
Et varsku fra en sykehusdirektør

AKTUELT I FORENINGEN

TOR MARTIN NILSEN

tor.martin.nilsen@legeforeningen.no

Samfunnspolitisk avdeling

I fjor skrev sykehusdirektør Anders Mohn Frafjord debattinnlegget «De ansattes sykehus» i VG. Frafjord trakk frem at uten kompetente og trygge ansatte som opplever mening og mestring i jobben, forsvinner også pasientens helsetjeneste.



DIREKTØR: – Jeg håper at regjeringen tenker klokt framover og legger til rette for at nye generasjoner får lyst til å utdanne seg til en jobb i spesialisthelsetjenesten, sier Anders Mohn Frafjord. Foto: Nicolas Turrenc/Diakonhjemmet sykehus

Anders Mohn Frafjord har vært direktør for Diakonhjemmet sykehus siden 2012. Han er utdannet økonom og startet som økonomidirektør i 2009. Han har tidligere jobbet på sykehusene Aker, Ullevål og Rikshospitalet før han kom til Diakonhjemmet.

Debattinnlegget i VG fikk mye oppmerksomhet. Frafjord forteller at bakgrunnen for at han skrev innlegget var et sterkt behov for å anerkjenne innsatsen alle ansatte i helsetjenesten har gjort under pandemien.

– Jeg hadde også et behov for å illustrere det dilemmaet vi som ledere står i når rammene vi selvfølgelig må være lojale overfor, blir helt uforutsigbare og nesten umulige å forholde seg til. Situasjonen er i dag fortsatt utfordrende, både økonomisk og personellmessig. Det er fortsatt en uklarhet rundt inndekning av våre merkostnader knyttet til pandemien. Mitt sykehus mangler per i dag 86 millioner kroner i refusjon fra i fjor, sier Anders Mohn Frafjord.

Høyt sykefravær

Sykehusdirektøren understreker at Diakonhjemmet har de samme personellmessige utfordringene som andre sykehus, og trekker frem høyt fravær på grunn av covid-sykefravær.

– For oss er det vanskeligere enn tidligere å rekruttere nytt personell og kompetente vikarer for å komme gjennom pandemitoppene. Det er også krevende å ikke kunne fortsette med den nødvendige omstillingen vi var midt inne i før pandemien. Det gjelder spesielt å tilpasse seg nye og mer hensiktsmessige arbeidsmåter for å håndtere strammere bevilgninger i årene som kommer, sier han.

Frafjord meldte om for trange rammer i VG-innlegget, noe som av flere blir ansett som illojalt av ledere i helsevesenet å gjøre i media. Han mener imidlertid at åpenhet skaper tillit.

– Jeg velger å tro at min intensjon om å illustrere noen dilemmaer ble forstått også oppover i systemet. Kanskje satte jeg ord på noen dilemmaer som mange følte på akkurat da. Jeg tror vi har mer å tjene på å være åpne om det vi står i på alle nivåer i helsetjenesten, sier Frafjord.

Mange tilbakemeldinger

Avisinnlegg av typen Frafjord hadde på trykk er ikke dagligdags kost fra norske sykehusdirektører. «Modig» var blant tilbakemeldingene han fikk.

– Jeg fikk overraskende mange og positive tilbakemeldinger. Gledelig nok fikk jeg ingen negative tilbakemeldinger fra oppdragsgiver eller myndighetene, men ganske mange kalte kronikken for modig, sier han og legger til:

– Mange ansatte har også reagert positivt. Jeg fikk en rekke tilbakemeldinger som gikk på at de følte at jeg sto opp for dem og beskrev en situasjon de kjente seg igjen i.

Frafjord etterlyste i innlegget «signaler fra myndighetene som gjør at vi holder ut». Det har han foreløpig ikke fått.

– Når det gjelder konkret økonomisk forutsigbarhet for Diakonhjemmet, kan jeg avkrefte at vi per i dag har fått det. Men på et overordnet nivå mener jeg at nedstengningen i desember, da omikron kom til Norge i fullt monn, var et sterkt signal om at myndighetene var bekymret for helsetjenesten. De valgte å stenge ned, tross

tiltakstrettheten i samfunnet og uklarhet om alvorlighetsgrad av den nye omikron-varianten. De visste at beslutningen kom til å bli veldig kritisert. Som en av mine klinikkledere sa i en kommentar til media om hvorvidt han støttet nedstengningen: «Spør du lederen Magne så sier jeg ja, men mennesket Magne sier ikke søren!», forteller Frafjord.

