

---

## En sindig katastrofetenker

---

INTERVJU

MARIT TVEITO

marit.tveito@me.com

---

**Mange ble først kjent med Cecilie Daae i serien *Katastrofe* på NRK, der hun rolig forklarte alvorret i en rekke kriser vi kan møte. Beredskap har imidlertid vært en rød tråd gjennom mye av karrieren.**



UREDD: Daae har ikke vært redd for å ta tak i vanskelige saker. Foto: John Trygve Tollefsen

En ivrig valp vil hilse på før Cecilie Daae får ønsket velkommen til leiligheten i Ullevål Hageby.

– Det er en russisk bolonka, kanskje litt ukorrekt for tiden, spøker hun og viser vei til kjøkkenet. Her venter det frokost.

Daae har en bakgrunn med tung tradisjon for omsorg og pliktfølelse. Hun er av embetsmannsslekt, og både far, farfar og oldefar var lege. En kollega sier om henne at under perlekjedet banker et varmt hjerte for de svake blant oss. Hun omtales som en raus venn med omsorg for alle rundt seg.

– Hvorfor ble også du lege?

– Jeg vokste nok opp med en tanke om at det å være lege ville gi et samfunnsnyttig liv. Egentlig hadde jeg tenkt til å bli forfatter, men skjønte at veien dit var usikker og kronglete, så jeg bestemte meg for medisin. For meg var ikke det et helt enkelt valg. Jeg strevde med realfagene og jobbet hardt for å komme inn på studiet. Da jeg klarte det, var jeg veldig stolt. Etter at jeg ble ferdig med alt som har med kalkulator å gjøre, har jeg vært en lykkelig medisiner. Da jeg fikk en flott veileder i allmennmedisin i praksisen under studiet, skjønte jeg at det var allmennlege jeg ville bli. Det var menneskemøtene som betød mest for meg, men jeg likte også godt det varierte i allmennmedisinen.

---

## Fra klinikk til ledelse

– Da jeg var fersk i arbeidslivet og skulle stifte familie, var det om å gjøre å ha fast jobb. Da det ble lyst ut en stilling som kommunelege 1, søkte jeg den. Etter det har jeg vel nærmest bare hatt lederstillinger.

Det tok litt tid før hun la klinisk praksis til side.

– En god stund jobbet jeg halvt om halvt, men da jeg jobbet klinisk bare én dag i uken, skjønte jeg at det var på tide å gi seg. Jeg valgte ledelse, og det har jeg aldri angret på, understreker hun.

– Det er ikke så rart at mange leger ikke velger ledelse. I legeverdenen mister man mye kredibilitet av det. Etter at jeg hadde vært leder i studenthelsetjenesten en stund, skulle Helsedirektoratet omorganiseres, og jeg endte opp med å jobbe innen spesialisthelsetjenesten der.

– Det var mer byråkrati?

– Jeg var ikke vant til å være byråkrat da jeg startet i direktoratet, og fikk heldigvis gode veiledere. Jeg ble veldig betatt av hvordan alt henger sammen, hvordan departementet forholder seg til direktoratet, og ikke minst av at det ikke er lov til å klage eller kritisere etter at den politiske ledelsen har tatt en beslutning.

– Kunne det være vanskelig å være faglig uenig og politisk lojal?

– Ja, det er vanskelig, det, slår hun fast.

***«Da jeg var direktør i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, ble jeg ofte spurt om lojaliteten kommer i veien for de beste rådene. Svaret på det er selvfølgelig ja»***

– Da jeg var direktør i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, ble jeg ofte spurt om lojaliteten kommer i veien for de beste rådene. Svaret på det er selvfølgelig ja. Men det er vanskeligere å være leder av et direktorat enn det er å være fagdirektør. Nedover i systemet kan du gi fra deg det du mener er de beste rådene og kaste fortøyningene etter å ha levert. Som leder høyt oppe i et system, kan det jo være til besvær å se at beslutninger ikke alltid følger de, etter min oppfatning, beste faglige rådene.

– Kan du gi noen eksempler?

