

METODERAPPORT
SKUP 2009



Lederstriden på Ahus

Margrethe Assev, Morten Skorve Hopperstad og Jorunn Stølan

Lederstriden på Ahus

Kontaktinformasjon

Redaksjonen:

VG
Postboks 1185 Sentrum
0107 OSLO
Tlf.: 22 00 00 00

Journalistene:

Margrethe Assev
Sandefjordgata 5G
0464 OSLO
Tlf.: 951 55 056
E-post: margrethe.assev@vg.no

Morten Skorve Hopperstad
Marstrandgate 13 b
0566 OSLO
Tlf.: 419 05 268
E-post: mortenhopperstad@gmail.com

Jorunn Stølan
Møllesvingen 34
0854 OSLO
Tlf.: 952 90 207
E-post: jorunn.stolan@vg.no

Andre bidragsytere: Ida de Rosa, Lars-Christian Talseth og Nadina Bouhlou.

Saker publisert i VG, 2009

Mandag 27. juli

Side 10-11:

SLAKTER sykehussjefens lederstil.

Minst 10 toppledere har sluttet på Ahus siden 2005 på grunn av Erik Normann

Side 12: ”Jeg er avhengig av at ledere leverer”.

Tirsdag 28. juli

Side 4:

ØSER UT penger til konsulentoppdrag

Helse Sør-Øst krever kutt.

Undersak: Styret: Har fått signal.

Lederstriden på Ahus

Onsdag 29. juli

Side 4:

SA FRA om sjefens lederstil

Torsdag 30. juli

Side 4:

Nå skal Ahus-sjefen GRANSKES

Styrelederen visste om problemene allerede i 2006.

Undersak: Får støtte av lederne

Fredag 31. juli

Side 14:

Enigheten i ledergruppen SPREKKER

Lørdag 1. august

Side 19:

Eksterne skal granske Normann

Tirsdag 8. september

Side 7:

Ahus-sjefer går på dagen

Onsdag 9. september

Side 12:

LEGEOPPRØR mot Normann

Torsdag 10. september, VG Nett:

Normann går av som Ahusdirektør

Hanssen: - Tar det til etterretning.

Fredag 11. september

Side 4:

DROPPER gransking av ledelsen

Redegjørelse for arbeidet

Forspill

”Jeg er utrolig stolt i dag: stolt over bygget, stolt over hva vi har fått til og at vi klarte flytteprosessen på en god måte. Stolt over alle medarbeiderne som står i det og hver dag løser de utfordringene vi har. De gir topp behandling og lever opp til vårt slagord – Menneskelig nær – faglig sterk. Jeg er videre stolt av våre ledere som tar ansvar og sikrer god drift og pasientbehandling.”

Administrerende direktør ved Akershus Universitetssykehus (Ahus), Erik Kreyberg Normann, var full av lovord da det nye sykehuset ble åpnet med brask og bram 6. november 2008. Med sine splitter nye 137 000 kvadratmeter til en prislapp på drøye 8 milliarder og kallenavnet ”Nord-Europas mest moderne sykehus”, var det knyttet stor prestisje til sykehuset.

Ballerinaer, sirkusartister og musikere underholdt Normann, Kong Harald, helseminister Bjarne Håkon Hanssen og 450 inviterte gjester på denne høytidelige åpningsdagen. Det høyteknologiske universitetssykehuset skulle skinne i et helsevesen preget av grå og nedslitte bygg.

Men sykehuset skinte ikke. Innkjøringsproblemene var store. Teknisk svikt, tilsynssaker, store økonomiske overskridelser og fem dødsfall som ble gransket lagde riper i lakken. I tillegg hadde ryktene om toppsjefens lederstil svirret lenge, at toppledelsen ikke fungerte som den skulle og at sykehusdirektøren ikke var så stolt av alle sine ledere som han uttrykte i åpningstalen. Men dette forble et rykte inntil VG, først via kildesamtaler i mars 2009, så via et tips i juni samme år, fikk vite at påfallende mange av Normanns nære medarbeidere hadde sluttet og at toppsjefens lederstil var årsaken til flukten fra sykehuset.

Dermed startet arbeidet som hadde to sentrale problemstillinger: Hvor mange av Normanns nære medarbeidere har sagt opp siden han begynte som sykehusdirektør? Og er det riktig at flere av oppsigelsene skyldtes misnøye med toppsjefens lederstil?

Slik kom arbeidet i gang

Morten Hopperstad i VGs reportasjeavdeling begynte i mars 2009 arbeidet med å kartlegge hvem som hadde sluttet. Han hadde jobbet sporadisk med saker om Ahus gjennom vinteren og hadde opparbeidet seg flere kilder på sykehuset som gjorde ham oppmerksom på saken. Det viste seg imidlertid å bli vanskelig å få folk i tale.