Reflekterer over egen rolle

Etter over to år med pandemi er det naturlig for en sykehusdirektør å reflektere over sin egen rolle i denne perioden. Han trekker frem at de burde hatt mer is i magen, men at deler av kritikken føles sår.

– I etterpåklokskapens lys burde jeg, og vi som sykehus, hatt mer is i magen. Vi har i ettertid fått kritikk for at vi forholdt oss til det scenariet og oppdraget vi fikk fra Helse Sør-Øst, og sykehuset ansatte mange ekstra leger og sykepleiere på korttidskontrakter i starten av pandemien. Kritikken for å ta et oppdrag på så stort alvor i en så usikker situasjon som vi sto i, synes jeg faktisk er ganske sår, sier Frafjord og utdyper:

– Jeg har også fått en påminnelse om viktigheten av min rolle som øverste leder. For meg er god ledelse å sikre at vi har systemene på plass til å håndtere kriser og uforutsigbarhet. Det er også å sikre at systemet består av ledere som har myndighet til å fatte beslutninger og som tar sitt ansvar. De siste to årene har vi hatt det, og jeg er mektig stolt av måten vi har håndtert pandemien på. Samtidig undervurderte jeg kanskje behovet for at synlig toppledelse uansett er svært viktig i en krise. Det er en vanskelig balansegang å være synlig som toppleder og samtidig la de ulike ledernivåene få være ansvarlige ledere for sine. Jeg har ikke rukket å være til stede i alle de miljøene og i alle de situasjonene der ansatte har kjent på usikkerhet og fortvilelse. Det har jeg fått høre.

Flere oppgaver

I prosessen rundt nye sykehus i Oslo er de to diakonale sykehusene tenkt å overta flere betydelige oppgaver fra OUS. Det kan bli krevende ettersom disse sykehusene allerede er i en økonomisk utfordrende situasjon.

– For å sitere en annen sykehusdirektør: Diakonhjemmet er «too big to fail». Alle er tjent med at vi lykkes med oppdraget vårt, og på den måten kan sikre at den svært krevende prosessen rundt nye OUS lykkes. Stortinget, Oslo kommune og Helse Sør-Øst har gitt føringer om at de ideelle sykehusene skal vokse, og at vi er en del av løsningen for kapasitetsutfordringene i byen. For de ideelle sykehusene vil det også være bra å bli noe større, med tanke på robusthet og stabil kvalitet. Bare i løpet av de siste 10 årene har kravet til kompetanse og kapasitet endret seg radikalt. Det forutsetter en viss størrelse på virksomheten. Jeg har fortsatt tro på at partene forstår at refordeling av oppgaver også handler om økonomi, og at den må avklares innenfor realistiske rammer. Vår oppdragsgiver må også anerkjenne at ideelle sykehus ikke er helt like offentlige helseforetak, og at vi er avhengige av mer forutsigbarhet på sikt enn det vi har opplevd under pandemien, sier Frafjord.

Store forventninger

Selv om Frafjord fortsatt venter på signalene han etterlyste fra myndighetene, har han likevel store forventninger til regjeringen og helseministeren i tiden som kommer.

– Jeg forventer at de tar innover seg de strukturelle utfordringene pandemien har forsterket og synliggjort. I tillegg håper jeg at regjeringen tenker klokt framover og legger til rette for at nye generasjoner får lyst til å utdanne seg til en jobb i spesialisthelsetjenesten. Vi trenger rammer som gir rom for at alle som jobber i helsetjenesten klarer å balansere det samfunnsansvaret hver og en av oss tar og det hverdagslivet vi er avhengig av også etter pandemien, sier Anders Mohn Frafjord før han avslutter:

– Vi må erkjenne at pandemien har synliggjort noen underliggende systemutfordringer som vi må tenke nytt om. Vi må erkjenne og ta konsekvensene av at en moderne spesialisthelsetjeneste, med de mulighetene og de forventningene som preger samfunnet, gjør det stadig dyrere å levere enn tidligere.

Dette intervjuet ble først publisert i Overlegen nr. 1/2022

Til orientering

I etterkant av intervjuet bestemte styret i Helse Sør-Øst å kompensere Diakonhjemmet sykehus med 79,5 millioner kroner for koronarelaterte merkostnader i andre halvår 2021. Dette tilsvarer 93 prosent av koronakostnadene til sykehuset for dette halvåret.

Publisert: 2. mai 2022. Tidsskr Nor Legeforen. DOI: 10.4045/tidsskr.22.07.12

© Tidsskrift for Den norske legeforening 2026. Lastet ned fra tidsskriftet.no 14. juli 2026.