
Tempotopplederen

INTERVJU

MARTIN HOTVEDT

martin_hotvedt@hotmail.com

Hun har vært leder på alle nivåer i spesialisthelsetjenesten. Nå lover Cathrine M. Lofthus mindre ord og mer handling som landets nye helsedirektør. Og kanskje færre e-poster klokka 3 om natta.



GODE UTSIKTER: Helsedirektøren ønsker å bygge et sterkt offentlig helsevesen for fremtidige generasjoner. Foto: John Trygve Tollefsen

– Vi har måttet advare folk rundt meg.

Cathrine Marie Lofthus, vår nye helsedirektør, kikker seg rundt i det operasjonssterile møterommet i Helsedirektoratets lokaler. Ute bader Oslo i sommerferiesol, mens hun sitter her inne i et resonnement, eller kanskje en slags unnskyldning, for hvorfor i all verden gårsdagens siste e-post ble sendt klokka 03:02 om natta.

– I min forrige jobb måtte vi faktisk legge ut en melding på intranettet om at det kunne hende jeg sendte ut e-poster til ... ja... *uvanlige tider*, men at jeg selvfølgelig ikke forventet svar utenom vanlig arbeidstid.

Hun smiler skjevt.

– Ja, nei, det ble litt lite søvn i natt.

– Fortell!

– Det har vært en periode med overlapp. Litt hektisk. Avslutte den ene jobben mens man forbereder seg på den nye. Så liker jeg jo å levere godt helt til målstreken. Overlate et rent bord til den neste.

Erfaren helseleder

Det var i midten av mai i år at det ble klart hvem som skulle bli ny direktør i Helsedirektoratet etter at Bjørn Guldvogs to årsmål i stillingen var forbi. Cathrine M. Lofthus, daværende departementsråd i Helse- og omsorgsdepartementet, skulle ta over styringen av landets øverste helsefaglige organ.

Som departementsråd var hun helseministerens nærmeste faste rådgiver – bindeleddet mellom politikk og byråkrati. Som helsedirektør skal hun nå stå ved roret når politikken settes ut i livet.

I utlysningsteksten ønsket man seg en person med «solid ledererfaring fra komplekse kunnskapsorganisasjoner, bred kjennskap til helse- og omsorgstjenester, god kjennskap til beredskapsarbeid og krisehåndtering, og erfaring fra endrings- og utviklingsprosesser».

Med sin toppledertunge CV kunne Lofthus hake av alle punktene. Med høydepunkter som avdelingsleder ved Aker universitetssykehus, viseadministrerende direktør ved Oslo universitetssykehus og administrerende direktør i Helse Sør-Øst danket Lofthus ut flere prominente navn fra Helse-Norge i prosessen.

– Hvorfor søkte du?

– Jeg ville nærmere faget, nærmere tjenesten og være mer operativ, svarer hun raskt, og legger til:

– Da jeg begynte som direktør i Helse Sør-Øst, tenkte jeg at oi, nå har jeg beveget meg lenger unna tjenesten enn jeg noen gang kunne forestilt meg. Og så gikk jeg jo videre til Helsedepartementet som administrativ leder etterpå.

– På hvilken måte må du jobbe annerledes fremover?

– I departementet er man jo toppleder, men samtidig har man politisk ledelse over seg. I Helse Sør-Øst har man et styre over seg. I Helsedirektoratet blir man litt *mer* toppleder og har mulighet for å sette agendaen selv sammen med den ledergruppen man har.



GLEDER SEG: Cathrine M. Lofthus ser frem til rollen som helsedirektør. Hun startet 1. august.
Foto: John Trygve Tollefsen

En kort pause.

– Jeg håper å kunne jobbe mer med å iverksette politikken. Få ting til å funke, rett og slett.

Hun løfter fingeren som et utropstegn.

– Mindre ord og mer handling!

«Hun løfter fingeren som et utropstegn. – Mindre ord og mer handling!»

Legeyrket må bli attraktivt

Lofthus tiltrådte stillingen som helsedirektør 1. august. Hun understreker at hun ennå ikke har satt en klar kurs videre.

– Programerklæringen er ikke helt klar ennå, altså, den skal jeg sette sammen med ledergruppen min i høst. Men jeg er generelt veldig opptatt av forebygging og folkehelse, sier hun og legger til:

– Så har vi et stort forbedringspotensial innen psykisk helse og personellsituasjonen.

– Kan du utdype?

– Vi mottar mange henvendelser fra blant annet statsforvalterne og ser at det ikke er alle utfordringer innen psykisk helse vi løser bra nok. Det gjelder alt fra generell økning i psykisk uhelse til selvmordsstatistikk. Der må vi jobbe mer forebyggende, tilbudene må bli mer tilgjengelige og vi må ta bedre vare på de mest alvorlig syke. Det finnes fortsatt for mange pasienter som går for mye inn og ut av sykehus.