Etter en drøy måneds arbeid var det kun fire ansatte som besvarte VGs henvendelser. Ingen av dem ville gå ut med sin sak, men de la heller ikke skjul på at årsaken til at de ikke lenger var ansatt ved sykehuset nærmest utelukkende dreide seg om direktørens lederstil.

Lederstriden på Ahus

På et tidspunkt ble arbeidet lagt lenger ned i bunken på grunn av tidsbruk. Det ble også vanskelig å ta kontakt med tidligere og nåværende ansatte som vi via kilder visste var frustrerte over sjefen sin, men som likevel kunne være lojale overfor ledelsen og dermed fortelle om VGs henvendelser. Vi fryktet da at de kunne bli pålagt munnkurv i saken og at det skulle bli enda vanskeligere å få folk i tale. Samtaler med kilder ble likevel holdt varme, og da tipset dukket opp på ny i midten av juni, besluttet Jorunn Stølan i VGs samfunnsavdeling i samråd med fungerende avdelingsleder, Marianne Johansen, å jobbe med saken for fullt.

27. juli sto den første saken på trykk i VG, med tittelen ”SLAKTER sykehussjefens lederstil”. Tittelen var belagt med sitater fra tre åpne kilder – tidligere ledere som Normann hadde hatt personalansvar for – samt VGs nitide kartlegging. Den viste at siden Normann ble ansatt som administrerende direktør i februar 2005, hadde minst 18 toppledere sluttet – alle direkte underordnet direktøren.

På drøye fire år hadde sykehuset hatt en påfallende gjennomtrekk av ledere i særlig tre avdelinger: seks økonomidirektører, åtte toppledere for kommunikasjon og syv ledere for HR/personal hadde kommet inn – men gått veldig raskt ut – av dørene til sykehuset i løpet av denne korte perioden.

Mønsteret som viste et overforbruk av toppledere var genuint nytt – ikke bare for offentligheten, men overraskende nok også for styret på Ahus. Som styreleder Peder Olsen uttalte til VG 28. juli:

- Jeg har fått signaler på at enkelte ikke har følt seg vel under Erik Normanns ledelse. Men ikke på en slik måte at jeg har antatt at det har vært et mønster i det.

Av 17 tidligere toppledere vi var i kontakt med, viste vår kartlegging at ti sluttet direkte eller indirekte på grunn av toppsjefens lederstil, én sa at Normann ikke var årsak til oppsigelsen men var sterkt kritisk til hans lederstil, én oppga at toppsjefen ikke hadde noe med oppsigelsen å gjøre – mens fem kilder ikke ville utdype årsaken til at de sa opp.

Organisering, metodebruk, kildebruk, problemer

Etter å ha bestemt oss for å legge trykk på arbeidet, jobbet Jorunn Stølan først en uke alene med saken. Da hun reiste på sommerferie, overtok Margrethe Assev hovedansvaret.

Mye av arbeidet i denne fasen handlet om å søke etter kilder, både skriftlige og muntlige. Det var viktig å gå bredt ut og snakke med flest mulig av dem som hadde sluttet ved Ahus under Normanns ledelse.

Vi startet med å kontakte sentrale personer som kunne vite noe, først og fremst personer som hadde vært ansatt i sykehusets kommunikasjonsavdeling, men som nå var sluttet. Dette gjorde vi fordi det siste tipset gikk ut på at ansatte i kommunikasjonsavdelingen hadde kommet og gått i et forrykende tempo.

Noen av kildene anbefalte oss å finne frem til et organisasjonskart med navn fra våren 2005, da Normann ble ansatt som direktør, og sammenligne dette med dagens organisasjonskart. Dette var imidlertid ikke så lett, av flere grunner.

For det første var det vanskelig å finne et gammelt organisasjonskart på sykehusets hjemmesider. Heller ingen kilder vi var i kontakt med hadde et slikt dokument tilgjengelig. I tillegg hadde også Normann gjennomført store endringer i organisasjonen siden han ble ansatt. Blant annet hadde antall personer i ledergruppen økt fra 13 til 20 personer siden Normann tok plass i sjefsstolen. Vi ville ikke kontakte kommunikasjonsavdelingen for å få hjelp til å finne et slikt organisasjonskart, ettersom vi ikke ønsket å sette dem på sporet av hva vi jobbet med på et så tidlig tidspunkt. Vi fryktet at dette kunne gjøre kildearbeidet vanskeligere.

Jobben med å lage et ”før og nå”-bilde ble derfor overlatt til oss selv – ved systematisk å spørre alle vi var i kontakt med om å oppgi hvem som var ansatt eller konstituert før eller etter at de sa opp. Denne informasjonen ble systematisert i Excel og viste til slutt en fullstendig oversikt for kommunikasjons-, HR- og økonomiavdelingen.

