

---

## Mer enn ord

---

INVITERT KOMMENTAR

BETTINA C. FOSSBERG

BettinaCaroline.Fossberg@lillestrom.kommune.no

Bettina C. Fossberg er spesialist i samfunnsmedisin, master i helseadministrasjon, ph.d.-student ved Universitetet i Oslo og kommuneoverlege i Lillestrøm.

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

---

### **Rollen som kommuneoverlege er styrket med økt relasjonelt samarbeid og anerkjennelse, men dette er ikke tydelig forankret i organisatorisk struktur. Er det da en reell styrking?**

Under pandemien hadde de fleste kommuneoverleger en ledende rolle i den kommunale smittevernhandteringen, og de befant seg både ved beslutningenes bord og i mediens søkelys [\(1\)](#). Dette sto i skarp kontrast til hvordan mange hadde opplevd rollen før pandemien, som mer usynlig i organisasjonen, med manglende tilgang på beslutningsarenaer og med en uklar rolleforståelse [\(2\)](#). Myndighetene har etter pandemien påpekt viktigheten av en styrket og tydelig kommuneoverlegerolle [\(3, 4\)](#). Det er imidlertid lite kunnskap om hvorvidt en slik styrking faktisk har skjedd. En studie fra 2023 antydte at flere kommuneoverleger opplevde at rollen var tilbake til den usynlige og utydelige posisjonen fra før pandemien [\(5\)](#). Studien av Vik og medarbeidere som nå publiseres i Tidsskriftet, nyanserer dette bildet noe, og gir mer kunnskap om kommuneoverlegerollen etter pandemien [\(6\)](#).

Vik og medarbeidere har fulgt opp et utvalg kommuneoverleger og kommunale ledere som de også intervjuet under pandemien [\(1, 6\)](#). Dette gir en styrket fremstilling av hvordan rollen kan ha endret seg i denne perioden. Det er også en styrke ved studien at den fanger opp perspektiver fra både administrativ og politisk ledelse samt fra kommuneoverleger. Det avslører både enighet og diskrepans mellom gruppene.

Et hovedfunn i studien var at det relasjonelle samarbeidet mellom kommuneoverlege og kommunal ledelse var styrket (6). Begge parter ga uttrykk for et lettere samarbeid og økt involvering. Dette er i tråd med myndighetenes anbefalinger (3, 4). Alle kommuneoverlegene hadde fått økt sin stillingsprosent, noe som også er en styrking av rollen. Stillingsstørrelse er særlig viktig for rolleutøvelse i små og mellomstore kommuner, hvor denne studien var gjennomført (2, 6).

På tross av økt anerkjennelse og stillingsstørrelse, hadde ingen av kommuneoverlegene fått endret sin organisering. Få hadde formell tilgang til beslutningsarenaer, og kun én var organisert på overordnet nivå. Kommuneoverlegene problematiserte dette, men kommunal ledelse så ikke behov for å forankre samarbeid eller økt anerkjennelse strukturelt. De underbygget dette med «korte veier» og «gode relasjoner» (6).

***«Det er behov for økt samfunnsmedisinsk kompetanse i kommunal ledelse, og en styrket ressurs må formaliseres i organisasjonens struktur»***

Økt relasjonelt samarbeid er positivt for kommuneoverlegerollen, men man trenger ikke ha master i ledelse for å forstå at forankring av en rolle med relasjonelt samarbeid ikke er bærekraftig på sikt. I små og mellomstore kommuner kan relasjonelt samarbeid fungere, men bare så lenge relasjonene er intakte. I store kommuner vil det være enda mer krevende på grunn av store avstander. Tidligere rapporter har påpekt behov for styrket helseledelse i kommunene (7, 8). Alle kommuner preges av jevnlig politiske skifter og står foran store utfordringer som vil kreve endringer. I et slikt landskap blir to ting klart: Det er behov for økt samfunnsmedisinsk kompetanse i kommunal ledelse, og en styrket ressurs må formaliseres i organisasjonens struktur.