– Du nevnte personellsituasjonen?

– Ja, den er jo påpekt av både Helsepersonellkommisjonen og i Perspektivmeldingen. En av de store utfordringene i Norge fremover er at vi kommer til å mangle folk, også helsepersonell. Da må vi se på hvordan vi bruker legene og sørge for at de får brukt tiden sin på det som er legearbeid. Der tror jeg vi har en jobb å gjøre, sier hun.

Hun fortsetter, engasjert nå:

– Så tenker jeg at sykehusene må være ordentlig attraktive, fleksible og interessante arbeidsgivere fremover. Vi må slåss for å få de presumtivist flinkeste unge menneskene til å velge helsefag. Fagfolk må få jobbe med både fagutvikling, forskning og pasientbehandling om de vil. Det vet vi at motiverer. Nå har vi for rigide systemer som ikke passer til ulike livsfaser.

Blant de mektigste i Helse-Norge

Med sine lederstillinger de siste årene har Lofthus sitt navn jevnlig figurert i toppen av kåringer over Helse-Norges mektigste, noe hun selv ser bort ifra.

– Hvilket forhold har du til makt?

– Makt ...

Hun smatter på det.

– Det er et litt negativt ladet ord, føler jeg. Jeg går ikke rundt og tenker på at jeg har *makt*. Jeg tenker at jeg har hatt – og har – en stilling med stor innflytelse. Det er jo et privilegium, når det dreier seg om liv og helse, sier hun, og skyter raskt inn:

– Så er jeg opptatt av at det ikke handler om meg selv. Det handler om å få til ting med den ledergruppen og den organisasjonen man har, fortsetter hun.

– Og det handler om at jeg brenner for en sterk, offentlig helsetjeneste som skal være bærekraftig for de neste generasjonene.

«Jeg går ikke rundt og tenker på at jeg har makt. Jeg tenker at jeg har hatt – og har – en stilling med stor innflytelse. Det er jo et privilegium, når det dreier seg om liv og helse»

– Hvor «fri» er rollen som helsedirektør?

– Tja, den er både fri og ikke fri, sier hun, og utdyper:

– Helsedirektoratet er underlagt departementet, og sånn sett politisk styrt. Vi får jo våre oppdrag fra departementet. Det gir en masse ikke-valgfag for Helsedirektoratet, idet vi må utrede, lage retningslinjer og komme med anbefalinger på det vi blir bedt om.

Mange av oppdragene er veldig konkrete.



NY ROLLE: Lofthus forteller at hun beveger seg nærmere faget og tjenesten i sin nye rolle.

Foto: John Trygve Tollefsen

Samtidig er Helsedirektoratet en faginstans som må ha mulighet til å prioritere saker vi mener er viktige. Er det områder hvor det ikke er politikkutvikling, men helt tydelig utfordringer, må vi gjøre oppmerksom på disse. Og vise mulige løsninger. Sånn sett håper jeg vi kan ha en rolle der vi er faglige og kan peke ut faglige løsninger fremover, forklarer hun.

Elsker høyt tempo

Det begynte visst allerede i barndommen, i rekkehuset i Nittedal.

– Mor og far syntes nok at jeg var veldig aktiv. Timeplanen min var fullpakket.

Så da unge Lofthus, som allerede drev med alt, skulle begynne med fotball, satte foreldrene ned foten.

– Men jeg snek meg ut på treninger, og etter en stund fikk foreldrene mine en regning fra fotballaget i postkassa, ler hun.

Det var ingeniørfaren som ville at de to søstrene Lofthus skulle gripe alle muligheter og ha troen på seg selv.

– Pappa var interessert i kunnskap og naturfag. Han var opptatt av at vi skulle lære nye ting og utfordret oss til å ta ansvar og stille opp.

En tenkepause.

– Det er klart det har formet meg.

Da var det kanskje ikke så rart at Lofthus som medisinstudent opprettholdt sitt sedvanlige tempo og timeplanpakking. Underveis var hun medlem både i studentutvalget, koret, fakultetsstyret, paradeorkesteret og Medicinerforeningen. Ja, for ikke å snakke om økonomistudiet hun tok ved siden av.