En annen enkel – men viktig – fremgangsmåte for å kartlegge oppsigelsene var å lese sykehusets egne nettsider, der flere av dem som hadde sluttet var omtalt. Det gjaldt blant andre Britt Venner, direktør for psykisk helsevern på Ahus fra 2002 til våren 2005. Hun skulle senere bli en viktig, åpen kilde i saken.

Vi kontaktet en rekke muntlige kilder – både nåværende og tidligere ansatte på Ahus. De fleste var ansatte som hadde sluttet ved Ahus, ettersom vi ønsket å få svar på nettopp hvorfor de hadde sagt opp jobben sin.

Flere bekreftet under hånden at Normanns lederstil var en medvirkende årsak til at

Lederstriden på Ahus

de sluttet. Noen sa det var en direkte årsak. Men ingen ville i første omgang stå åpent frem og bekrefte dette i VG. Det var dessuten vanskelig å få enkelte av dem i tale fordi vi befant oss midt i ferietiden. Mange var bortreist og fullstendig logget av.

Likevel gjorde kildesamtalene det tidlig klart at saken vokste mellom hendene på oss. Opplysninger om personer som hadde sluttet på grunn av sjefens lederstil var ikke lenger begrenset til kommunikasjonsstaben, slik vi først hadde fått inntrykk av.

Kildearbeidet viste at svært mange sentrale personer i andre deler av administrasjonen også var forsvunnet ut. Ved å spørre alle kildene om de kjente til andre som hadde sluttet i perioden de hadde jobbet der, fikk vi etter hvert forståelsen av at Ahus hadde hatt en kraftig gjennomtrekk av økonomidirektører, HR-direktører og kommunikasjonsjefer.

Mot slutten av den første uken fikk vi – etter flere forsøk – kontakt med Frode Jahren, annen viktig, åpen kilde.

Han hadde gått på dagen fra stillingen som kommunikasjonsjef ved Ahus etter en voldsom konfrontasjon med Normann, som var klimakset for langvarige samarbeidsproblemer mellom Jahren og sjefen. Jahren var klar for å ta et åpent og kraftig oppgjør med sin tidligere sjef og sa ja til å bli intervjuet. Vi inngikk en avtale om å møte ham noen dager senere.

Kartleggingen

Til sammen var vi i kontakt med rundt 25 personer som hadde sluttet på Ahus de siste årene. De fleste av dem hadde hatt stillinger på nivå to i organisasjonen, altså direkte underordnet Normann. Noen var også ansatt som ledere på nivåer lenger ned.

I den endelige opptellingen valgte vi å utelukke kildesamtaler med ledere på nivåer under nivå to, ettersom det kun var direktørene Normann hadde et personalansvar for. Samtaler med flere laverestående ledere ga oss imidlertid støtte for hypotesen om at Normann hadde en omstridt lederstil – og bidro blant annet til at vi hadde enda bredere belegg for saken som til slutt kom på trykk.

Et problem med saker som baserer seg på tips som dette, kan være at journalistene på forhånd har ”bestemt seg” for hva som er konklusjonen – og dermed stiller spørsmål som bekrefter dette bildet.

Vi forsøkte, så langt det lot seg gjøre, å være bevisst på problemstillingen og prøvde å tilnærme oss kildene så åpent som mulig. Mange samtaler ble åpnet med at vi jobbet med en sak om arbeidsmiljøet på Ahus, og at vi først og fremst var ute etter en bakgrunnssamtale, ikke et intervju. Åpningsspørsmålet dreide seg om hvorfor vedkommende hadde sluttet på Ahus. Det neste spørsmålet dreide seg om det hadde noe med forholdet til toppsjefen Normann å gjøre. Dette spørsmålet gjorde som regel kildene ekstra engstelige og på dette tidspunktet var det naturlig å referere hva andre anonyme kilder hadde sagt om forholdet til toppsjefen og hans lederstil.

Lederstriden på Ahus

Det viste seg at mange kunne fortelle om lignende episoder, eller de kunne gi nye opplysninger som forsterket bildet av Normann som en omstridt leder. Lengst av alle gikk Frode Jahren, som omtalte lederstilen som helsefarlig og trakasserende.

I den endelige saken gjenga vi kun episoder som ble fortalt av våre tre åpne kilder. Kildearbeidet viste flere episoder som støttet opp om dette bildet, men vi valgte å ikke omtale situasjoner eller trykke sitater fra anonyme kilder.

Mot slutten av hver samtale ble spørsmålet om kilden kunne tenke seg å bli åpent intervjuet, alltid stilt. Noen telte på knappene, men de aller fleste avviste dette blankt. Etersom Normann hadde et mektig nettverk i helse-Norge, fryktet mange for fremtidige jobbmuligheter i helsesektoren. Noen oppga også at de ikke ønsket å rippe opp i en vanskelig tid. Enkelte av de vi snakket med hadde vært nedbrutt etter at de sluttet.

