

---

## Klokt lederskap og gode tillitsvalgte

---

AKTUELT I FORENINGEN

ANNE-KARIN RIME

anne-karin.rime@legeforeningen.no

President

---

**De siste to årene har utvilsomt utfordret våre ledere, både på myndighetsnivå og ute i helsetjenesten. De har måttet ta mange beslutninger på usikkert grunnlag, ikke helt ulikt de fleste avgjørelser i en leges hverdag.**



I regjeringens forslag til statsbudsjett får sykehusene ca. 4 milliarder mindre å drifte for. Det vil være krevende for lederne å håndtere, og det vil kreve desto mer klokskap for å rekruttere og beholde leger og helsepersonell i en slik situasjon.

Hva er så å lede med klokskap? Ledelse kan nemlig gjøres riktig i henhold til regler og prosedyrer, likevel går det meste galt. Hvorfor?

For dårlig lederskap skyldes primært ikke mangel på kunnskap, men klokskap. Klokskap er evnen til å handle og til å treffe riktige avgjørelser i vanskelige situasjoner – og er en avgjørende egenskap i godt lederskap.

Klokskap innebærer respekt og innsikt i det unike i enhver situasjon og evnen til å være i et landskap der man sjelden har full kontroll og innsikt. Skal man klare det over tid, er det viktig å ha gode medspillere. Jeg mener det er et klokt valg av ledere å jobbe for godt samarbeid, både med de ansatte og ikke minst med de tillitsvalgte. Gode samarbeidsforhold partene imellom avhenger av god kommunikasjon, gjensidig respekt, tillit og personlige relasjoner.

Det er ikke behagelig å ha noen rundt seg som stiller vanskelige spørsmål. Det kan faktisk være svært ubehagelig. Vi liker folk som er enige med oss, men det er ikke alltid like nyttig. Vi trenger personer som spør: Hvorfor er det sånn? Kan du begrunne det på en saklig måte?

Dette er ofte rollen de tillitsvalgte har og inntar – og det er her jeg tror ledere må bli mer bevisst på profesjonaliteten som ligger i dette. Ikke bry deg om at det er kjipt og irriterende. Det er ikke relevant. Det relevante er at det er nyttig å ha noen som tør å protestere. Noen som tør gi deg en konstruktiv motstand, fordi du som leder har jobbet hardt for å skape den takhøyden.

Utvikling av klokt lederskap henger tett sammen med evnen til å bygge og vedlikeholde gode menneskelige relasjoner. For det å lede mennesker skjer først og fremst gjennom dialog og samspill. Klokskap dreier seg blant annet også om evnen til å bruke tidligere erfaringer til å fatte fornuftige beslutninger i nåtiden.

En rekke undersøkelser konkluderer med at den aller viktigste grunnen til at vi bytter jobb, er dårlig ledelse. Vi er nå i den situasjonen at vi mangler leger i store deler av den offentlige helsetjenesten. Det er derfor ekstra viktig at lederne har fokus både på å rekruttere og beholde legene. Vi vet at det viktigste for de fleste leger er å være i et godt faglig miljø.

Muligheten til å utvikle og bevare kompetanse vil derfor være helt nødvendig å prioritere. Til det beste for pasientene nå – og i fremtiden.

I tider hvor vi blir møtt med strammere budsjetter og høyere krav, er det særdeles viktig at våre ledere viser klokskap slik at vi fortsatt bevarer en helsetjeneste i verdensklasse. Derfor heier vi på gode ledere.

---

Publisert: 21. november 2022. Tidsskr Nor Legeforen. DOI: 10.4045/tidsskr.22.17.11  
© Tidsskrift for Den norske legeforening 2026. Lastet ned fra tidsskriftet.no 24. juni 2026.