
Tillitsreform er nødvendig

DEBATT

TOBIAS SOLLI IVELAND

tobias.iveland@gmail.com

Tobias Solli Iveland er nestleder i Yngre legers forening, medlem av Legeforeningens sentralstyre og konstituert overlege ved Kreftavdelingen, Akershus universitetssykehus.

Forfatteren har fylt ut ICMJE-skjemaet og oppgir ingen interessekonflikter.

Tids- og energityvene i sykehushverdagen gjør veien fra meningsfullhet til belastning kort. Helsevesenet trenger tillit til at leger drar på jobb for å behandle pasienter.

For helsepersonell oppleves det meningsfullt å ha ansvar i behandlingsskjeden som redder liv, eller som bidrar til positive endringer for pasienter. Med moderne medisin er det mulig å tilby mer kompleks behandling og utredning til alle døgnets tider. Samtidig skal helsepersonell gi god informasjon til pasienter og pårørende, dokumentere godt og i tillegg sikre egen og andres utdanning, fagutvikling og/eller forskning.

I en travel hverdag vet vi at helsepersonell i stor grad utsettes for rollekonflikter (1), som i bred definisjon innebærer å skulle møte (minst) to motstridende forventninger. Vanlige samtidighetskonflikter i løpet av en dag, som å måtte velge mellom å reagere på en dårlig pasient først eller gjøre ferdig papirarbeid på en annen, er ikke belastende. Men hva skjer dersom helsepersonell, på grunn av lite tid, mangel på diskusjon med kolleger eller mangelfull opplæring, er usikre på om de har gitt riktig behandling eller om det de har gjort kan ha negative følger for en pasient? Da kan det være vanskelig å slutte å tenke på dette, og jobben blir med hjem, blir en energityv og forrykker balansen mellom jobb og privatliv.

Med et økende antall pasienter og trange sykehus opplever helsepersonell krav om å øke både kvantiteten og kvaliteten i pasientbehandlingen samtidig. Uten tilgjengelige ressurser er dette uforenelig, og det bidrar til økende moralsk stress hos ansatte (2). Det kan rett og slett være for fullt på sykehuset til å legge pasienten på den avdelingen eller til den observasjonstiden legen mener er

best. Hvem er det som kjenner på usikkerhet rundt egne valg og på ansvaret når en slik situasjon oppstår? Det er i alle fall ikke politikere eller de lederne som virker å ha skjøvet ansvaret for å løse helsepolitiske prioriteringer ned på enkeltleger som jobber i et fullt akuttmottak.

Resultatet er en situasjon der det som motiverer helsepersonell i jobben, blir nettopp de samme situasjonene som blir belastende.

«Vi vil gi helsehjelp til flere og samtidig oppleve mer meningsfulle arbeidsdager»

Tillit kan lyse opp medaljens bakside

Mitt inntrykk er at politikere og sykehusledere i altfor lang tid har manglet tillit til at det å fjerne grus i hverdagens maskineri resulterer i god pasientbehandling og til slutt god økonomi. For det som motiverer oss til å drive den daglige dugnaden, er å komme på jobb for å yte god helsehjelp til så mange vi kan. Med færre tids- og energyver, som unødvendige klikk i datasystem, papirarbeid og møter, vil ikke legene bruke den ekstra tiden på å drikke kaffe, men det vil bli en vinn-vinn-situasjon: Vi vil gi helsehjelp til flere og samtidig oppleve mer meningsfulle arbeidsdager.

Et for sterkt økonomifokus i hverdagen skaper en verdikonflikt der helsepersonell opplever at deres oppdrag er å stille opp på dugnad for å spare og tjene penger til sykehuset. Med slik kommunikasjon blir heller ikke verdiavstanden til det private så stor, hvor det lokkes med betydelig bedre arbeidsvilkår og fleksibilitet. En investering i slike rammer for de ansatte er noe det offentlige ikke har prioritert (3), selv om det finnes mange muligheter og at det er kjent at ikke-optimale arbeidsmiljø koster samfunnet over 75 milliarder årlig (4).

«Ledere trenger støtte, kompetanse, tid og tillit, slik at de kan snakke med sine ansatte, og ikke om»

En viktig nøkkel er at ledere trenger støtte, kompetanse, tid og tillit, slik at de kan snakke *med* sine ansatte, og ikke *om*. De må i mindre grad bruke tiden på administrative møter langt unna der helsehjelpen faktisk ytes. Derfor bør møter om indikatorer erstattes av nysgjerrig oppsøkende virksomhet for å avdekke hvordan tids- og energyver i hverdagen til helsepersonell kan fjernes. Det bør være dialog om hva som gir mening, og hva som skaper usikkerhet, og dette kan bli grunnlag for å tilrettelegge for ansatte. I slike møter vil en også kunne finne oppgaver som ikke egentlig er nødvendige å gjennomføre, og dermed organisere seg mer effektivt.

«Det bør være dialog om hva som gir mening, og hva som skaper usikkerhet, og dette kan bli grunnlag for å tilrettelegge for ansatte»

Den totale belastningen av rollekonflikter påvirkes videre av legens egne og kollegers forventninger, samt helsetjenestens organisering av legerollen. Dette er også mulig for ledere å påvirke. Blant annet kan vanskelige og uunngåelige rollekonflikter bli mer håndterlige og mindre energitappende gjennom tydelige forventningsavklaringer, en åpenhetskultur for feil og ved at ansatte opplever støtte fra ledere etter travle vakter med tunge prioriteringer og vanskelige beslutninger.

En tillitsreform med økt fokus på tids- og energityver vil bedre arbeidsmiljøet og er en billig måte å øke kapasiteten i pasientbehandlingen på. Dette er et av mange nødvendige steg for å redde juvelen i velferdsstaten, nemlig en velfungerende offentlig helsetjeneste.

REFERENCES

1. STAMI NOA. Rollekonflikt.
<https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/krav-kontroll-og-belonning/rollekonflikt/> Lest 3.4.2025.
2. Miljeteig I, Bringedal BH. Moralsk stress og tidspress. Tidsskr Nor Legeforen 2024; 144. doi: 10.4045/tidsskr.24.0528. [CrossRef]
3. Ose SO, Kaspersen SL. Oppfølgingsstudie av sykepleierne gjennom Covid-19 pandemien. SINTEF rapport 2021:01311.
<https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/3046941> Lest 8.4.2025.
4. Oslo Economics. Samfunnsnyttan av bedriftshelsetjenesten.
<https://osloeconomics.no/wp-content/uploads/2018/05/Samfunnsnyttan-av-bedriftshelsetjenesten.pdf> Lest 8.4.2025.

Publisert: 12. mai 2025. Tidsskr Nor Legeforen. DOI: 10.4045/tidsskr.25.0145
Opphavsrett: © Tidsskriftet 2026 Lastet ned fra tidsskriftet.no 4. juni 2026.