De fleste påpekte at Ahus de siste fire årene hadde vært gjennom en svært krevende periode, i innkjøringen til et nytt sykehus. Flere pekte derfor på kombinasjonen av høyt arbeidspress og en detaljstyrende leder som ikke viser sine ansatte tillit, som grunnen til at de sluttet. Noen hadde gått fra jobben på dagen. Enkelte bekreftet bare at Normann var en av grunnene til at de sa opp, uten å ville utdype dette.

Resultatet av kartleggingen organiserte vi til slutt i en tabell i Excel. Den viste de ulike direktørene – konstituerte eller ansatte – i sykehusdivisjonene siden 2005. Som nevnt, viste oppstillingen at det var spesielt mange navn i avdelingene for HR/personal, økonomi/finans og kommunikasjon.

På drøye fire år hadde sykehuset hatt seks økonomidirektører, åtte toppledere for kommunikasjon og syv ledere for HR/personal.

Denne oversikten tok vi med oss til intervjuet med Erik Normann for at han kunne bekrefte opplysningene.

Ut fra kartleggingen vår kunne vi systematisere resultatet. Kildene ble plassert i fire kategorier ut fra årsaken til at de hadde sagt opp:

- a) Direkte eller indirekte på grunn av toppsjefens lederstil.
- b) Ikke på grunn av Normann, men uttrykker sterk misnøye med lederstilen.
- c) Oppsigelsen hadde ingenting med direktøren å gjøre.
- c) Vil ikke oppgi årsak til oppsigelsen.

Hele 10 av 17 tidligere toppsjefer tilhørte den første kategorien. Fem ønsket ikke å fortelle oss hvorfor de hadde sagt opp. En informerte at oppsigelsen hadde andre årsaker, men uttrykte likevel sterk misnøye med lederstilen og pekte på at hele ledergruppen var byttet ut siden Normann tiltrådte. Da gjensto én person som informerte at lederstilen til Normann ikke hadde noe med oppsigelsen å gjøre.

Lederstriden på Ahus

Kildene som oppga Normann som den utløsende eller medvirkende årsaken til at de sluttet, hadde alle sine unike historier og begrunnelser. Ettersom 7 av 10 er lovet anonymitet, kan vi i denne rapporten selvsagt ikke gjengi noe av det de sa.

Kildenes troverdighet

”Jeg mener at det er mest fair å si ting åpent hvis man er kritisk til noe. Og jeg mener det er en borgerplikt å si fra om en slik lederstil og bidra til å belyse det. Dette er blant landets største bedrifter og en viktig samfunnsinstitusjon. **Man kan ha vært uheldig og ha ansatt 2-3 dårlige sjefer på rad. Men når vi ser at det er et systematisk mønster i dette, bør man si fra om at noe er galt.**”

Dette uttalte Frode Jahren i et oppfølgingsintervju. Han pekte selv på noe som gjorde ham til en troverdig kilde: han hadde mot til å bære meningene offentlig.

Han virket også troverdig fordi han fikk gode skussmål fra andre han hadde jobbet for og med.

Men saken er basert på muntlige kilder som kan ha åpenbare hevmotiver etter å ha vært i strid med en leder. Dette kan svekke troverdigheten deres, særlig hvis de står alene med sitt syn. Derfor var det viktig å gå bredt ut og snakke med flest mulig av dem som hadde sluttet.

Det var også viktig for oss å finne ut om de hadde samme opplevelse av situasjonen, eller om de hadde ulike oppfatninger om toppsjefen og arbeidsforholdene. Jo mer entydig bildet ble, jo sterkere sto påstanden om at de hadde sluttet på grunn av toppsjefen.

På den annen side kan kilder i slike situasjoner også føle seg presset til lojalitet for å slutte rekkene omkring sjefen. Troverdigheten til kildene måtte derfor analyseres nøye.

Det var Frode Jahren som åpnet opp for at Britt Venner og Christian Mjelde også kom på banen og stilte til åpent intervju. At Jahren på et tidlig tidspunkt stilte åpent, gjorde det lettere å få disse til å stå frem.

Kanskje enda viktigere var det for oss å vurdere troverdigheten til tidligere direktør for psykisk helsevern, Britt Venner. Venner, som nå er forskningssjef for SINTEF Helse, hadde vært i en arbeidskonflikt med Ahus og hadde involvert advokat etter at en intern rapport konkluderte at hun var ”uegnet til å håndtere endringer og konflikter”. På grunn av denne konklusjonen, tilbød Normann henne en rådgiverstilling.

