

Ewa Ness ble kastet ut i en lederstilling som fersk assistentlege i psykiatri. Erfaringen dannet grunnlaget for en bok om ledelse. Det morsomste hun vet er å få organisasjoner til å fungere godt.

## Intervjuet: Ewa Ness

# Lærer bort ledelse

– Jeg liker egentlig ikke så godt oppmerksomhet omkring meg selv, er noe av det første Ewa Ness sier. – Jeg kan gjerne snakke om fag og ting jeg er opptatt av, det er viktigere. Hun er engasjert av såpass mye at det blir nok å samtale om. Etter turnustjenesten på Lillehammer har hun hatt mange typer jobber og bijobber, først som sykehjemslege, etter hvert spesialiserte hun seg i psykiatri. Hun holder foredrag på konferanser og er med på å etterutdanne spesialister i ledelse. Akkurat nå er hun seniorrådgiver i Sosial- og helsedirektoratet, hvor hun jobber med nasjonale prosjekter innen psykisk helse.

### Ingen håndverker

– Jeg bestemte meg for å bli lege på grunn av abortdebatten i 1970-årene, og var fast bestemt på å bli gynekolog. I løpet av studiet og turnustiden fant jeg ut at jeg ikke var noen «håndverker». Mine sterke sider ligger innen kommunikasjon. Samtidig var jeg opptatt av å spesialisere meg innen et fagområde jeg ville få nok å bryne meg på. Psykiatrien syntes jeg var passe stor og utfordrende.

Ness var ferdig spesialist i psykiatri i 1996. Allerede i 1992, etter å ha vært ett år i faget, fikk hun tilbud om en stilling som fungerende avdelingsoverlege i forbindelse med at avdelingen hun jobbet ved, plutselig stod uten overleger. Hun takket nei, men etter sterkt press fra flere hold sa hun til slutt ja. Ness beskriver det som å lære ledelse på den vanskelige måten.

– Jeg fikk to uker å forberede meg på. Hun angrer allikevel ikke. – Det var en veldig nyttig erfaring, og jeg lærte mye og raskt. Dessuten hadde man få forventninger til at jeg skulle lykkes, så fallhøyden var ikke så stor.

### Lettlest bok om ledelse

– Jeg jobbet i noen år som medisinsk-faglig rådgiver ved klinikk for psykiatri ved Ullevål universitetssykehus. Der møtte jeg

stadig leger som på kort varsel skulle lede avdelinger og prøvde å lære dem det grunnleggende. Etter hvert ble jeg lei av å gjenta meg selv og skrev det ned. Tanken var ikke å skrive bok, men å lage en kjapp innføring i ledelse, noe å la det amerikanerne ville kalt «hospital management for dummies». Den kunne jeg sende med legene hjem, slik at de kunne lese den kvelden før vi skulle snakke sammen.

Så tok Ewa Ness masterstudiet i helseadministrasjon. Der leverte hun manuskriptet som oppgave til professor Ole Berg, grunnleggeren av Senter for helseadministrasjon. Hun regnet ikke med å få det godkjent, det inneholdt ikke en eneste referanse, men hun så for seg at det kunne brukes internt.

Ole Berg mente at hun burde prøve å få det utgitt. Universitetsforlaget var umiddelbart interessert, de så bare helst at det ble mer omfattende. – Jeg måtte skrive boken opp fra 50 til 100 sider. I utgangspunktet hadde jeg prøvd å gjøre den så kort som mulig, konseptet var at den skulle kunne leses på tre timer. Det nytter ikke å be travle leger sette seg ned og lese en tykk, amerikansk lærebok. En kveld med en lettlest bok er derimot ikke for mye forlangt, mener Ness.

– Jeg har fått mye positiv respons på boken. Den kom ut i 2000 (1). Det første opplaget er utsolgt. Boken brukes nå innen undervisningen på masterstudiet i helseadministrasjon og på kurset i administrasjon og ledelse for spesialistkandidater.

Noen har foreslått at Ewa bør skrive en bok til. Hun tror ikke det blir med det første. – Boken fylte et hull, det fantes ikke norsk litteratur på området. Jeg har ikke den samme følelsen av at jeg må skrive en bok nå ut fra et aktuelt behov.