– Protonsentre i Norge er et slikt eksempel. Dette ble grundig utredet. Vi foreslo at man kjøpte kapasitet i Sverige, eller i høyden hadde ett senter i landet. Så overstyrte politikken, og det ble bestemt at det skulle være fire sentre, uavhengig av grunnlag og beregninger.



SELSKAP: Det er mye selskap i en liten russisk bolanka. Foto: John Trygve Tollefsen

På spørsmål om hvordan det er å være byråkrat når politikken overstyrer, tenker hun seg om et lite øyeblikk.

– I slike situasjoner er det godt å huske på at dette også er en del av demokratiet. Når Norge har bestemt at vi skal ha fire protonsentre, selv om det ikke er nok pasientgrunnlag og man kunne brukt pengene annerledes, da er den avgjørelsen tatt. Man må gi slipp og gå videre.

---

## Konglomeratdirektorat

Beredskap ble tidlig en rød tråd i Daaes karriere.

– Det begynte vel med tsunamien i 2004. Så kom det svineinfluensa, ebolautbrudd og 22. juli, for å nevne noe.

Hun bestemte seg for sjefskurs ved Forsvarets høyskole.

– Jeg hørte kurset var nyttig for dem som jobbet med beredskap. Og det vil jeg si det var, det ble tre skjellsettende måneder. Jeg hadde aldri tenkt en tanke utenfor helsesektoren før i hele mitt liv, spøker hun.

– Har helsevesenet mye å lære av Forsvaret?

– Ja, og jeg tror at Forsvaret kan lære mye av sivile etater og tjenester også. Det at vi forstår hverandre godt, er avgjørende for en god totalberedskap og et godt totalforsvar. Når det nå er vedtatt å styrke sivil beredskap med halvannen prosent, må vi faktisk gjøre det. Men foreløpig ligger det ikke noen penger i denne stortingsmeldingen.

Hun peker på meldingen, som ligger på kjøkkenbordet sammen med en liten stabel med sentrale dokumenter for beredskap.

– Forsvaret har jo bare ett helsevesen, og det er vårt felles helsevesen. De som jobber i det skal både hente inn etterslep, drifte, utvikle og ha beredskap. Jeg mener at Forsvaret må være solidarisk med de viktigste kritiske samfunnsfunksjonene som de og vi alle er helt avhengige av.

– Hva var det viktigste du satt igjen med etter kurset i Forsvaret?

– Det var betydningen av tverrsektorielt samarbeid, samordning og koordinering, i tillegg til masse gode venner. Helsevesenet er en ganske introvert sektor. Når du jobber i den, synes du gjerne alt er helt selvsagt, for liv og helse er alltid den viktigste dimensjonen. Jeg fikk veldig respekt for andres kompetanse også, og et helt annet blikk på Norge som samfunn og demokrati.

– Hva gikk jobben din i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap ut på?

– Da jeg begynte, var det mange som ikke skjønnte hvorfor en lege skulle lede et slikt direktorat. Den tilnærmingen man har med seg som lege er imidlertid en arbeidsmetodikk som er anvendbar på mange områder. Jeg var leder for et konglomeratdirektorat, som jeg kaller det. Det er satt sammen av mange forskjellige områder. Målet mitt var å jobbe for at helheten skulle fungere.

– Hvordan skal egentlig beredskapen forbedres?

– Beredskap handler veldig mye om å bruke ressurser på noe du håper ikke skjer.

Kolleger omtaler Daae som en person som ikke er redd for de vanskelige sakene, og ikke minst dedikert til å finne gode løsninger. Og løsninger kan man trenge når krisene nærmest virker å stå i kø fremover.

---

## Katastrofe!

De færreste av oss hadde hørt om solstorm før Andreas Wahl introduserte befolkningen for det. Daae var med som rådgiver da NRK produserte serien *Katastrofe*, der en rekke mulige katastrofer ble filmatisert og forklart.