***«Hvorfor ser ikke kommunal ledelse behovet for å formalisere dette?»***

Kommunalt selvstyre er en demokratisk verdi, men det har ført til svært ulik prioritering og organisering av kommuneoverlegerollen (8). Styrking av den samfunnsmedisinske ressursen i kommunen vil kreve at kommunal ledelse tenker nytt om egen organisering. Det er sjelden vanskelig å prioritere eller anerkjenne noe når det ikke krever organisatoriske endringer. Da er det bare ord uten handling. Økt relasjonelt samarbeid vil kunne styrke kommuneoverlegerollens innflytelse, men er sårbart for relasjonelle skifter. Så hvorfor ser ikke kommunal ledelse behovet for å formalisere dette?

Som samfunnsmedisiner har jeg lært at prioritering av noe alltid medfører nedprioritering av noe annet. Det er ikke et ubegrenset antall plasser rundt kommunedirektørens bord. Økt innflytelse fra kommuneoverlegen betyr nødvendigvis mindre innflytelse fra andre. Er det denne alternativkostnaden som oppleves for høy? Det ville vært svært interessant å få mer forskning på kommuneoverlegerollen etter pandemien, for å belyse dette nærmere.

Vi som var ungdom på tidlig 90-tallet, husker rockebandet Extreme sin hit «More than words». I den etterlyser de, med silkemyke stemmer og akustisk gitar, handling – ikke bare ord og løfter. Etter å ha lest artikkelen til Vik og medarbeidere er det denne sangen jeg får lyst til å spille for kommunal ledelse rundt om i landet. Skal vi oppnå styrking av kommuneoverlegerollen slik nasjonale myndigheter anbefaler, må det mer til enn bare anerkjennelse og relasjonelt samarbeid. Rollen må forankres formelt gjennom organisatoriske handlinger.

---

## REFERENCES

1. Hungnes T, Vik E, Veddeng O. Kommunelegens rolle under koronapandemien – en kvalitativ studie. Tidsskr Nor Legeforen 2022; 142. doi: 10.4045/tidsskr.22.0396. [PubMed][CrossRef]
2. Fossberg BC, Frich JC. Kommuneoverlegers opplevelse av egen rolle. Tidsskr Nor Legeforen 2022; 142. doi: 10.4045/tidsskr.21.0589. [PubMed][CrossRef]
3. NOU 2022: 5. Myndighetenes håndtering av koronapandemien – del 2 – Rapport fra Koronakommisjonen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/dob61f6e1d1b40d1bb92ff9d9b60793d/no/pdfs/nou2022022000500oddpdfs.pdf> Lest 10.3.2024.
4. NOU 2023:17. Nå er det alvor – Rustet for en usikker fremtid. Rapport fra Totalberedskapskommisjonen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-17/id2982767/> Lest 11.3.2024.
5. Hagestuen PO, Feiring E. Rollen som kommuneoverlege etter pandemien – en kvalitativ studie. Tidsskr Nor Legeforen 2023; 143. doi: 10.4045/tidsskr.23.0039. [PubMed][CrossRef]
6. Vik E, Hungnes T, Mowinkel OK et al. Koronapandemiens betydning for kommuneoverlegens rolle – en kvalitativ studie. Tidsskr Nor Legeforen 2024; 144. doi: 10.4045/tidsskr.23.0673. [CrossRef]
7. Den norske legeforening. Pasientens primærhelsetjeneste må ledes – om ledelse av det medisinske tilbudet i kommunene. <https://www.legeforeningen.no/om-oss/publikasjoner/rapporter/pasientens-primarhelsetjeneste-ma-ledes/> Lest 12.3.2024.
8. KS. Kommunal legetjeneste – kan den ledes? <https://www.ks.no/fou-sok/2016/154009/> Lest 12.3.2024.

---

Publisert: 11. april 2024. Tidsskr Nor Legeforen. DOI: 10.4045/tidsskr.24.0156  
Opphavsrett: © Tidsskriftet 2026 Lastet ned fra tidsskriftet.no 5. juli 2026.