

Ledelse, ja takk!

Tor Levin Hofgaard
president i Norsk psykologforening

I alle organisasjoner er god ledelse en nøkkel til suksess. Forventningene til norsk helsevesen er store. Vi stiller krav om god kvalitet, fordi vi legger våre liv i helsevesenets hender. Og vi bruker stadig mer av fellesskapets penger på helse.

Vi må kunne ta for gitt at elementære ledelsesprinsipper gjennomsyrrer organisasjonene, at eierskapet til felles visjon, mål og strategi er sterkt, og at ny ledelses- og organisasjonsforskning raskt blir implementert. Få kunnskapsvirksomheter med budsjetter på over 100 milliarder våger å ta lett på ledelse. Men jeg er redd for at helsetjenesten tar den risikoen. Det koster oss dyrt.

Helsetjenestens mange institusjoner har et perspektiv på ledelse der det ofte ikke skilles mellom ledelse, styring og administrasjon. Jeg har møtt sentralt plasserte aktører fra sykehus som beskriver «gode ledere» som de som rapporterer avvik mest systematisk, og holder sine budsjetter. Dette er selvsagt viktige oppgaver. Men ledelse er det ikke.

Jeg møter også mange ledere som aldri har søkt en eneste lederstilling. De er blitt utpekt uten å ha utvist interesse, eller de innehar stillinger som overlege, psykologspesialist eller sykepleier, der de påstås å være «den eneste som kan gjøre jobben». Jeg har møtt ledere i ledergrupper med fem–seks andre, der ingen av dem har hatt ønsker om å lede, ingen har ment at de innehar ledelseskompetanse, og de har heller ingen tanker om *hva*, eller *hvor*, de vil som ledere.

Generell kunnskap om menneskets følelser, tanker og handlinger gjør det lett å predikere hvordan det da vil gå. Denne utvelgelsesmetoden skaper usikkerhet, redsel, behov for å skjerme seg, og behov for å skyve ansvar over på andre. Den utvikler et sug etter å finne løsninger i faste prosedyrer, regelverk, rutiner, retningslinjer, og «pålegg ovenfra». Og når det som belønnes, er god rapportering og budsjettkontroll, forsterkes dette ytterligere. Vi får et uheldig ledersystem der strukturen belønner dem som ikke tenker selv.

De som jobber under slike ledere, vil i økende grad miste opplevelsen av autonomi i sitt arbeid. Hverdagene på jobb blir preget av rapportering, av standardiserte opplegg, manualiseringer og pålegg. Kreative, nytenkende forslag om endringer og nye måter å jobbe på blir regelmessig møtt med liten entusiasme, eller med direkte avvisning, ofte med en henvisning til økonomi, regler, rammer, eller at «dette bestemmes andre steder». Ytringer fra ansatte eller kritikk blir ansett som illojalt, og blir raskt en personalsak.

For pasientene er resultatet silodelte tjenester der ingen ser helheten, og rigide systemer som ikke er tilpasset individet. Kvalitetsmålingene er ikke opptatt av om pasienten blir bedre. Produksjonsretorikk og låste rutiner kan erstatte humanisme og godt fag.

Selvsagt er jeg klar over at det ikke er slik overalt. Jeg vil heller ikke påstå at norsk helsevesen råtner på rot. Svært mange får gode helsetjenester her i landet. Det skyldes dedikerte og flinke fagfolk som gjør en jobb langt ut over det forventede hver eneste dag. Mitt poeng er at vi kunne fått så mye mer igjen for pengene vi bruker på helse, om vi fikk et paradigmeskifte i måten det blir tenkt på om ledelse. Ja, faktisk mener jeg det ikke er mer penger sykehusene trenger. Det er god ledelse de må ha mer av.

Formingen av fremtidens helseledere må starte tidlig – og pågå kontinuerlig. For å få dette til må alle aktører som deler samfunnsoppdraget om å skape en god helsetjeneste, komme på banen. Universitetene, høyskolene, profesjonsforeningene, sykehusene og kommunene må gjøre det til et felles

prosjekt å sette god ledelse i høysetet. Partene i arbeidslivet både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden må også bli del av prosjektet. Og regjeringen må i sine oppdragsdokumenter og i budsjetter løfte frem satsing på ledelse. Innovasjon og nytenkning bør prege fremtidens helsetjenester. Vi trenger motiverte, kompetente og uredde ledere som tenker selv – på alle nivåer. Gi dem frihet til å handle lokalt, fullmakter, og trygghet til å bruke dem, for å nå de felles visjoner for virksomheten som alle bør dele.