## «De scenarioene som har vært behandlet i *Katastrofe* har vært veldig grundig utredet»

– De scenarioene som har vært behandlet i *Katastrofe* har vært veldig grundig utredet. Vi vet at skogbrannfaren kommer til å øke. Vi vet mye om de hybride utfordringene, med påvirkning av alt fra informasjonssystemer til GPS-systemer. Første punkt må være å bli enige om at vi må gjøre noe med vår beredskap. Neste punkt blir da å gjøre noe med det.



FRYKT: Daae har lært av fagfolk at det beste er å være passe engstelig. Foto: John Trygve Tollefsen

- Hvis du kunne bestemme, hva ville du gjøre først?
- Det viktigste grepet, som vi foreslo, er en gjennomarbeidet nasjonal sivilberedskapsplan. Denne må samkjøres med Forsvarets langtidsplan. Det nest viktigste er hvordan vi skal bli en mer utholdende og robust befolkning.
- Vi er en veldig frisk befolkning, og jeg tror vi har kraft i oss til å mobilisere når vi må. Forsvaret jobber med resiliensprogrammer for sine soldater, vi kunne kanskje hente noe som er nyttig for alle derfra.
- Bør vi være litt mer redde?
- Folk i Finnmark har høyere grad av krigsfrykt enn folk i Oslo. Jeg spurte noen av de flinke fagfolkene på jobben om det er farlig å være redd for krig. De svarte at det beste er å være passe engstelig.

---

## Egenberedskap

Daae er opptatt av at man må klare seg der man er.

- Veldig mange har nok en plan om å kjøre opp til hytta på fjellet. Men du kommer jo ikke dit, ikke sant? Køene står raskt ut av byene.

«Veldig mange har nok en plan om å kjøre opp til hytta på fjellet.  
Men du kommer jo ikke dit, ikke sant? Køene står raskt ut av byene»

Da hun ledet Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, måtte hennes egen beredskap passere VG-testen og være komplett. Nå har hun litt å gå på, innrømmer hun.

- Hvilken katastrofe er du mest redd for?
- Jeg er mest bekymret for pandemi. Vi vet at de kommer tettere og antagelig blir hissigere for hver gang. Og så tror jeg vi alle sammen kjenner litt i magen at det er mye uforutsigbarhet knyttet til dagens sikkerhetspolitikk.
- Jeg vil råde folk til faktisk å følge egenberedskapsrådene. Jeg tenker på hvem jeg har ansvar for og har laget meg miniberedskapsplaner for noen ulike scenarioer.
- Kan serier som *Katastrofe* hjelpe befolkningen til å være bedre forberedt?
- Jeg tror det hadde hjulpet oss hvis ikke serien ble utkonkurrert av verden, sukker hun lett.
- Vi må for eksempel få befolkningen til å forstå at ekstremvær er kommet for å bli. Det *blir* flom i Gudbrandsdalen igjen. Da skal du kanskje ikke – nok en gang – bygge opp gården på akkurat samme sted som den har stått i 200 år?

---

## Pandemi

Bare seks uker før koronapandemien kom, startet Daae i jobben som direktør i Helse Nord.

- Jeg tok mentalt frem oppskriften fra Helsedirektoratet om svineinfluensa og hadde med meg beredskapsjobbing og logikk fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap .
- Hva var du *ikke* forberedt på?
- Jeg hadde jobbet nasjonalt lenge og trodde vel at mer var i orden ute i helsevesenet. I 2009 hadde jeg vært med på å kjøpe respiratorer og transportkuvøser. Jeg trodde intensivkapasiteten var god, men det var den jo ikke. Det er den ikke nå heller.
- Hvorfor nordover?
- Jeg følte at jeg hadde fått til mye i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Det var på tide med etappeskifte. Og så var det nok litt eventyrlyst. I nord lærte jeg mye nytt. Du må nesten ha vært der for å skjønne at det ikke bare er klaging over lange avstander, mørketid og dårlig vær. Det krever en helt egen tenkning og organisering.
- Var det noe du var overrasket over?
- Det jeg ikke hadde vært i befatning med før, var intensiteten og kraften i lokal politikk.
- Er det vanskelig å gi et likeverdig helsetilbud til så ulike regioner?