Dette takket hun nei til. Hun sa samtidig at hun var uenig i konklusjonen og fortalte Normann at hun fra nå av ville rådføre seg med advokat.

Lederstriden på Ahus

Vi valgte å styre unna selve konflikten og fokuserte i stedet på opplevelsen Venner hadde hatt den siste måneden på jobb.

At Venner hadde skrevet dagbok som vi fikk referert fra, gjorde at vi festet lit til hukommelsen om hennes opplevelser.

Også den siste åpne kilden, Christian Mjelde, som ble konstituert kommunikasjonssjef etter Frode Jahren, måtte vurderes som troverdig. Han søkte på den utlyste stillingen som kommunikasjonssjef, men fikk den ikke. Også han kan derfor beskyldes for å ha et hevnmotiv.

Mjelde avviste dette og mente blant annet at det faktum at han fortsatte som rådgiver selv om en annen person tok over lederansvaret hans, viser at han ikke var på hevntokt.

Alle tre ble konfrontert med spørsmål om de ønsket å hevne seg på Normann, noe de avviste. Mjelde og Venner påpekte at de syntes det var en belastning for dem selv og sine nåværende arbeidsgivere å være åpen om dette.

Det ble også påpekt at dette ikke var en historie de hadde kommet til oss – tvert imot var det VG som kontaktet dem.

Hvis historiene til disse tre kildene hadde vært helt unike opplevelser, kunne det kanskje vært større grunn til å stille spørsmålstegn ved troverdigheten deres. Men det de sa bygde opp under noe av det syv andre fortalte, men ikke turde å si åpent – enten i frykt for at det skulle påvirke jobbmulighetene deres eller fordi de ikke ønske å rippe opp i en ubehagelig tid.

Noe som også styrker konklusjonen er at flere av kildene var frittstående av hverandre. Dersom uttalelsene bare kom fra en avdeling, ville det være lettere å hevde at dette dreide seg om en profesjonskamp, der ett fagmiljø var misfornøyd med sjefen og hadde bestemt seg for å ”rotte seg sammen” mot ham. Slik var det ikke i dette tilfellet. P.S.: De tre åpne kildene har akseptert det som står om dem i dette avsnitt – ”Kildenes troverdighet”.

Anonyme kilder

Dette er en sak som er svært belastende for én person. Sykehusdirektøren ble utsatt for sterke karakteristikker i Norges største avis. I slike saker er det spesielt viktig at journalistene har bred dekning for påstandene, at vedkommende har mulighet til å svare på kritikken og får vite hvor kritikken kommer fra.

En av flere sentrale problemstillinger i metodearbeidet var om den personlige kritikken av direktøren egnet seg på trykk av hensyn til ham selv og familien. I tillegg var det lenge et problem at ingen av kritikerne ønsket å ytre sin mening med fullt navn og bilde i spaltene.

Flere utkast til den første hovedsaken ble skrevet med anonyme sitater. Normann ble

Lederstriden på Ahus

også forelagt sitater uten kjente avsendere da vi intervjuet ham.

Etter å ha rådført oss med blant andre nyhetsredaktør Helje Solberg, bestemte vi oss for å fjerne alle anonyme sitater. Vi vurderte at de tre åpne kildene representerte det brede kildegrunnlaget godt og at saken ble godt støttet av vår systematiserte opptelling av alle som har sluttet og deres begrunnelser for oppsigelsene.

At vi også hadde muntlige kilder som ble holdt utenfor denne opptellingen som bekreftet bildet, styrket saken ytterligere.

I noen oppfølgingssaker trykket vi enkelte anonyme sitater, blant annet fikk noen anonyme leger si at de ønsket Normann ut av sjefsstolen. I ettertid ser vi at dette slett ikke var nødvendig, ettersom vi hadde nok sitater fra åpne kilder til å underbygge saken.

Intervjuet med direktøren

Etter å ha sanket inn opplysningene kontaktet vi Erik Normann for å konfrontere ham med statistikken og beskrivelsene de tidligere Ahus-ansatte ga av ham. Vi møtte Normann på sommerferie, på hytta hans i Kragerø, og gjennomførte et lengre intervju med båndopptager.

Vi presenterte også tabellen som viste den store gjennomtrekken av ledere i kommunikasjons-, HR- og økonomiavdelingen. Normann gikk gjennom tabellen og kunne bekrefte at opplysningene vi hadde hentet inn var riktige. Hans forklaring på det store antall ledere var blant annet at egne ansatte ble konstituert dersom én sluttet, og at dette førte til at det kunne bli tre lederskifter av at én sa opp. Han sa også at han ikke kunne gå inn i de enkelte årsakene til at lederne hadde sluttet, men kjente seg ikke igjen i episoder de tre åpne lederne hadde fortalt eller beskrivelsene de hadde gitt av hans lederstil.

