



»Människor som söker sjukvård är ofta människor i nöd. Därför är det viktigt att man bottnar i verksamheten«, säger Lena Munkhammar, ny vd för Carema sjukvård.

INTERVJU. Läkaren och chefsproffset Lena Munkhammar är ny vd för Carema sjukvård. Hon ska återskapa förtroendet för ett solkat varumärke och locka läkare som vill skapa »framtidens sjukvård«.

TEXT: MARIE NÄRLID FOTO: CHRISTINE OLSSON

Handplockad till Carema sjukvård

Lena Munkhammar har i juni knappt hunnit flytta in i sitt arbetsrum på Carema sjukvård, några veckor upp i ett höghus i Vreten, arton tunnelbaneminuter från Stockholms central. Den lilla modulen gapar fortfarande tom, sånär som på den rekvisita som hon använder vid chefsföreningens årsmöte i maj, där hon föreläste på temat att få medarbetare att göra stordåd: ett gosdjur med en leksakstiara på huvudet.

Hennes främsta budskap till cheferna i föreningen, som hon själv ännu inte är medlem i, är att medarbetare växer med uppgiften, om de bara ges de rätta förutsättningarna och verktygen – och vågar stå för sina idéer och bära tiaran.

– De här böckerna ska du läsa, säger Lena Munkhammar och räcker efter några inledande öppningsfraser över ett par böcker från en i övrigt tom bokhylla. Och ett lika rent skrivbord. Det är managementlitteratur (»Jäsägarna« av Åke Ortmarm och »Sexistens karriärhandbok för unga kvinnor« av Lars Einar Engström).

Lena Munkhammar är en färgstark person. Hon säger att hon haft turen att få goda mentorer – samtliga män. Som före detta konståkerska och 100-meterslöpare är hon

inte rädd för att konkurrera. Hon är rakt på sak och verkar utifrån tidningsklipp kunna ha hårda nypor. »Gävles Margaret Thatcher« har hon kallats i lokalpress, efter att som sjukhusdirektör vid Länsjukhuset Gävle-Sandviken ha effektuerat tuffa sparberättelser. Genom alla uppdrag har hon dock sett till att ha en fot kvar i kliniken. Fortfarande arbetar hon kliniskt fyra timmar i veckan som timanställd neurolog i Gävle.

– Patienterna är mina bästa mentorer, säger Lena Munkhammar, som vet hur man levererar journalister »one-liners«.

Lena Munkhammar handplockades till Carema sjukvård efter skandalen vid systerföretaget Carema Care. Den redan tillsatte nya vd:n löstes ut.

Vanvård, cynisk ekonomism och missnöjda medarbetare vid ett äldreboende drivet av Carema Care hade skildrats i en serie artiklar i Dagens Nyheter. Bevakningen fick senare mothugg i Sveriges Kommuner och landstings tidning Dagens samhälle, som bland annat pekade på olika läkarföretags roller i konflikten. DN lyfte i sin tur fram att Dagens Samhälles nya styrelseordförande, Henry Sténson, tidigare i egenskap av pr-konsult hjälpt Carema Care med krishanteringen.

Tidskriften Scoop, Föreningen Grävande Journalisters organ, ägnar i sitt senaste nummer 32 sidor åt Carema-affären, där man analyserar och återger delar av den journalistiska bevakningen.

– För allmänheten har kissblöjor fastnat på näthinan. Även om vi som företag i flera media fått upprättelse så är ett solkat varumärke ett problem. Den frågan jobbar vi med på flera sätt, kommenterar Lena Munkhammar affären.

– Framför allt måste vi säkerställa att vi är ett kvalitetsföretag, tillägger hon.

Vid tiden för intervjun, i månadsskiftet maj/juni, diskuterades inom företaget även ett namnbyte. Men något sådant är inte längre aktuellt.