### Få planer

Det kan nok hende at det dukker opp en bok allikevel. Ewa Ness beskriver seg selv som en person som planlegger lite fremover.

– Jeg er impulsiv og liker best å ta ting som de kommer. Jeg hadde aldri sett for meg at

jeg skulle jobbe på denne måten, men er glad det ble slik. Nå søker jeg ikke jobber lenger, jeg foretrekker å bli spurt. Og jeg tar bare oppdrag jeg synes er meningsfulle. Da jeg studerte helseadministrasjon, fikk jeg beskjed om at jeg ut fra personlighetstesten kunne passe som støvsugerselger. Jeg er en utpreget selgertype, og for selgere er det viktig å tro på det de selger. Jeg selger gjerne ledelse, og jeg elsker å undervise. Jeg fikk faktisk undervisningsprisen ved Ullevål universitetssykehus for arbeidet med medisinstudentene. Det er jeg veldig stolt av.

Hun synes det er vanskelig å svare på hvor hun ser seg selv om ti år. – Jeg drømmer ikke om å bli pensjonist, for å si det på den måten. Jeg kommer til å jobbe så lenge jeg kan. Det er familien min, vennene mine og arbeidet som er det viktige for meg i livet. Hun og mannen har to sønner på 13 og 15 år.

Hvordan greier hun å kombinere jobb og familieliv? Hun synes det går greit. – Jeg har aldri hatt dårlig samvittighet overfor barna. Jeg kommer hjem til middag nesten hver dag. Og jeg har et godt ekteskap. Det er ingen selvfølge, det sies at halvparten av legene blir skilt. Jeg er absolutt takknemlig for at jeg har det så bra.

### Mentor

– Jeg ønsket å være mentor for medisinstudenter, for det var noe jeg selv kunne hatt bruk for under studiet. Mannen min er også lege, og vi har møter med gruppen vår sammen. Vi snakker mye om følelsen av ikke å mestre utfordringer. Slike situasjoner vil oppstå selv om du gjør alt riktig. Dette er tungt, og man blir i liten grad forberedt gjennom studiet på angsten og følelsen av ikke å strekke til. I gruppen er det rom for å stille spørsmål om det meste.

Jeg synes det er viktig å formidle alt som er flott ved å være lege. Jeg tror jeg kan bidra med noe når jeg forteller om hvorfor jeg ikke er utbrent og lei. Studentene trenger rollemodeller, personer som er



## Ewa Ness

Født 26. oktober 1958

- Cand.med. Universitetet i Oslo 1986, spesialist i psykiatri 1996
- Medisinsk-faglig rådgiver ved Psykiatrisk divisjon, Ullevål universitetssykehus, 1997–2000
- Sjefflege ved Aker universitetssykehus 2000–01
- Assisterende direktør ved Ullevål universitetssykehus 2001–02
- Leder for Psykiatrisk legevakt i Oslo 1996–
- Jobber nå som seniorrådgiver i Sosial- og helsedirektoratet

Foto SCANPIX/Lise Åserud

glade i det yrket de driver med. Vi kan dessuten få nye perspektiver gjennom kontakten med dem.

Ewa Ness har som nevnt hatt mange typer jobb. Da hun var medisinsk-faglig rådgiver, ble hun headhunted til stillingen som sjefflege ved Aker universitetssykehus. Derfra ble hun hentet tilbake til Ullevål, denne gangen som assisterende direktør. Etter dette jobbet hun i et konsulentfirma i et år. Den jobben passet henne ikke så godt.

– Det var en blanding av dårlige konjunkturer, litt lite å gjøre og det at jeg måtte jobbe med andre områder enn helsevesenet. For meg må det være en viss idealisme i det jeg driver med, da gjør jeg en god jobb.

### Bygg fagmiljøer

– Alle vil ha de beste fagfolkene i sin avdeling, men man må ikke slå seg til ro når man har fått tak i en ressursperson. Utfordringen ligger i å ta vare på kompetansen og gode fagfolk. Det er veldig viktig å fortelle dem hvor gode de er og hvordan jobben ikke ville blitt gjort ordentlig uten dem. Jeg prøver å bruke mye tid på dette når jeg er leder. Nettopp i egenskap av å være leder er man ikke konkurrent, og det bør være veldig lett å gi ros.

