

---

## Ledelse i sykehus – en krevende øvelse

---

NYHETER OG REPORTASJER

RIGMOR AUSTGULEN

TORSTEIN VIK,

Det medisinske fakultet,  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

---

Et ukelangt seminar om ledelse i sykehus for avgangsstudentene ved medisinstudiet i Trondheim ble svært godt mottatt. Det var som å lede vann i tørr jord. Om vi har sådd slik at vi i fremtiden kan høste gode ledere, gjenstår å se.

---

Det klages over at leger er lite villige til å ta på seg lederoppgaver. Men gir den medisinske utdanning egentlig motivasjon for lederskap? Får studentene den innsikt i helsevesenets og sykehusenes styringsmekanismer som skal til å for se spennende utfordringer? Kan vi moralisere over studenter som ikke velger en vei vi ikke har vist dem?

Hvis vi vil høste ledere, må vi så. Etter hvert fant vi flere furer der vi ønsket bedre avling. Det ble en uke til ettertanke for avgangskullet om det å være lege i en sammenheng.

---

### Ledelse er meningsfylt

Kan behovet for helsetjenester i et samfunn noensinne dekkes fullt ut, og hva er prisen for det i et samfunnsperspektiv? Den teknologiske utviklingen utvider de terapeutiske mulighetene. Utgiftene går til himmels, tilbudene styres av kronglete mekanismer og misnøyen er utbredt. Medisinske fagfolk har en tendens til å trekke seg ut av helhetsdiskusjonene og heller velge rollen som fanebærere innenfor egne fagfelt. På seminaret tegnet økonomer, helsetjenesteforskere, psykologer og leger de komplekse sammenhengene studentene skal virke i etter endt utdanning.

Ledelse i sykehus kan karakteriseres som C-moment, for å trekke parallellen til turnsporten. Det er mange grunner til det, og avgangsstudentene fikk servert noen av dem fra sykehusdirektøren, avdelingsoverleger og tillitsvalgte. Det utspant seg en spennende og lærerik diskusjon om fordeler og ulemper ved forskjellige tilknytningformer for sykehus, om motsetninger mellom ytre rammer og indre slingringsmonn, om spenningen mellom fag og ledelse og faglig ledelse. Men, tilsynelatende kaos og elendighetsbeskrivelser til tross, studentene møtte en samling med entusiastiske ledere. Personlige utfordringer og gleder knyttet til ledelse var tema i paneldebatten til slutt.

I studietiden møter studentene sykehuset på avdelingsnivå. Der er det ikke lett å få øye på intensjonene i styringsmekanismene, metaperspektivet glipper. Mediene forteller om nedslitte sykehus og misfornøyde pasienter. Direktøren er avbildet med bøyd nakke. Seminaret gav innsikt i sammenhenger. Studentene fikk forståelse for at dette er en arena med kjøreregler, der talent og arbeidsinnsats gir resultater. Kanskje oppnådde vi å åpne døren til et lukket rom?

---

## Legerollen

Mange gode intensjoner er nedfelt både i den medisinske utdanningen og i oppbygningen av helsevesenet. Likevel klager «kundene» på meningsløse opplevelser i møtet med helsetjenesten. Klagene kan være rettet mot defekter ved systemet eller forårsaket av opplevelser i møtet med den enkelte lege. Både journalist Jon Magnus (med boken *Veien til Karlsvogna*) og professor emeritus Peter F. Hjort fremførte kritikk av helsevesenet på en tankevekkende måte. Magnus beskrev helsevesenets håndtering av konens kreftsykdom, Hjort tok for seg holdningene overfor eldre pasienter. Begges beskrivelser var lett gjenkjennbare for studentene. Stillhet kan tale, og det var ofte stille under diskusjonen.