– Slik jeg forstår arbeidet med finansieringssystemer, er det veldig gjennomtenkt og ordentlig. Men om det tar opp i seg alle de dimensjonene som er spesielle for en region som nord, setter jeg nok fortsatt et spørsmålstegn ved.



SLUTTET SIRKEL: Daae har alltid hatt interesse for kriser, sorg og tap. Foto: John Trygve Tollefsen

---

## Vold og traumer

Daae er nå direktør for Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress.

– For meg er sirkelen på mange måter sluttet. Jeg mistet en datter under fødselen, og det var vanskelig å legge bak seg. Jeg startet et forskningsprosjekt om sorg i allmennpraksis, som jeg var for utålmodig til å gjøre ferdig. Men jeg leste mye faglitteratur og føler meg ikke så verst skodd for å jobbe med kriser, sorg og tap. Nå får jeg lov til å være leder, som jeg liker veldig godt, men kommer faglig sett tilbake til ting som ligger mitt hjerte nær.

– Er det noe du har lyst til å oppnå i den jobben du har nå?

– Ja, jeg håper vi kan få mer oppmerksomhet rundt barn og unge i kriser. De er for eksempel nesten ikke omtalt i beredskapsplaner. Vold og overgrep mot barn og unge er et annet viktig område, og vi må jobbe med organisasjonsutvikling og samarbeid. Verken vi eller andre miljøer i Norge er veldig store, da er det viktig med gode forskningsnettverk. I samarbeid kan vi få til mye mer, slik som implementeringsforskning.

*«Jeg håper vi kan få mer oppmerksomhet rundt barn og unge i kriser. De er for eksempel nesten ikke omtalt i beredskapsplaner»*

– Hva får du påfyll av?

– Jeg er veldig familiekjær. Og etter et bekkenbrudd ser jeg frem til at jeg igjen skal kunne løpe og trene.

Kulturlivet setter hun også pris på.

– Jeg har blitt tiltakende begeistret for opera!

Ingen av de fire barna har fulgt i morens fotspor, men har valgt juss, finans og psykologi.

– Jeg får håpe et av barnebarna plukker opp tråden, sier hun lurt.

– Vil du anbefale helsevesenet som arbeidsplass?

– Da jeg var i nord, tenkte jeg at vi kanskje kunne tjent på å ha en litt mer positivt orientert kultur. Jeg er klar over at vi har rekrutteringsutfordringer, og alle mine klinikervenner er frustrerte over ledere og ledelse. Men så får de også være med på å utrette små og store mirakler hver dag. Det kommer ikke så godt frem.

Daae er kanskje mer bekymret for systemet enn for legene.

---

## **Cecilie Daae**

Født 15. april 1962

Cand.med., Universitetet i Oslo, 1990

Spesialist i allmennmedisin, 2001

Mastergrad i helseadministrasjon

Sjefskurs ved Forsvarets høgskole

Leder av studenthelsetjenesten ved Universitetet i Oslo, 2000–07

Ulike lederstillinger i Helsedirektoratet, 2007–15

Direktør for Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2015–20

Administrerende direktør i Helse Nord, 2020–22

Direktør for Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress, 2022–  
d.d.

Medlem av Totalberedskapskommisjonen

---

– Systemet mener jeg har gått helt ut på dato. Det å slå sammen spesialisthelsetjenesten og primærhelsetjenesten på en klok måte er noe vi bare må ta tak i.

– Jeg har tatt til orde for at man burde tegne helsekartet på nytt og sette ned en utredningsgruppe.

Hun er tydelig mer opptatt av løsninger enn tradisjon.

– Ingen i en slik arbeidsgruppe burde være over 45 år, understreker hun.

– Noen med mer erfaring kan få sitte i en referansegruppe, men jeg tror en skikkelig omlegging krever unge folk som klarer å tenke helt, helt nytt.

---

Publisert: 25. september 2025. Tidsskr Nor Legeforen. DOI: 10.4045/tidsskr.25.0443