I legemiljøet er det kanskje minst ros å få for professorene. En assistentlege vil av naturlige grunner være tilbakeholden med å gi kommentarer til en så erfaren og kompetent kollega.

Andre ting som er viktig for å holde på fagfolk er å legge alt til rette rundt dem. Dagen skal ikke starte med å lete etter parkeringsplass, gå halve sykehuset rundt for å finne en frakk og så lete tre steder for å finne posten. Det er viktig å gi de ansatte fred og ro til å jobbe med faget sitt. I mediene blir leger anklaget for å være pengegriske og for å spekulere i dårlig legedekning. Ness forteller at det som først og fremst motiverer leger, er spennende arbeidsoppgaver.

– Som yrkesgruppe likner vi nok på andre universitetsfolk. Vi er positive i forhold til ny lærdom og faglig utvikling, organisasjonsendringer er vi derimot mer skeptiske til. Min erfaring er at det tar tre til fem år å legge om en avdeling. Da jeg tok over som leder for Psykiatrisk legevakt, trodde jeg at det skulle ta ett år. Det tar ikke så lang tid å utarbeide retningslinjer, det er menneskene som trenger tid på å omstille seg.

Vi har fått til mye på legevakten. Da jeg startet, var omtrent halvparten spesialister. Nå er 90 % spesialist i psykiatri, resten har mindre enn ett år igjen av spesialiseringen. Høy kompetanse gir høy kvalitet. Det er under en times ventetid på konsultasjon. Målinger er viktig for å vurdere kvaliteten av tjenester. Man kan ikke bare mene noe om ventelister og epikrisetid. Du må dokumentere det du sier. Jeg jobbet ved en avdeling hvor det stod i håndboken at epikrisetiden var to uker. Jeg målte den og den var fire måneder. Det var en vekker for alle.

Ewa Ness har bitt seg merke i at det i Norge brukes mye tvang innen psykiatrien. Tvangsbruken har hun tenkt å gjøre noe med. Ved Psykiatrisk legevakt har de klart å redusere bruken av tvang med nesten 20 % de siste to årene.

– Jeg tror vi må sette søkelys på det for å gjøre noe med det. Jeg er en utålmodig person, og ønsker at alt skal skje raskt. Slik fungerer ikke helsevesenet. Å reformere det psykiske helsevernet er noe jeg finner meningsfullt å være med på. Jeg håper at vi skal klare å få til mer og bedre poliklinisk behandling for flere, bedre egnede boliger og nettverksbygging rundt pasienter i deres eget miljø.

### Trives best på sidelinjen

– Jeg ser ikke for meg at jeg ender opp som leder av en stor bedrift, sier hun. – Jeg trives bedre på sidelinjen. Jeg foretrekker å lede prosjekter. Hun er gruppeterapeut og bruker denne kunnskapen når hun har møter.

– Folk kommenterer ofte etter møter at de synes det har vært bra. Jeg bruker konseptene fra gruppeterapi – det er viktig at alle får komme til orde, at det er en optimal gruppestørrelse. Den typen prosjekter jeg liker å jobbe med, er å få en dårlig fungerende avdeling til å bli en gruppe inspirerte mennesker som ønsker å jobbe godt. Det er interessant at vi har så få ord å bruke om organisasjoner og deres funksjon. Hvis jeg spør deg om hvordan det er på jobben din, svarer du kanskje at det er OK. Det er mange måter å måle hvor godt et system fungerer. Produseres det artikler ved din arbeidsplass? Måler dere faglig kvalitet på arbeidet? Finnes det oppdaterte retningslinjer? Ved å stille slike spørsmål får man et bedre inntrykk, men dette er ikke noe de fleste arbeidstakere og ledere har et bevisst nok forhold til.

Det har vært mye diskusjon rundt profesjonsuavhengig ledelse i helsevesenet. Ness tror det er viktig at man ikke er for sterkt identifisert med yrkesgruppen man kommer fra når man skal ta en slik jobb. – Du må være en leder for alle, ikke først og fremst for din egen profesjon. Ness kunne solgt støvsugere hvis hun ville. I stedet selger hun ledelse. Jeg kjøper den gjerne.

### Marit Tveito

marittveito@hotmail.com

### Litteratur

1. Ness E. Ta ledelsen – en innføring i sykehusledelse. Oslo: Universitetsforlaget, 2000.