Lena Munkhammar är trippelspecialiserad läkare i geriatrik, neurologi och internmedicin. Hon har varit sjukhusdirektör för Gävle-Sandvikens sjukhus. Hon har varit verkställande direktör för tidningskoncernen Gävle Tidningar AB, men köptes ut i samband med en tidningsammanslagning, där vd-kollegan Per Fagerström drog det längsta strået. Hon har arbetat som affärsområdeschef i den privata vårdkoncernen Inom, och har även haft en fot inne i den akademiska världen: ett årslångt konsultuppdrag som prefekt

vid den ekonomiska institutionen vid Högskolan i Gävle.

Hennes stora uppgift som vd för Carema sjukvård blir att utveckla nya vårdformer – och att rekrytera läkare. Lena Munkhammar säger att hon inte vill föregå processen, »men i Simrishamn på Österlen i Skåne har Carema ett närsjukhus som fungerar bra«.

– Specialistsjukvården och vårdvalet ger oanade möjligheter. Med alla utmaningar som står framför oss behövs goda initiativ. Det finns inte en lösning hur vården ska organiseras, utan ju fler kockar, desto bättre soppa – förutsatt att man vet vilken soppa man ska koka.

För hantverket krävs skickliga doktorer som vill engagera sig.

– Hur ska morgondagens arbetsplats se ut för att läkare ska vilja vara kvar, vilja vara med att utveckla vården tillsammans med andra personalgrupper, patienter och arbetsgivare?

Det är frågor som hon grundar på. Lena Munkhammars erfarenhet är att många läkare i dag jobbar som »handelsresande«, men att det inte främst är pengarna som styr läkarnas val, utan bristen på sammanhang och inflytande.

– Man jobbar en vecka här och en där. Men man är inte delaktig. Därmed inte sagt att



det är fel på de läkare som snurrar runt. Det finns en myt att läkare bara drivs av pengar.

Läkare går inte nödvändigtvis till bäst betalt jobb. Men om det inte finns något mervärde att stanna på en arbetsplats och man inte blir lyssnad på, då ser man sig om efter något annat, säger Lena Munkhammar.

Hur blev det så?

– Jag tror att det är en kombination av hur vården har organiserats och hur en arbetsplats utvecklas. När det kommit in andra aktörer, med andra yrkesbakgrunder, då glömde man bort att säkerställa att läkare fortfarande var med på båten. Ingen har planerat att manövrera ut läkare, men man var inte tillräckligt omsorgsfull om att läkare var med i arbetslaget, på arbetsplatsmötena om hur vården ska organiseras.

Som vd för Carema sjuk-

»Man jobbar en vecka här och en där. Men man är inte delaktig. Därmed inte sagt att det är fel på de läkare som snurrar runt. Det finns en myt att läkare bara drivs av pengar.«

vård kan hon gå tillbaka till sina fackliga erfarenheter. »Vägen till makten nås via makt över den egna vardagen«, poängterar hon i en intervju i Läkartidningen (LT 2000;97(11):1288-90). Här hävdar hon också att hon under hela sin karriär prioriterat familj framför arbete. Att hon »valt att stå vid spisen under barnens uppväxt«.

Kan även kommande generationer få makten över vardagen?

– Vi ska rekrytera bland annat med hjälp av att skapa individuella arbetsvillkor och lösningar. Allting går, säger Lena Munkhammar, tolv år och nästan lika många chefsår efter tidningsintervjun.

– Det kan handla om arbetstider, det kan handla om arbetsformer, fortsätter hon.

Men viktigast är kanske arbetets innehåll, menar Lena Munkhammar. För läkare ser sina arbetsuppgifter allt oftare koka ner i papper och trils-kande journalsystem och datorer.

– Det finns många aktörer kring en patient. Läkarna ser patienten som sin huvuduppgift. Men det gör också sjuksköterskan. Svartepetter sitter med papperen, administrationen.

Vem står i första rummet



■ LENA MUNKHAMMAR

Ålder: 54 år.
Bor: Gävle, men »är på väg« till Stockholm.

Familj: Sambo och två vuxna barn.

Medicinsk specialitet: Neurologi, allmän internmedicin och geriatrik.

