

Revolusjonære røster

Olav Røise vil hive ledelsesregimet og snu sykehusene på hodet. Even Reinertsen etterlyser et grasrotopprør. Årets lederprisvinnere har ikke gitt opp kampen selv om de har gått fra stillingene sine.



ØNSKER ENDRING: Olav Røise er kritisk til måten norske sykehus ledes på. Foto: Julie Kalveland

Soria Moria Hotell i Oslo en varm dag i mai. Veggene inne er kledd i sprakende røde plakater og logoer. Halvveis ut i første dag av Legeforeningens landsstyremøte er det helt tyst i den breddfulle konferansesalen. Bak talestolen, med blikket mot forsamlingen, står Olav Røise og Even Reinertsen, to leger med betydelig fartstid. En med kort og i starten motvillig tid som leder bak seg, og én med lang erfaring, ingen av dem i lederposisjon i dag. Likevel er de begge her for å tildeles Legeforeningens lederpris av president Marit Hermansen. Røise er blank i blikket.

– Jeg klarte jo ikke å si noen ting, sier Røise om overrøkkelsen noen måneder etter. – *Alle som var der ved prisoverrøkkelsen forsto at dette var sterkt for deg?*

– Ja, det var det. Da jeg gikk ut av rollen min som leder, frasa jeg meg en mulighet til å jobbe videre med det jeg tror på. Når det jeg tror på så blir belønnet, betyr det veldig mye for meg. Det viser at Legeforeningen går i spissen for å få til en åpenhetskultur.

Støtt ut

I januar publiserte Dagens Næringsliv artikkelen «Makt og avmakt i hvitt», hvor flere sykehusleger sto frem og fortalte at de hadde

opplevd å bli møtt med negative reaksjoner etter å ha ytret seg kritisk overfor ledelsen. På samme tid ble det klart at den erfarne klinikkjefen Olav Røise ved Klinikk for kirurgi og nevrofag ved Oslo Universitetssyke-

«Man kan ikke drive godt kvalitetsarbeid uten å ha toppledelsen med.»

Olav Røise

hus (OUS) ikke ønsket å fortsette som leder, etter 25 år i ulike lederstillinger på Ullevål.

– Jeg følte at jeg ble støtt ut.

Røise opplevde at hans kritiske holdninger etter hvert gjorde at han ble holdt utenfor beslutninger innen felt han selv hadde jobbet mye med, og at han ble sett på som en ubehagelig på-

minnelse om ledelsens dårlige samvittighet. Han er kritisk til måten norske sykehus ledes på:

– Det er lik medisin hvert år, men neste år dukker samme problem opp.

Fokuset i sykehus i dag er feil, mener Røise og han er ikke alene. Heller ikke om å tale for døve ører.

Hardt mot hardt

– Jeg trodde vi hadde et åpent rom for å ytre oss i Sykehuset Innlandet. Da jeg ble sjef selv ble det farlig.

I 2013 ble Even Reinertsen beordret inn i stillingen som leder for avdeling for indremedisin ved Gjøvik sykehus da den tidligere lederen gikk i protest mot økonomiske innstramminger. Reinertsen trengte etter hvert ingen beordring for å stå i stillingen siden avdelingen fikk jobbe systematisk med kvalitetsarbeid, men så fikk også han problemer med de økonomiske føringene fra toppledelsen.

– Det var da jeg ble sjef at det ble farligere at jeg sa nei. Da ble det hardt mot hardt. Jeg fikk høre at «du er en dårlig leder om du ikke holder budsjettet». Kvalitet og forbedringer var ikke lenger tema.

Reinertsen hadde blitt pålagt å gjennom-

føre store kutt. Dråpen ble et siste pålagt kutt i personalutgifter.

– Kanskje var kuttene på seks-sju millioner som jeg da allerede hadde gått med på uforsvarlige. Å kutte ytterligere tre millioner i sykepleierstillinger kunne jeg ikke gå god for på et faglig grunnlag.

Reinertsen forsøkte å overtale ledelsen til å stå imot de foreslåtte kuttene, men saken endte med at han ble presset til å fratse lederstillingen.

– Ledelsen sier at det handler om å få til god kvalitet innen de økonomiske rammene. De taler med to tunger når det gjelder kvalitet. Det gjør de ikke når de snakker om økonomi, der er det bare bunnlinjen som teller.

