

En ansvarlig tilrettelegger

Da hodejegeren spurte daværende direktør ved Radiumhospitalet om hva han hadde bruk for, svarte Jan Vincents Johannessen: «Gode folk!» Dermed fikk han politimannen Per Bleikelia, som etter en lang skole i helsevesenet er blitt en populær sykehusdirektør.

I dag leder Bleikelia Ringerike sykehus. Han har satt frem kaffe og boller, men først må vi ta turen gjennom sykehuset. Ingen avdelinger blir glemt eller utelatt. Han er ikke bare på hils, men på fornavn med mange. Vi stopper kort ved minnesmerket over 22. juli. Bleikelia blir synlig rørt da han forteller om medarbeidernes innsats og hvor stolt han var av sykehuset i den situasjonen. Vi går stille videre før vi kommer til sengepostene.

– Ringerike sykehus var det første i landet med enerom og eget bad til alle pasienter, sier han fornøyd. Han er opptatt av at det ytre må fungere. Investeringen forebygger infeksjoner.

Sykehuset er blitt et attraktivt sted å jobbe. En av legene vi snakker med, begynte her etter mange år ved Ullevål. Hvorfor Ringerike? Bleikelia nevnes som en av grunnene. Kolleger som hører om lederstilen hans, ønsker at han kunne komme til deres sykehus i stedet. Pasientbehandlingen prioriteres og penger til administrasjon minimeres. Leder-samlinger holdes på en hytte i nærheten. Konsulenter slipper i utgangspunktet ikke inn på området. Legeforeningen endret statuttene for sin lederpris for å kunne gi den til Bleikelia i 2014, en tydelig honnør fra legene for innsatsen og en innovativ stil.

– Nå har jeg kastet handlingsplanen, forteller han. – Den var altfor lang, og altfor mange mennesker brukte mye tid og mange ord på å svare på den. Vi trenger ikke omfattende dokumenter. Vi trenger noen punkter som kan peke ut retningen.

– Kastet handlingsplanen? Det er nesten for godt til å være sant.

– Jeg har ikke kastet oppdragsdokumentet, understreker han. – Vi vet hva vi skal levere.

Bleikelia er kjent for å bruke mye tid på å gå rundt på sykehuset, 40 minutter hver dag, for å være helt nøyaktig.

– Mottaket er sykehusets hjerte. Der går jeg alltid innom, også i helgene. Det stopper

opp hvis vi får problemer der. Ambulansefolkene må jeg også hilse på, gjerne både lørdag og søndag. Jeg er avhengig av å treffe dem som møter pasientene for å få de tilbakemeldingene jeg trenger.

– Hva synes familien om at sykehuset besøkes hver helg? Bleikelia har to voksne barn og to barn som fortsatt bor hjemme.

– Jeg er veldig tidlig oppe, går tur med hunden og tar det på veien. Jeg rekker mye om morgenen.

«Vi kan ikke få til alt, men vi kan prioritere sammen»

Ansatte forteller at Bleikelia involverer alle i pasientbehandlingen. En elektriker ved sykehuset er ikke bare elektriker – han er «sykehuselektriker». Det gir anerkjennelse – og ansvar.

Fra Midtøsten til Montebello

På skiltet utenfor kontoret står det ikke direktør – det står «Ansvarlig tilrettelegger». En lang og uvanlig karriere har ført ham dit han er i dag – en ny type sykehusleder. Han utdannet seg til politi, jobbet ved Politihøgskolen og ble etter hvert rekruttert til FN i New York, før turen gikk videre til Midtøsten med diplomaten Terje Rød-Larsen.

– Hva gikk arbeidet der ut på?

– Jeg hadde ansvaret for å trene opp de palestinske sikkerhetsstyrkene, både når det gjaldt økonomi og koordinering av arbeidet. – Det er et stykke fra Midtøsten til Radiumhospitalet?

– Før jeg reiste ut, jobbet jeg som politi-avdelingssjef. Jeg fikk tilbud om jobb ved Radiumhospitalet – det fristet, men var den

gang ikke aktuelt. Senere kom Jan Vincents Johannessen tilbake og spurte om jeg kunne tenke meg å bli sjef for Montebello-senteret på Lillehammer. Jeg er en sporty person, glad i å gå på ski og kjøre med hunder, så det passet meg bra å bo på Sjusjøen. Kona mi, som er psykolog, jobbet med flyktninger i Brumunddal. Det var noen fine år.

Han tok med seg mye lærdom fra tiden ved Montebello og Radiumhospitalet, blant annet at man ikke må være redd for å ansette folk som er flinkere enn en selv. Og overalt hvor han har arbeidet, har han vært opptatt av at det må være litt gøyalt på jobben. Han går ikke av veien for å utsette medarbeidere for «practical jokes» eller by på seg selv for å underholde kolleger.