Bakgrund: Läkarutbildning Karolinska institutet, fackordförande i GHLF och ledamot i Läkarförbundets centralstyrelse och förhandlingsdelegation, verksamhetschef geriatrisk klinik, sjukhusdirektör, vd för Gävle xx, affärsområdeschef för Sverige-Verksamheten i psykiatriska vårdkoncernen Inom, konsultat som prefekt vid ekonomiska institutionen, Högskolan i Gävle.

Aktuell: Som vd för Carema sjukvård.

Senast lästa bok: »På spåret« (en bok om kvaliteten i äldreomsorgen).

Oanad talang: Pysslig. »Duktig på att sy och simma«.

Träffade en patient senast: På telefon i går, fysiskt i förra veckan.

Viktigaste hälsofrågan: Alla vård- och omsorgsaktörer måste samarbeta för patientens bästa. Uttrycket »falla mellan stolarna« ska bort. Högkvalitativ och tillgänglig vård till äldre och till psykiiskt sjuka.

Viktigaste läkarfrågan: Att få läkaren att bli mer engagerad och delaktig i utformandet av vården på lokalplanet. Men också i att skapa morgondagens sjukvård.

som företrädare för patienten? frågar hon sig själv.

– Det beror på. Vems perspektiv väger tyngst att lösa en patients problem? Om man gör det till en konflikt, då blir det ett problem. Samtliga perspektiv behövs.

Lena Munkhammar har inte hela lösningen, men markerar att det är patienten som står i fokus. Patienten är en kund.

– Medan patienten förr tiden i huvudsak kom till sjukvården för en läkarkonsultation, så gör i dag flera professioner stora insatser kring patienten. Ett mer holistiskt synsätt har vuxit fram. Att skapa mervärde och samarbete i det arbetet är en utmaning som rätt hanterad ger patienten en bättre helhet i vårderbjudandet, menar Lena Munkhammar. ■

Tjänstefel när läkaren greps – men inget åtal

ASTRID LINDGREN-FALLET. Det var fel att narkosläkaren inte fick veta vad hon var misstänkt för när hon greps på Astrid Lindgrens barnsjukhus. Tjänstefelet bedöms dock som ringa och är inte straffbart, och nu har förundersökningen om tjänstefel lagts ned.

Efter att ha läst Läkartidningens intervju med narkosläkaren (LT 51-52/2011), där hon berättade om det dramatiska gripandet och dygnen i arresten hos Västerortspolisen, beslutade chefsåklagare

Håkan Roswall vid Riksenheten för polismål att granska om eventuella tjänstefel begåtts.

På de flesta av de totalt nio olika punkter som förundersökningen omfattat har Håkan Roswall kommit fram till att det saknas anledning att anta att brott begåtts. På en punkt har dock tjänstefel konstaterats. Efter förhör med två av de poliser som grep narkosläkaren på Astrid Lindgrens sjukhus har det bekräftats att hon då inte fick veta vad hon var misstänkt för. Här har reglerna i rättegångsbalken inte följts, men eftersom det endast var fråga om en kort transport till polisstationen är tjänstefelet ringa och inte straffbart.

När det gäller narkosläkarens beskrivning av hur hon hindrades från att sova natten före häktningsförhandlingen har den polis som tjänstgjorde som vakt i förhör sagt att han fick order om att titta till henne en gång i halvtimmen, eftersom det fanns oro för hennes hälsotillstånd. Läkarens uppgift om att hon skulle ha blivit

misshandlad av vakten har utretts separat, men eftersom hennes berättelse, enligt Håkan Roswall, till skillnad från polisens innehåller brister och oriktigheter har den senares version legat till grund för beslutet.

Narkosläkarens uppgift att förhållsledarna skulle ha försökt övertala henne att bli förhörd utan försvarsadvokat har bedömts som omöjlig att verifiera mer än tre år senare. Det framgår dock att åklagaren faxade en begäran om en offentlig försvarare samma dag som läkaren greps. ■