Samme diskusjon hvert år

Vårens diskusjon om frykttkultur tok opp ansatte i norske sykehus sin rett til å ytre seg kritisk uten å oppleve represalier. Lederprisvinnerne har det til felles at de har latt sin stemme bli hørt, men det er også store likhetstrekk ved deres kritikk – noe som bunner i innvendinger mot selve styringsformen.

– Jeg tror mange mellomledere prøver å styre for seg selv, uavhengig av det som foregår oppe på høyere nivå, sier Røise.

Han tror at mange ledere heller vil fokusere på pasientene enn å være med i diskusjonene på ledernivå.

– *Det er tilsynelatende to fronter her: De som argumenterer ut fra et økonomifokus og de som argumenterer ut fra faglig forsvarlighet?*

– Ja, dette med budsjettprosessen... Jeg tenker at alle som har sittet i høye stillinger vil kjenne dette igjen: Hvert år kommer det en repetisjon av den samme diskusjonen om hvordan man nå skal kutte for å få det til å gå opp dette året. Det går igjen år etter år. Dette blir styringssignalet: «Hold budsjett og kom i balanse!» Hvilket er riktig i prinsippet, men da prøver man ikke å ta fatt i *hva* det er som ikke fungerer og gjør noe med det.

Gjøre jobben skikkelig første gang

Kvalitet er ledestjernen for både Røise og Reinertsen når de selv får beskrive god drift av sykehus. Olav Røise har hele tiden i sitt arbeid som leder vært opptatt av å bedre pasientforløp.

– Da jeg kom til Ullevål kom jeg fra et lite og velorganisert sykehus. På Ullevål var det rimelig kaotisk. Det medisinske har alltid vært godt, men det var en lite fornuftig måte å jobbe på med tanke på logistikk og kontinuitet.

Med støtte fra sjefen fikk Røise innført en ordning som innebar at legen som skrev ut en pasient måtte skrive epikrisen.

– Det var ikke så populært blant overlegene som ville kunne sette bort slikt arbeid til assistentlegene, men nå er dette vanlig praksis, så vidt jeg vet.



LYTTER IKKE: Problemet er at toppledelsen ikke lytter til fagfolk. Det er demotiverende, sier Even Reinertsen. Foto: Julie Kalveland

Å bedre arbeidsprosessene er også bedre for økonomien, mener han:

– Det er mer økonomisk å gjøre jobben skikkelig første gang.

– Kan vi gjøre feil?

En viktig del av å sikre kvaliteten er å lære av egne feil. Det skjer ikke i stor nok grad i

blant annet tettere oppfølging av uønskede hendelser.

– Hvordan er det for gamle overleger som meg å gjøre feil? Kan jeg stå for det, kan jeg si det? Kan vi lære noe av det?

Reinertsen ønsket et system for å sikre læring og for å følge opp pasienter, pårørende og ansatte når feil skjer. Med ham som sjef benyttet avdelingen seg av ansatte med erfaring innen hotelldrift og industri for å innføre mer systematikk i gjennomgang av avvik, noe han mener førte til en større modenhet i håndteringen av feil.

De egenrådige

Korte besøk på institusjonene hvor de jobber gir et inntrykk av at både Reinertsen og Røise har god støtte nedover i organisasjonene sine. Det er tydelig at de to ikke er helt alene om å være kritiske, og at det er flere som har forsøkt å si imot toppledelsen. Likevel har det hatt sin pris å stå i stormen. I sin takk til Legeforeningen leste Even Reinertsen opp Olav H. Hauges dikt «Eg stend eg, seddu», et dikt med klare undertoner av trass og egenrådighet. Begge er de skeptiske til blind lojalitet og begge mener de at uenighet bør være en viktig del i en sunn ledelse.

«De taler med to tunger når det gjelder kvalitet. Det gjør de ikke når de snakker om økonomi»

Even Reinertsen

norske sykehus i dag ifølge prisvinnerne. Som leder igangsatte også Even Reinertsen flere tiltak for å bedre arbeidet i avdelingen,



GLADE PRISVINNERE: Olav Røise og Even Reinertsen med president Marit Hermansen og visepresident Jon Helle etter prisutdelingen på Soria Moria. Foto: Thomas Barstad Eckhoff/Legeforeningen

– Jeg har pirket bort noen dårlige samvittigheter, og jeg har ikke latt det skure og gå. Det er i dag en kultur på at du godt kan ta opp temaer, men så skjer det ikke noe. Det er klart det er ubehagelig å bli minnet om saker en ikke har fulgt opp, men det er noe jeg mener toppledelsen må tåle. Det er ved å si ifra om hva som er feil, i en respektfull tone, at man kan få til endring, sier Røise.