- Akkurat det var mannen min (Asle W. Medhus, nå klinikkssjef på Oslo universitetssykehus, journ.anm.) sin skyld, skyter hun inn, og fortsetter:
- Han gjorde det under turnustjenesten sin og fikk meg med som medisinstudent. Vi ordnet noen spesialavtaler på gruppearbeid og sånn, smiler hun.
- Hva fristet deg inn i ledelse?
- Kanskje er det noe jeg har med hjemmefra. Man er alltid avhengig av at *noen* er villige til å lene seg frem og ta ansvar. Allerede i studentutvalget under studiet begynte jeg med det. Noen ganger kan det være tilfeldig. Men jeg synes det er spennende å få til ting sammen med andre mennesker. Det å sette sammen gode team, og få ut potensialet til alle medlemmene, er virkelig noe jeg synes er kjempegøy.

«Det å sette sammen gode team, og få ut potensialet til alle medlemmene, er virkelig noe jeg synes er kjempegøy»

Koordineringsmester

Folk rundt henne beskriver henne som et organisatorisk rivjern, en planleggingsmaskin og et koordineringskraftverk.

I den usikre starten av koronaviruspandemien i mars 2020, da landet ble nedstengt og Helse Sør-Østs beholdning av munnbind var lav, organiserte hun resolutt innkjøp av smittevernutstyr og chartret egenhendig fly for å frakte det til Norge.



SOLID LEDERERFARING: Lofthus har vært leder på alle nivåer i spesialisthelsetjenesten, nå blir hun en av landets mektigste helseledere. Foto: John Trygve Tollefsen

– Jeg liker å få ting gjort!

Dagens Næringsliv har møtt familien Medhus-Lofthus på privaten og omtalt deres aktivitetsorkan med fire barn, celloøvinger, ski- og fotballtreninger, og det ene året de forsøkte seg med au pair.

Et heldig lavt behov for søvn bidrar til at det går rundt. Hjemme begynner morgenen svært tidlig for å nå alle gjøremål. Hun kan visst se irriterende opplagt ut med bare få timer på øyet.

– Det blir fort en arbeidsøkt fra kl. 4–5, før resten av gjengen står opp. Når de står opp, liker jeg å være fullt til stede i morgenlogistikken. I dag, med tre større utflyttede barn og bare én hjemme, er det jo ganske mye enklere. Men det har vært heftig, smiler hun.

Ukentlige familieråd og spørreunder blant annet om mamma jobber for mye, har bidratt til at det går rundt.

– Vi finner løsninger på hvordan alle kan bidra sammen for at vi skal ha det bra. Det har fungert veldig fint for oss.

Knappene som nullstiller

Lofthus forteller at hun aldri er helt utilgjengelig, men likevel god til å koble helt av, selv når det stormer.

Som direktør i Helse Sør-Øst ledet Lofthus den omstridte prosessen med å legge ned Ullevål sykehus til fordel for nye bygg på Gaustad og Aker. Planen møtte sterk motstand fra både ansatte, politikere og lokalsamfunn, som fryktet tap av sykehuskapasitet og dårligere tilbud. Lofthus forsvarte vedtaket som en nødvendig modernisering for å møte fremtidens helsebehov.

Vedtaket i 2019 ble et av hennes mest konfliktfylte lederoppdrag, og debatten om sykehusstrukturen har fortsatt i etterkant.

– Hvordan blir du i perioder med så krevende saker?

– Det er klart det krever mye tankevirksomhet og fokus. Men alle mennesker burde ha en knapp de kan trykke på for å koble helt av, og vite hva de må gjøre for å fylle på med energi. Jeg har to sånne knapper; den ene er å sette musikken på full guffe og danse og synge. Hva som helst. Opera eller ungenes spillelister. Det andre er å ta en joggetur ute i naturen og kjenne på omgivelsene.

Cathrine Marie Lofthus

Født 1970 i Oslo

Cand.med., Universitetet i Oslo, 2000

Turnuslege, Bærum sykehus, 2000–01

Turnuslege, Tromsdalen legekantor, 2001–02

Dr.med., Universitetet i Oslo, 2008

Viseadministrerende direktør, Oslo universitetssykehus, 2012–15

Administrerende direktør, Helse Sør-Øst, 2015–21

Departementsråd, Helse- og omsorgsdepartementet, 2021–25

Styremedlem, Verdens helseorganisasjon, 2024–d.d.

Direktør, Helsedirektoratet, 2025–d.d.

Hun senker skuldrene med et illustrativt rykk:

– Da roer jeg meg og kobler fullstendig av. Det er viktig for å nullstille og klare å ta inn ny informasjon i sakene man jobber med, smiler hun, og ser på klokka som lyser opp på telefonen.

Vår tilmålte tid er over, og Lofthus må videre til andre møter. Og svare på noen e-poster, men de kan vente.

Kvelden er jo fortsatt ung.

Publisert: 29. august 2025. Tidsskr Nor Legeforen. DOI: 10.4045/tidsskr.25.0489

Opphavsrett: © Tidsskriftet 2026 Lastet ned fra tidsskriftet.no 25. juli 2026.