Han fortalte også at han var klar over at han var en krevende leder og at sykehuset hadde vært i en ekstrem omstillingsprosess ved å skulle reorganisere og forberede flyttingen i et splittet nytt sykehus. ”I en slik situasjon er jeg avhengig av at lederne leverer”, forklarte Normann.

Normann fikk lese intervjuet i sin helhet og endre på enkelte sitater. I intervjuet fikk han også lest opp sitatene de tre åpne kildene målbar, slik at han var forberedt på hva som kom i avisen. Redaksjonssjefen på kveldsteamet ringte ham opp kvelden før for å forberede ham på at saken ble publisert og at den ville få en henvisning på fronten.

Første sak på trykk

Saken ble trykket 27. juli, over tre sider i papiravisen og med henvisning på forsiden. Den ble bredt sitert og satte dagsorden i flere medier, blant annet i NRK og TV2. Frode Jahren ble den som frontet saken også i andre medier.

Lederstriden på Ahus

Etter at den første saken sto på trykk, hadde både Margrethe, Morten og Jorunn reist på ferie. En del løse tråder gjensto fortsatt å nøste opp, og Ida de Rosa, Lars-Christian Talseth og Nadina Bouhlou fra VGs samfunnsavdeling fulgte noen av sporene vi ikke hadde rukket å gå opp.

Den forsvunne kommunikasjonsavdeling

Den store lederflukten fra sykehuset hadde ikke bare menneskelige konsekvenser, men også økonomiske. Et eksempel var pengebruken på eksterne konsulenter i kommunikasjonsavdelingen.

Gjennom kildesamtalene våre forsto vi at staben og sjefene i kommunikasjonsavdelingen hadde spesielt store samarbeidsproblemer med toppsjefen. Det viste også den store gjennomtrekken av ledere for denne avdelingen. I første fase av arbeidet vårt fant vi ut – gjennom sykehusets egne nettsider – at kommunikasjonsavdelingen nærmest var smuldret opp, og at den ble drevet av innleide rådgivere fra Geelmuyden.Kiese.

Partner i rådgivningsselskapet, Anne Christel Johnsgaard, sto på det tidspunkt oppført som kommunikasjonssjef ved Ahus.

Vi visste at Johnsgaard hevet en betydelig timelønn for dette oppdraget, en lønn hun fikk utbetalt fra et hardt presset offentlig helsevesen – og i særdeleshet en skakkjørt økonomi ved Ahus. Samtidig som VG rullet opp denne saken, ble det kjent at sykehuset i løpet av årets første halvår hadde et negativt budsjettavvik på 35 millioner kroner. Ahus' siste styremøte i desember viste at sykehuset leverte et dundrende underskudd på 350 millioner kroner for 2009.

Da hjelper det lite at sykehuset bruker penger på eksterne konsulenter, selv om summen er liten i den store sammenheng. Ahus sin eier, Helse Sør-Øst, hadde, samtidig som vi jobbet med saken, bedt alle sykehusene i regionen om å kutte ned eller stoppe bruken av konsulenttjenester.

Vi bestemte oss tidlig for å finne ut hvor mye Johnsgaard og hennes medarbeidere kostet Ahus. I den forbindelse sammenlignet vi listene over ansatte i Geelmuyden Kiese med navnene til de ansatte ved Ahus sin kommunikasjonsavdeling. To navn dukket opp begge steder. Bare én av de tre ansatte ved kommunikasjonsavdelingen var i virkeligheten ansatt på Ahus. De andre var innleide konsulenter.

Ahus oppga 28. juli at Johnsgaards stilling alene ville koste 600 000 kroner til ny kommunikasjonsdirektør skulle ta over. Timeprisen var 1250 kroner. Kostnaden for den andre stillingen var mer usikker fordi denne rådgiveren ble tilkalt etter behov på timeoppdrag, for 950 kroner timen.

Lederstriden på Ahus

Den overraskede styrelederen

”Jeg er overrasket over at uroen i organisasjonen var så betydelig. Jeg konstaterer at styret må ta inn over seg at det var større uro enn vi visste.”

Dette sa Peder Olsen, styreleder for Ahus, i september – i en samtale som ikke er gjengitt i spaltene, men som er godkjent for bruk i denne rapporten.

Noe av det mest overraskende i denne saken var hvordan ledelsesproblemene på Ahus og den systematiske slitasjen på ledere tilsynelatende kom som en bombe på styret.

Dagen etter at den første saken sto på trykk i VG, innrømte Olsen i et intervju med oss at han hadde fått signaler om at ”enkelte” ikke hadde følt seg vel under Normanns ledelse, men ”ikke på en slik måte at jeg har antatt at det har vært et mønster i det”.