Det gode møtet

– Jeg er opptatt av det som skjer i samfunnet og sammenhengen mellom samfunn og helse. Nesten alle mennesker er opptatt av helsevesenet. Det er et av de få områdene hvor skattebetalerne er villige til å tåle økt skattetrykk, så sant man er sikker på at man får noe igjen. I arbeidet er jeg opptatt av anvendelsen av de midlene som fellesskapet stiller til disposisjon, sier han.

– Vi må legge vekt på «sannhetens øyeblikk» – i en sykehuskontekst handler dette om møtet mellom pasient og behandler. Min jobb er å legge til rette for optimale rammer omkring dette møtet. Hvis de ansatte føler at de blir ivaretatt og sett, blir ofte møtet ganske godt. Med min bakgrunn opplever jeg det å få jobbe i helsevesenet som et privilegium, en fantastisk mulighet. Jeg møter utrolig flinke mennesker, som det er min oppgave å ta vare på.

– Du har selv vært pasient. Hvordan var det?

– Jeg er i utgangspunktet en kjekkas, men da jeg ble syk, var jeg ikke det lenger. Jeg fikk en skade og deretter en komplikasjon, i form av lungeembolisme. Ikke kunne jeg gå, og det var vanskelig å puste.



Foto: Niklas Lello

Per Bleikelia

Født 26.12. 1955

- Uteksaminert ved Politihøgskolen i Oslo i 1979
- Prosjektleder- og topplererutdanning fra BI
- Topplererutdanning for helsetjenesten i regi av regionale helseforetak
- Politiavdelingssjef ved Politihøgskolen
- Rådgiver i FN (Terje Rød-Larsens kontor)
- Direktør ved Montebello-senteret
- Ledet den norske helseinnsatsen i Thailand etter tsunamien i 2004
- Viseadministrerende direktør ved Radiumhospitalet
- Ekspedisjonssjef i Helse- og omsorgsdepartementet
- Direktør ved Ringerike sykehus

Overgangen var stor for en som var vant til å kunne løpe maraton i sand, fordi det er fint at det er tyngre.

– Jeg følte mye usikkerhet, men ble godt ivaretatt av helsepersonellet. At jeg sitter her i dag, kan jeg takke deres innsats for. Jeg følte meg ikke som en pasient med rettigheter, men som en person som trengte hjelp. Jeg husker en som holdt meg i hånden og sa at jeg kom til å bli helt frisk igjen. Det kommer jeg aldri til å glemme.

– Hvordan har dette påvirket deg?

– Jeg har fått mye større forståelse for jobben de ansatte gjør. Jeg fikk en depresjon som følge av sykdommen. Det har jeg vært åpen om. Jeg hadde vært veldig aktiv, og plutselig kunne jeg ikke bevege meg. Jeg brukte mye lengre tid på å komme meg enn jeg hadde trodd. Etter at jeg var ferdig med behandlingene, var det en lang prosess før jeg var helt tilbake. Det lærte jeg mye av.

Kvalitet før økonomi

– Hva er det som gjør at du trives så godt i sykehus?

– Det som er greit med å jobbe i helsevesenet, er at det foreligger tydelige målsettinger. Hva er det samfunnet har sagt seg villig til? Når det gjelder sykehus, er opp-

draget nokså klart. Et helsevesen som folk har tiltro til er en forutsetning for et godt samfunn. Sykehus har ofte vært ledet fra toppen. Det tok tid før jeg skjønnte at det gjelder å ha full tillit til nøkkelpersonellet. Det er de som treffer pasientene, skaper omdømmet og trenger ressursene.

Bleikelia er opptatt av at alle skal bli hørt.

– Tillitsvalgte er ikke et problem, noe ledere kanskje iblant føler, de er helt nødvendige i styringen av sykehuset. Jeg er ikke så opptatt av konsensus – jeg er engstelig for absolutt konsensus. Vektlegger man dette, betyr det ofte at hele virkeligheten ikke kommer frem. Det er de som har skoene på, som kan fortelle meg hvor det gnager, om behovene.

– Er det vanskelig å dekke alle behov med stramme budsjetter?

– Vi kan ikke få til alt, men vi kan prioritere sammen. Jeg er opptatt av kvalitet i pasientbehandlingen. Det som teller, er at når pasienten forlater sykehuset, skal han ha blitt tatt vare på så godt som mulig. Behandlingen skal være kvalitativt drevet. Det som faglig sett er god behandling, er dessuten oftest også god økonomi, det er ikke nødvendigvis noen motsetning der, sier han.

– Min lederstil dreier seg om å ha kontakt med flest mulig av de ansatte. Å være til stede er viktig. Jeg prøver å spise lunsj på ulike tjenestesteder, og treffer mange. Vi er et lag. De som er administrativt ansatt, må ikke se på seg selv som noen som skal kontrollere andre, de har en funksjon som bidrar til at sykehusets totale kompetanse kommer til sin rett.