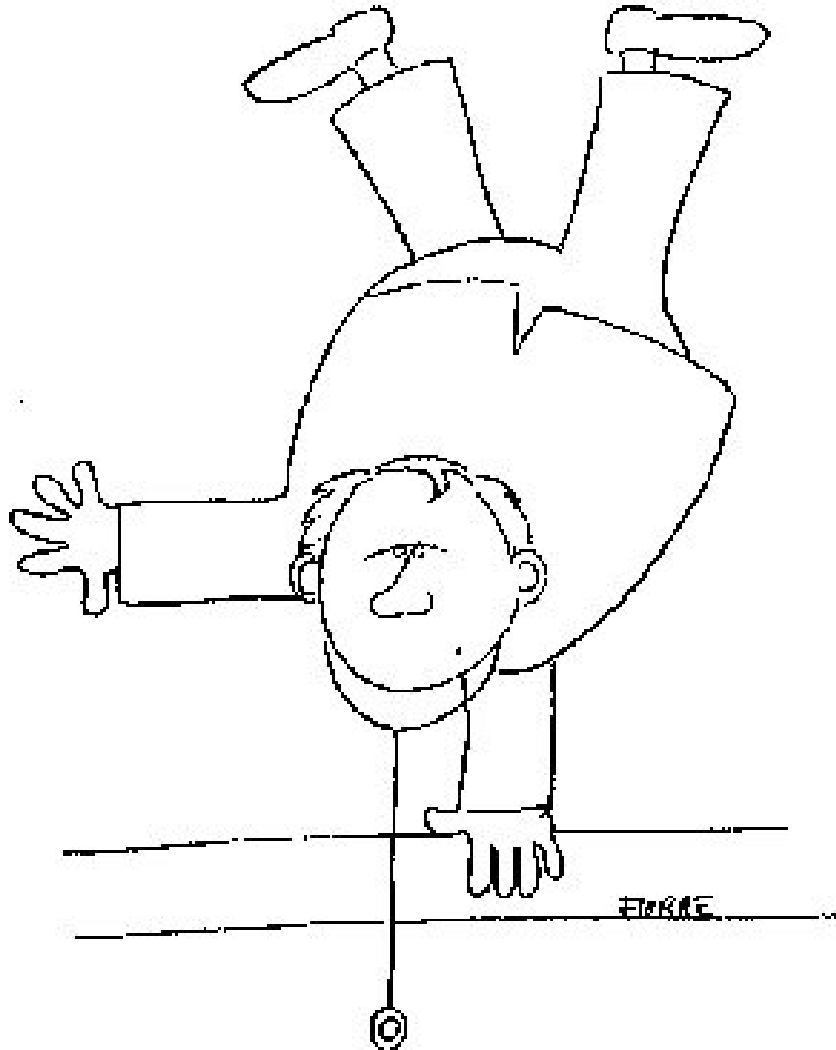
Ved sykehusavdelingene møter studentene sine rollemodeller. Magnus' og Hjorts beretninger understøttet studentenes intuitive reaksjoner på vonde episoder. Det ble legitimt å snakke høyt om at erklærte helter kan ha dype riper i lakken.

---

## Den femte statsmakt

I stigende grad setter presse, radio og fjernsyn dagsorden innenfor helsesektoren. Helsestoff er godt stoff. Det gjelder ikke bare skandaleoppslag om feilbehandling eller konflikter, men også helseøkonomi og prioriteringer. Positive nyheter har interesse, og saklig helseopplysning selger. To tidligere journalister, som nå arbeider i helsesektoren, presenterte hvordan journalister og redaktører tenker og arbeider. Studentene fikk en introduksjon i hvordan de, som fremtidige leger, bør forholde seg i omgang med journalister.

Det siste seminaret i uken omhandlet risikoen for å få et erstatningskrav på nakken og muligheten for å bli involvert i en erstatningssak. Lagdommer Nina Mår Tapper foreleste om erstatningsrett. Hun redegjorde for de tre vilkårene som måtte være til stede for at det skulle foreligge et erstatningsansvar (ansvar, skade og årsakssammenheng). Betydningen av å journalføre sine overveielser ved avvik fra ordinære behandlingsopplegg ble spesielt understreket.



---

## Positiv respons

Studentenes respons var enormt positiv. Uken ble evaluert på høyde med de beste kliniske seminarene. Studentene mente at de burde ha hatt seminaret langt tidligere i studiet. Når det gjelder akkurat det, er vi mer usikre. Vi tror at tilbudet bør rettes mot avgangskullet. Studentene bør ha noen erfaringer å lene seg på.

---

Publisert: 10. april 2000. Tidsskr Nor Legeforen.

© Tidsskrift for Den norske legeforening 2025. Lastet ned fra tidsskriftet.no 21. desember 2025.