Gjennom kildesamtaler kunne vi avdekke at saken likevel ikke kom som et sjokk på Olsen. Bente Mikkelsen, administrerende direktør for sykehusets eier, Helse Sør-Øst, ble allerede i 2006 varslet av tidligere regiontillitsvalgt, overlege Tor-Erik Sand. I en uformell samtale, i en bil på vei hjem etter et styremøte, fortalte Sand at han hadde fått tilbakemeldinger fra ”et par i ledelsen og noen avdelingssjefer” om problemer med Normanns lederstil.

I et intervju med VG fortalte Mikkelsen at hun tok med seg bekymringsmeldingen videre til styret og ledelsen. Det var altså disse ”enkelte signalene” Olsen refererte til i den første saken.

Svaret på hvorfor styrelederen ikke tok tak i problemet tidligere, var fortsatt at han ikke hadde sett noe mønster i dette.

Etterspill

Granskerne som støttet den granskede

”Ledergruppen tar sterk avstand fra den kritikken som er reist mot adm.dir. Erik K. Normann, og kjenner seg ikke igjen i den beskrivelsen som gjengis i VG 27. juli.”
Uttalelse fra ledergruppen ved Ahus, 29. juli.

Nå rullet og gikk saken i flere medier, og trykket på sykehusledelsen økte. Styrelederens første reaksjon på VGs avsløringer var å gi full støtte til Normann, men samtidig ”be om en nærmere orientering” om påstandene. Saken skulle tas opp på første møte etter ferien. Men presset fra Helse Sør-Øst, helsepolitikere og ansatte ble etter hvert stort.

Etter at den første saken sto på trykk i VG, tok to personer direkte kontakt med Peder Olsen og fortalte om problemer med Normanns lederstil. I et ekstraordinært styremøte 28. juli, ble det bestemt at fire styremedlemmer skulle gjennomføre en intern gransking av ”uheldige arbeidsmåter”. Olsen mente dette var en troverdig undersøkelse, blant annet fordi to tillitsvalgte skulle være med.

Dagen etter rykket ledergruppen til Normann ut i Romerikes Blad og ga sin fulle støtte til toppsjefen. De kjente seg ikke igjen i kritikken som hadde blitt fremsatt i VG. Via kilder fikk vi også tilgang til sykehusets intranett, der ledergruppen hadde publisert en artikkel som skulle vise seg å snu saken. Artikkelen var en støtteerklæring til Normann. ”For å møte utfordringene kreves ledere som tar et tydelig ansvar for egne enheter og sykehuset som helhet.”, sto det blant annet i artikkelen. Dette hadde provosert mange av de ansatte ved Ahus, som tok kontakt med VG og informerte om artikkelen på intranettet.

Også de tillitsvalgte Finn Halvorsen og Elna Knutsen sto bak støtteerklæringen – de samme personene som skulle lede den interne granskningen av Normann. På direkte spørsmål fra VG ga de sin fulle støtte til direktøren.

Artikkelen, formulert av fungerende leder ved Ahus, Bjørn Magne Eggen, fikk oss til å stusse. Var det riktig at Normann hadde hele ledelsen i ryggen? Via kilder hadde vi også fått vite at det var et nært vennskapsforhold mellom Eggen og Normann. Eggen bekreftet dette vennskapet og fortalte at konene deres kjente hverandre godt.

Vi kontaktet samtlige av de 19 lederne som var direkte underordnet Normann. Flere uttrykte at de ikke støttet så helhjertig opp om Normann som erklæringen ga uttrykk for. Anonymt uttalte flere ledere til oss at de ikke ble forespurt hva de mente om saken og at de ikke fikk lese uttalelsen før den ble publisert. Støtteerklæringen var ferdig formulert og ble kjapt opplest og vedtatt på et telefonmøte – der tre ledere ikke en gang var til stede. Noen som var til stede, men var uenige i erklæringen, fant det svært vanskelig å gi uttrykk for dette. Derfor reagerte flere ledere på erklæringen.

Lederstriden på Ahus

Ingen av lederne vi kontaktet turde gå ut offentlig, på grunn av presset ovenfra og av redsel for å miste jobben.

Disse opplysningene som VG nå satt med, samt at to av ”granskerne” åpent hadde gitt sin uforbeholdne støtte til personen som skulle granskes, gjorde at styreleder Peder Olsen nå så nødvendigheten av en ekstern gransking.

Samme dag som VG publiserte disse opplysningene, tok styret en helomvending: granskningen skulle likevel gjøres av folk utenfor sykehuset. Det var firmaet Prosess Partner som fikk oppgaven med å intervju tidligere og nåværende ansatte på Ahus. Resultatet skulle presenteres for styret 24. september.

Etter dette senket roen seg over sykehuset – på overflaten. Vår kildepleie viste likevel at det sydet og kokte på sykehuset i Lørenskog.