Jeg jobber også ut mot samfunnet. Sykehus er en samfunnsvirksomhet som krever tillit. Hvis jeg blir spurt om å holde en innlegg eller et foredrag på kveldstid i en forening, så prioriterer jeg det. Jeg forteller åpent om hvordan et sykehus drives. Det er greit at folk kan være skeptiske til noe av det som skjer i helsevesenet, men god informasjon er viktig og hjelper mot misforståelser og unødvendig kritiske holdninger. Vi skal være gode til å ta imot kritikk. Samtidig trenger de som utfører arbeidet støtte, slik at de tåler belastningen med å stå i disse viktige jobbene.

Happy

– Du jobber mye. Hva motiverer deg?

– Jeg er glad i jobben, i en kontekst der grunnideer og visjoner er tydelige. Dessuten er det et privilegium å jobbe sammen med så mange dyktige folk. Når de ansatte er fornøyde, er jeg fornøyd. Vi prøver å bygge fellesskap med gode faglige møtesteder og samtidig gi rom for uformelle sammenkomster. Det skaper miljø.

Direktøren går ikke av veien for å bidra med sitt når fagfolkene skal oppdateres, da står han i pølsebod og serverer de ansatte. – Hvordan motiverer du dem som jobber hos deg?

– Vi feirer våre seire. Vi har respekt for økonomien. Overskudd gir rom for videre investering og utvikling. Da tar jeg med de ansatte på råd. Det å være deltakende i utviklingen skaper engasjement hos de ansatte, og da blir jobben lettere for meg også. Jeg trives, og vil vel egentlig påstå at å jobbe ved dette sykehuset har vært helsefremmende for meg. Han humrer godt.

– Og det er ikke fordi du har fått ekstraserivise?

– Nei, jeg er frisk. Men jeg føler meg happy i jobben her.

– Er det her du har tenkt å bli?

– Jeg har ikke lagt andre planer. Og jeg håper andre tenker på samme måte. Det som er viktig, er at vi klarer å beholde gode fagfolk og i tillegg rekruttere dyktige nye medarbeidere. Vi bør dessuten kunne få til noe forskning – vi har en høyskole like ved. Hvis vi skal få gode helseøkonomer, et

«Åpenhet fungerer, også som lederprinsipp»

aktuelt satsingsområde, må de forstå hvordan et sykehus drives. Det vil være bra for sykehusene også, men vi må aldri glemme at det viktigste i sykehus er alle dem som er kledd i hvitt.

– Hvordan finner man gode fagfolk?

– Jeg finner gode fagfolk ved at andre forteller om dem.

– Hvordan får du dem så til å søke seg til Ringerike?

– Vi må vise at vi klarer å levere, både god behandling og god forskning. Det er også viktig at vi har samarbeidspartnere. De som kommer hit, må føle at de kan utvikle seg. Det vanskeligste i dag er ikke å rekruttere, men å beholde. Jeg prøver å være en fleksibel leder. Jeg måler ikke folk på millimeteren. Det er daglige oppgaver som må utføres, men det må gis rom for faglig utvikling der det er mulig.

– Noen sier at det er vanskelig å lede leger.

– Jeg er ikke enig i det. Men man må la legene få lov til å lede faget sitt, en leder må ha respekt for det.

– Kan det være en fordel ikke å ha helsefaglig bakgrunn når man skal lede et sykehus?

– Det kan kanskje være det, men jeg har tross alt gått en lang skole i helsevesenet før jeg havnet her. Legene er ikke problemet i sykehusene, de er nøkkelpersonene. Det er for å treffe legene at pasientene kommer. Jeg husker hvor mye jeg satte pris på legevisitten da jeg ble syk. Jeg gledet meg hele dagen. Det en leder må huske på, er at legene er en yrkesgruppe med omfattende utdanning, høy integritet og stor kompetanse innen sitt fag. Hvis du ikke innser og respekterer dette, tror jeg samarbeidet vil bli vanskelig. Da burde man kanskje se seg om etter noe annet å gjøre.

– Er det noe du synes du ikke har lyktes med?

– Det er sikkert mange ting jeg kunne ha gjort bedre. Jeg er en person som både er sikker og usikker på meg selv. Noe av det jeg har tatt til meg er Frank Zappas ord:

«A mind is like a parachute. It doesn't work if it is not open.» Åpenhet fungerer, også som lederprinsipp. Mange ledere har en på forhånd definert oppfatning av hvordan ting skal være. Jeg går i møter og sier at vi må gjøre noe med de aktuelle sakene – og så har jeg et åpent sinn og lytter. Jeg opplever at beslutningene er blitt bedre etter at vi begynte å resonnerer slik. Det er mange kloke folk i en organisasjon, så man kan få gode tips. Hvis vi får med ulike kategorier ansatte og fagforeningene i prosessene, får de også eierskap til resultatet.

Han fortsetter: – Jeg bruker som nevnt mye tid på å snakke med de ansatte. Det er alltid nyttig. De endelige beslutningene blir som regel ikke slik jeg tenkte i utgangspunktet. En slik måte å møte utfordringer på har hele tiden en klar hensikt – å gjøre ting bedre for ansatte og pasienter. Det er en sykehusleders oppgave.

Marit Tveito

marit.tveito@me.com

Alderspsykiatrisk avdeling
Diakonhjemmet Sykehus