

# Debatt

debatt@dn.no



**Primærhelsetjenesten driver ofte i små forhold med lite ressurser (...). I denne sektoren er det særlig viktig at ledere forstår sitt handlingsrom som skapere av kultur, fordi styrings-tyranniet har så få motkrefter**

Norsk helsevesen er under kontinuerlig press for bedret kapasitet og helseledere presses over fra ledelse mot styring. Dette kan få alvorlige følger for kvaliteten på tjenestene fordi det kan bli viktigere å løse regnestykker enn problemene tallene beskriver, skriver artikkelforfatteren. Foto: Ole Morten Melgård

## Drømmen om full kontroll

I trange tider er det lett å forveksle ledelse med styring. Det kan helsevesenet komme til å lide under.

Etter noen års erfaring med opplæring og utvikling av ledere i helsetjenesten, særlig primærhelsetjenesten, blir det tydelig for meg hvordan helseledere presses over fra ledelse mot styring. Dette kan få alvorlige følger for kvaliteten på tjenestene fordi det kan bli viktigere å løse regnestykker enn problemene tallene beskriver.

Norsk helsevesen er under kontinuerlig press for bedret kapasitet: Befolkningen blir eldre, teknologien kan mer og folk forventer bedre tjenester. Det er likevel ikke sikkert at magiske tall hentet fra næringslivet er nok til å skape gode helsetjenester:

Finansmarkedene har trylleformler som «Tobins Q» for å begrunne investeringer, toppledere på innsiden beregner mantraer som «EVA» for å holde investorene fornøyde. Litt nedenfor toppen regner logistikkdirektøren på «vareflyt» og HR-direktørene på «engasjement». Konsulentfirmaene - som egentlig er revisorer - selger inn sine

### Innlegg Jan Ketil Arnulf



Professor **Jan Ketil Arnulf** ved Handelshøyskolen BI.

egendefinerte mantraer.

Med forvandlingen av sykehus til konserner er det lett å forstå behovet for klare svar i en kompleks verden. Ledere forføres til å tro at tallene «er» virkeligheten, men står dermed i fare for å spise menyen i stedet for maten. Et godt fungerende helsefaglig miljø kan ikke reduseres til et antall stillingshjemler.

En klassisk retoriske påminnelse kom med slagordet «Culture eats strategy for breakfast». Kultur, et åndsviten-skapelig begrep fjernt fra

styrerommene, kom inn med full tyngde på 1980-tallet (jeg oversatte klassikeren «Organisasjonskultur og ledelse» av Schein i 1986). Det ble lov å si at gode organisasjoner er skapt av noe mer enn tørre tall. Ledere kunne rette opp ryggen og med god samvittighet interessere seg for resten av virkeligheten.

Presset mot forenklinger har også truffet kulturbegrepet. Konsulenter holder kulturworkshops bevæpnet med billige sjekklister av typen «så-gjør-vi-så-når-vi-bygger-kultur». Den muligheten kulturbegrepet inviterer til har stått i fare for alvorlig forkalkning.

I boken «Kulturbvisst ledelse» inviterer professor Bjørn Hennestad til å ta virkeligheten tilbake. Med undertittelen «fra ord til handling» begynner Hennestad med en dyrekjøpt erfaring, nemlig at «soft is hard»: Det er ikke harde fakta som er vanskelig, det er flettverket av kulturelle mekanismer som er tøft å påvirke. Dette er kjernen i hvorfor ledere bør ha kulturforståelse.

Dette er et perspektiv Hennestad har kjempet for å holde på agendaen siden Scheins bok kom på norsk. Etter tredve

års praktisk erfaring og forskning i endringsledelse og kulturledelse er Hennestad krystallklar på hvorfor kulturbegrepet aldri vil utkonkurreres av alle slags styringsmodeller: Kultur er et system av fortolkninger, og derfor lever styringsbegreper på kulturens premiser.

Kultur kan drepe geniale systemer og løfte det middelmådige til uforståelig suksess.

Umodne ledere pleier å tenke i kategorier «jeg» og «de» - altså hvordan kan «jeg» (lederen) få «dem» (medarbeiderne) til å ...

Et slikt perspektiv er nettopp den farlige forenklingen som gjør kontroll til en våt drøm, fordi lederen kan begynne å tro at full kontroll ikke bare er mulig med også ønskelig.

For Hennestad er organisasjoner levende fellesskap som går langt utover lederens egen påvirkning. Det er først når ledere forstår og anerkjenner dette at de kan begynne arbeidet med å kultivere bedriften. Kulturen hjelper alle medlemmene til å tenke og ivaretar organisasjonens interesse selv «mens lederen er opptatt med andre ting».

I en verden der «ledelse» hele

tiden forveksles med stillingshjemler, turnusplaner og stemplingsur for hjemmesykepleien - og diskusjonen ofte ikke går lenger enn til privatisering eller ikke - blir det bare viktigere å holde fast på kunnskapen om organisasjonskultur. Ressurser er knappe i alle organisasjoner, men når styring blir et mål i stedet for et middel, kan «helsetjenesten» bli et mareritt av en institusjon.

Pasientene er ikke bare direkte skadelidende her. Utbrenthet og demotivasjon hos klinisk personell som ikke opplever utvikling og optimisme vil på sikt utarme kapasiteten selv innenfor eksisterende tiltak.

Primærhelsetjenesten driver ofte i små forhold med lite ressurser til organisatorisk utvikling. I denne sektoren er det særlig viktig at ledere forstår sitt handlingsrom som skapere av kultur, fordi styringstyranniet har så få motkrefter.

Satsing på utvikling av helseledere er nødvendig for å sikre at tjenestene utvikler seg som levende systemer, og ikke bare som abstrakte regneøvelser.

**Jan Ketil Arnulf**, professor, dr. psychol., Handelshøyskolen BI