Det gjelder også for ham selv som leder:

– Jeg foretrekker de som fighter for sakene foran nikkedokkene. Det er slik man kan få til nye løsninger. Rebellene er gull verdt.

Ønsker et opprør

En kunne innvende at det er lettere å kritisere enn å komme opp med nye løsninger. Mer systematisk oppfølging av arbeid vil koste i form av behov for mer registrering og mer møtetid. Likevel er dette kimen til et bedre system i følge de to.

Det trengs et grasrotoppør fra fagmiljøene i norske sykehus, mener Reinertsen.

– Sykehusene utsettes for langvarige økonomiske kutt, med en byråkratisk og fjern ledelsesmodell der de som styrer ikke kjenner den virksomheten de har ansvar for. I helseforetak og sykehus der en ukritisk lojal lederkultur får råde, blir det fort farlig - og demotiverende å jobbe.

– Problemet er at ledersjiktene på toppene ikke lytter til fagfolk, utbryter han oppgitt.

Reinertsen ønsker bedre systemer, samtidig som han sier at han er «vetskremt» for å få enda flere pålegg om registrering fra «toppen».

– Det som trengs er tilrettelegging for lokalt engasjement og systematisk arbeid lokalt, helt ned på avdeling og seksjonsnivå. Vi trenger mer system, sammen med det faglige engasjementet som er på grasrota i hver enkelt avdeling. Det er muilig, og det er oppbyggelig – og – det vil gi både bedre og sikrere drift – og god økonomi.

På tide å snu sykehusene på hodet

Røise mener at sykehusene bør snus på hodet.

– Ved å sette i gang prosesser som gjør pasientforløp mer fornuftige og mer riktige vil man kunne identifisere masse arbeid som er «waste», altså sløsing, forklarer Røise.

– Noe som faktisk vil gi en god økonomi.

Men for å få til langsiktig endring trenger arbeidet forankring i toppledelsen, og at endringsarbeidet settes øverst på agendaen.

– Så lenge man bare presser på den økonomiske siden og ikke tar fatt i de reelle problemene som er med på å gjøre økonomien problematisk, vil man aldri kunne løse disse grunnleggende problemene, sier Røise før han legger til med en liten latter:

– Og så vil man leve under dette regimet hele veien til det blir hevet.

En slik «revolusjon» er allerede i gang i USA, forteller Røise. Flere amerikanske private sykehus som også har offentlige oppgaver har endret struktur.

– De har snudd det hele og krevd av sine ledere at de skal fokusere på å gjøre organisasjonen bedre ved å tilrettelegge for riktig og fornuftig pasientbehandling, forklarer Røise.

– Gjennom det har de gått fra en truet økonomisk fremtid til økonomisk suksess.

Det viktigste ordet

På Ullevål blir Olav Røise etter intervjuet stående og snakke om egen erfaring som trailersjåfør og forståelse for mennesker fra alle samfunnslag. Han trekker pusten og angrer på det han ikke fikk sagt, selv om vi har snakket i halvannen time:

– Respekt, det skulle jeg ha fått med. Jeg skulle ha sagt det først. Det er det hele handler om.

Reinertsen er nå tilbake i ordinær overlegestilling, Røise overtar styreleder vervet i Norsk pasientforening.

Men engasjementet lever videre. De står der begge to, Olav Røise og Even Reinertsen, som i Olav H. Hauges dikt. Som eksempler på nyttig og nødvendig trass, men med åpenhet – ikke redde for å snakke om skam, eller økonomi, – men uvillige til å sette dem før pasientbehandlingen. Med ordene til gartneren fra Ulvik: «Eg stend eg, seddu. Eg tek det eg, seddu. Eg kjem til å stå her, eg, seddu».

Julie Kalveland

julie.kalveland@legeforeningen.no
Samfunnspolitisk avdeling