Legene som gjorde opprør

I september ble vi tipset om at det var opprørsstemning på Ahus. Denne gangen gjaldt det ikke ansatte i kommunikasjons-, HR-, eller økonomiavdelingen. Nå var legene på krigsstien.

Stridens kjerne var – blant annet – den nye organisasjonsmodellen for leger og sykepleiere, som Normann hadde innført, talt varmt om og som var revolusjonerende i sitt slag. Den nye modellen innebar blant annet at sykepleierne ble organisert i en egen divisjon, og at sykepleierne fikk mer ansvar for sengepostene. Legene var svært kritiske til modellen, men opplevde at verken Normann eller styrelederen var mottagelige for kritikken deres.

To svært sentrale ledere, direktør for medisinsk divisjon, Einar Gløersen og hans assisterende direktør, Jan Erik Berdal, gikk til slutt til et drastisk skritt: De ville bli løst fra sine lederstillinger med umiddelbar virkning.

I et brev til Normann, som VG fikk innsyn i, skrev de to hva som var årsakene til at de gikk på dagen:

- De var sterkt uenige med styret og Normanns strategi for å løse de økonomiske og organisatoriske utfordringene på sykehuset.
- De opplevde at det var lite rom for å komme med endringsforslag som gikk på tvers av ledelsen.
- De opplevde å bli fratatt myndighet i sine lederstillinger.

De to legene var i utgangspunktet lite villige til å snakke med oss om dette, men Gløersen ga likevel en uttalelse. Overlegenes tillitsvalgte, Odd Grenager, fikk oppgaven med å fortelle oss hva de to hadde skrevet i sitt oppsigelsesbrev.

Lederstriden på Ahus

Saken var nok et hardt slag for sykehusledelsen på Ahus. Intervjuer og samtaler med flere overleger viste at de to hadde bred støtte for synspunktene sine.

Direktøren forlater sjefsstolen

”I den siste tiden har det oppstått en uro i organisasjonen som gjør endringer vanskelig. I en situasjon der endringer er helt nødvendig for å nå sykehusets mål, tar jeg konsekvensene av det og velger å fratrukke min stilling.”

Erik Normann, i pressemelding fra Ahus torsdag 10. september.

Dagen etter at legeopprøret mot Normann var et faktum og stadfestet i VGs spalter, valgte altså sykehusdirektøren å trekke seg fra jobben på dagen.

Under pressekonferansen bedyret Normann at sakene i VG ikke hadde noe med avgangen å gjøre, men at det altså var uro i organisasjonen som gjorde at han måtte gå. Heller ikke på spørsmål om legenes oppsigelse var årsaken til fratredelsen, svarte Normann ja. Kritikken legene målbar var ”ikke av betydning”, men det var i stedet ”riktig tidspunkt ut fra en total vurdering og av hensyn til at organisasjonen på Ahus trenger ro”.

Det var en presset direktør som sa fra seg toppjobben denne dagen, selv om han understreket at dette var hans valg alene.

Samme dag, i et intervju med oss, sa styreleder Peder Olsen at han nå hullet mot å legge hele rapporten fra de eksterne granskerne død: ”Utgangspunktet for granskningen var påstander om Normanns lederstil. Når han nå har trukket seg, virker det uaktuelt og unaturlig å gå videre med saken”, sa Olsen.

Men det kunne også være andre grunner til at styret ikke ønsket å gå videre med rapporten. Vi hadde holdt kontakt med flere av dem som hadde vært intervjuet av det eksterne byrået. De kunne fortelle at det ikke bare var Normann som ble kritisert. Frode Jahren sa åpent at han hadde fortalt granskerne at han ikke syntes styret hadde gjort jobben sin, fordi de satt passive og så på at den ene lederen etter den andre forsvant i høyt tempo.

Også andre reagerte sterkt på at styret ville legge granskningen død, og flere tok kontakt med styrelederen for å be ham om å snu i saken.

Og det gjorde også Olsen. Prosess Partner fikk skrive ferdig rapporten som ble presentert for styret i et lukket styremøte, for at styret skulle lære av prosessen. Innholdet og kritikken mot ledelsen ble aldri offentliggjort.

Spesielle erfaringer

Nettopp det at innholdet i granskingsrapporten og kritikken mot ledelsen aldri ble offentliggjort, er en spesiell problemstilling i denne saken. Hensynet til offentlighet omkring arbeidsforhold i en stor offentlig virksomhet som Ahus, måtte vike for blant annet personalpolitiske hensyn.

For journalister må det være et mål å jobbe for størst mulig offentlighet omkring denne type granskinger. Og som denne saken viste: Noen ganger er det også nødvendig å sette søkelyset på granskerne.

Oslo 7. januar 2010

Margrethe Assev
Morten S. Hopperstad
Jorunn Stølan