
Bærekraftig helsetjeneste – hvordan få det til?

LEGLIVET

ERLEND HEM

erlend.hem@lefo.no

Erlend Hem er instituttsjef ved Legeforskningsinstituttet og professor ved Universitetet i Oslo.

I en ny artikkel presenterer amerikanske forskere ti prinsipper for å styrke legers jobbtilfredshet og forebygge utbrenthet.



Illustrasjonsfoto:
monkeybusinessimages/iStock.
Tilpasset av Tidsskriftet

Arbeidsrelatert belastning blant leger er et tiltagende problem, og kommer blant annet til uttrykk gjennom økende sykefravær, stress og utbrenthet [\(1, 2\)](#). Selv om mange organisasjoner anerkjenner problemet, mangler det ofte en helhetlig strategi som tar hensyn til både lokale forhold og forskjeller mellom faggrupper, ifølge en forskergruppe ved Stanford-universitetet [\(3\)](#).

Hvordan få det til?

Arbeidet er en viktig kilde til mening, identitet og faglig utvikling for leger. Det første og viktigste prinsippet er derfor å rette innsatsen i større grad mot yrkesrelaterte faktorer, snarere enn generell velvære. Tiltak rettet mot individuell mestring kan være nyttige supplementer, men tar ikke opp strukturelle problemer knyttet til ineffektive arbeidsprosesser, manglende

støtte og organisatoriske barrierer. For å lykkes må begge dimensjonene håndteres. Ledere kan ikke få til dette på egen hånd. Deres viktigste oppgave er å involvere medarbeiderne i å utvikle arbeidsmiljøer som støtter disse faktorene og reduserer organisatoriske hindringer.

«Det første og viktigste prinsippet er å rette innsatsen i større grad mot yrkesrelaterte faktorer, snarere enn generell velvære»

Det andre prinsippet utfordrer antagelsen om at trivsel og effektivitet står i motsetning til hverandre. Når ansatte etterspør tiltak, handler det som regel ikke om å arbeide mindre, men om å arbeide klokere – med mindre administrasjon, mindre lavverdiarbeid og mer pasientrettet aktivitet.

Det tredje prinsippet slår fast at å skape bærekraftig arbeidsmiljø ikke kan være et individuelt ansvar. Det må være et organisasjonsansvar og gis like stor betydning som økonomi, kvalitet og pasientsikkerhet. Alle ansatte har et ansvar for å bidra til en kultur preget av tillit, respekt, støtte og kollegial tilhørighet.

Lege og arbeidsplass

– Artikkelen er skrevet av en svært aktiv forskningsgruppe ved Stanford-universitetet i USA. Prinsippene samsvarer godt med våre funn fra en norsk klinikk som over mange år har klart å kombinere høy pasientkvalitet, stor arbeidsglede og sunn økonomi. Vår artikkel er nå under publisering, sier Fredrik Bååthe, seniorforsker ved Legeforskningsinstituttet i Oslo og Institutet för stressmedicin i Göteborg.

– Det er viktig å støtte enkeltpersoner som sliter, men dette er ikke nok dersom systemene som skaper problemene, får stå uendret. Innsatsen må også rettes mot de strukturelle driverne, som arbeidsbelastning, mening i arbeidet, fellesskap og effektive arbeidsprosesser, sier Bååthe.

«Det er viktig å støtte enkeltpersoner som sliter, men dette er ikke nok dersom systemene som skaper problemene, får stå uendret»

– Spesifikke tiltak som fungerer ett sted, vil ikke nødvendigvis fungere et annet sted. Mange organisasjoner starter med løsninger i stedet for å utvikle en strategi forankret i egen virkelighet. Det er avgjørende å kartlegge lokale drivere, vurdere og teste tiltak systematisk, og skalere det som faktisk virker, anbefaler Bååthe.

Behovet for tiltak som både er skreddersydde og generelle, samsvarer med de amerikanske forskernes konklusjoner. Ulike faggrupper møter ulike arbeidskrav og utfordringer. Eksempelvis har radiologer, allmennleger, sosialarbeidere og farmasøyter helt forskjellige hverdager, og tiltakene må derfor tilpasses hver gruppe. Samtidig finnes det noen gjennomgående problemer, særlig administrative byrder og elektroniske systemer, som krever mer grunnleggende organisatoriske tiltak.

Norske studier

- De amerikanske forskerne legger vekt på å bruke etablerte metoder, slik at tiltak faktisk skaper endring før de settes i verk. Kunnskap fra kompleksitetsvitenskap har de siste ti årene i stor grad endret vår forståelse av hvordan man kan jobbe klokt og effektivt med forbedringsarbeid i helsetjenesten, sier Bååthe.
- Det er gledelig at amerikanerne også fremhever lederens sentrale rolle. Ledere har blitt en stadig viktigere faktor for helsearbeideres opplevelse av mening, mestring og tilhørighet. Dette krever systematisk lederutvikling, ikke bare gode intensjoner, slik vi nylig har belyst i en norsk studie (4).

«Forbedringer i helsetjenesten er et systemansvar. For å lykkes må ledere og ansatte sammen utforske hvordan prinsippene kan tilpasses lokale forhold»

Det tiende prinsippet understreker behovet for å bryte med perfektjonismekulturen. Perfeksjonisme skaper frykt, utbrenthet og lav psykologisk trygghet, mens en mer bærekraftig kultur bygger på tillit, læring, åpenhet og kontinuerlig forbedring.

- Disse prinsippene fra USA tydeliggjør at forbedringer i helsetjenesten er et systemansvar. For å lykkes må ledere og ansatte sammen utforske hvordan prinsippene kan tilpasses lokale forhold. Først da kan helsetjenesten utvikle strukturer som støtter bærekraftig og meningsfull yrkesutøvelse i alle deler av sektoren (5).
- Ved Legeforskningsinstituttet planlegger vi nå et prosjekt som skal teste prinsippene vi har identifisert i vår studie, for å få økt kunnskap om hvordan de kan bidra til en mer bærekraftig praksis i norsk helsetjeneste, sier Bååthe.

LITTERATUR

1. Ørstavik R. Psykisk helsekrise blant leger? Tidsskr Nor Legeforen 2025; 145. doi: 10.4045/tidsskr.25.0638. [PubMed][CrossRef]
2. WHO. Mental health of nurses and doctors survey in the European Union, Iceland and Norway. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-12709-52483-81031> Lest 18.12.2025.
3. Shanafelt T, Trockel M, Stolz S et al. Ten principles to advance occupational well-being in health care organizations. Mayo Clin Proc 2025; 100: 995–1004. [PubMed][CrossRef]
4. Bååthe F, von Knorring M, Isaksson-Rø K. How hospital top managers reason about the central leadership task of balancing quality of patient care,

economy and professionals' engagement: an interview study. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)* 2022; 36: 261–74. [PubMed][CrossRef]

5. LEFO - Legeforskningsinstituttet. Pasientsikkerhetskonferansen - Fredrik Bååthe. <https://youtu.be/lmEAbBgpIOM?feature=shared> Lest 18.12.2025.

Publisert: 6. februar 2026. *Tidsskr Nor Legeforen*. DOI: 10.4045/tidsskr.25.0803

Opphavsrett: © Tidsskriftet 2026 Lastet ned fra tidsskriftet.no 7. juli 2026.