanhang där hela ledningen går i bräsch.

Hur ser du på chefernas roll i framtiden?

Jag tror att ledarskapet har en jättestor utmaning framöver. Man kommer att behöva bejaka kreativiteten hos både sig själv och medarbetarna för att hitta nya bra lösningar. Det framtida ledarskapet måste våga göra fel och inte fokusera på perfektionism, utan på att göra saker tillräckligt bra.

Samtidigt ser Charlotte Wäreborn Schultz hur den processororienterade organisationen ger helt nya chefsroller.

– Som det är nu finns bara en karriärväg, att bli högre chef i linjeorganisationen. I framtiden skulle man också kunna få högre status genom att bli ansvarig för en vårdkedja, till exempel för alla diabetessjuka.

Text och foto: Gudrun Hjorth
Frilansjournalist, Stockholm