

# ARBEIDSMILJØ FOR LEGER I SYKEHUS





# ARBEIDSMILJØ FOR LEGER I SYKEHUS





---

# INNHold

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Vårt felles arbeidsmiljø.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>10 tiltak for å ha det bedre på jobb.....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Risikofaktorer for arbeidsmiljøet.....</b>	<b>13</b>
4.1	Planlegging av arbeidstiden .....	13
4.2	Når stresset melder seg .....	16
4.3	Samarbeidskonflikter .....	18
4.4	Omstillinger .....	24
4.5	Forsvarlig organisering av driften.....	26
4.6	Når medarbeidere er fraværende .....	27
4.7	Vikarer og midlertidig ansatte .....	29
<b>5</b>	<b>Skråblikk fra en junior og en senior .....</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Ulike aktører - ulike roller.....</b>	<b>32</b>
6.1	Ledere.....	32
6.2	Den enkelte ansatte.....	32
6.3	Tillitsvalgte.....	33
6.4	Bedriftshelsetjenesten.....	34
6.5	Verneombudet.....	34
6.6	Arbeidsmiljøutvalget (AMU).....	35
6.7	Arbeidstilsynet .....	35
<b>7</b>	<b>Regelverk om arbeidsmiljø .....</b>	<b>36</b>
7.1	Arbeidsmiljøloven.....	36
7.2	Likestilling- og diskriminering.....	42
7.3	Helselovgivningen.....	44
7.4	Tariffavtalene i sykehusene .....	45
7.5	Personalreglement.....	49
<b>8</b>	<b>Godt arbeidsmiljø - hva sier forskningen .....</b>	<b>50</b>

# Innledning

Et godt arbeidsmiljø er nøkkelen til et godt arbeidsliv for medlemmene våre. Et godt arbeidsmiljø bidrar til trivsel, virker helsefremmende for de ansatte, gir økt kvalitet i pasientarbeidet og gjør det gøy å jobbe. Derfor er Legeforeningen opptatt av dette temaet.

Arbeidsgiver har ansvaret for at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig, men ansatte og tillitsvalgte har ansvar for å bidra aktivt i arbeidsmiljøarbeidet. Å forbedre og bevare et godt arbeidsmiljø er et kontinuerlig arbeid.

Denne veilederen gir deg som ansatt og tillitsvalgt praktiske råd om hvordan du kan bidra i ulike situasjoner. Den inneholder også en grundig gjennomgang av regelverket. Veilederen har ansatte i sykehus som målgruppe, men vil være relevant for alle arbeidstakere, tillitsvalgte og ledere.

Veilederen er utarbeidet av Avdeling for jus og arbeidsliv i Legeforeningens sekretariat. Foretakstillitsvalgte i sykehusene, leder av Overlegeforeningen og leder av Yngre legers forening har bidratt. Det har også yngsterepresentanten i Yngre legers forening, og tidligere leder av Overlegeforeningen. I tillegg har vi fått bidrag fra Legeforskningsinstituttet (Lefo).

Jeg håper veilederen kommer til nytte!

Med vennlig hilsen

**Anne-Karin Rime**  
*President*



## Vårt felles arbeidsmiljø

**AV LEDER I YNGRE LEGERES FORENING, INGEBORG HENRIKSEN, OG LEDER I NORSK OVERLEGEFORENING, STÅLE CLEMENTSEN**

**«Ikke vær et ettall på jorda. Bry deg om flokken din.»**

Sitatet er hentet fra vår tidligere kollega, professor i samfunnsmedisin Per Fugelli. Vi har mange flokker i livet vårt. En viktig flokk er kollegaene våre – på alle nivåer. Sammen utgjør vi vårt felles arbeidsmiljø. Selv om vi har ulike roller, er det til syvende og sist et lagarbeid der alle må gjøre sin del av jobben for fellesskapet, hvis vi skal lykkes med arbeidsmiljøet.

Vi tilbringer alle store deler av livet på jobb. Da må det være bra å være der! Det handler selvsagt om fysiske forhold som tilgang til gode kontorplasser, arealer for å utøve arbeidet som understøtter oss i jobben vi skal gjøre, og ikke minst rom og tid til å møte kollegaer til faglige og uformelle diskusjoner.

I tillegg handler det også om det psykososiale arbeidsmiljøet som er forbundet med trygghet og tillit, der det er hyggelig å komme og godt å være. Arbeidsmiljø har blitt trukket frem som en viktig faktor for arbeidstakernes helse, og særlig den psykiske helsen.

### *Rettferdig ledelse*

For både å etablere og beholde et godt arbeidsmiljø betyr ledelse mye. Rettferdig ledelse er viktig og har en klar sammenheng med ansattes helse.

Det gjøres mye forskning på hvilke faktorer som påvirker arbeidsmiljøet, og hvordan dette påvirker oss som mennesker. Vi vet at det er en sammenheng mellom mengden av krav og grad av autonomi når det kommer til motivasjon og

---

mestring i arbeidet. Kombinasjonen av høye krav og høy grad av autonomi skaper opplevelse av motivasjon og mestring og virker positivt inn i arbeidslivet.

Motsatt er det også slik at høye krav i kombinasjon med lav grad av autonomi øker stress og stressrelaterede plager. Økt stress-aktivering er over tid en driver for å utvikle sykdom. Men visste du at også sosial støtte betyr noe i denne sammenhengen? I nyere tid har sosial støtte blitt etablert som en viktig buffer – der sosial støtte fra leder og kollegaer har samme effekt som autonomi. Altså tåler vi mer, og kjenner på motivasjon og mestring i større grad, hvis vi opplever god sosial støtte på jobb.

### **Rammene er arbeidsgivers ansvar**

I arbeidsmiljølovens første bestemmelse står følgende:

«Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet.»

Bestemmelsen er ikke til å misforstå: Arbeidsmiljøet skal være trygt og ivaretagende, og gi full trygghet mot fysiske og psykiske skader. Ansvar for å legge rammene ligger hos arbeidsgiver.

Å være lege er en fantastisk jobb. Vi får møte pasienter på sitt mest sårbare og være aktivt deltakende i andre menneskers liv på en helt spesiell måte. For de fleste av oss oppleves det meningsfylt på mange måter. Å bruke tid på våre

kjerneoppgaver, som pasientmøtene, utdanning og forskning er eksempler på, er det vi ønsker at arbeidsdagen skal inneholde.

Samtidig må rammene for arbeidet understøtte oss i arbeidet vi skal gjøre for at nettopp alle de fine sidene med yrket ikke skal bli en belastning. Vi må ha gode IT-systemer, arealer å arbeide i som er tilpasset oppgavene, og som tar høyde for at vi er knapphetsressursen i helsetjenesten. Det må også være samsvar mellom oppgaver og tilgjengelig tid og, ikke minst, trygge rammer og et miljø der vi blir sett og anerkjent som mennesker og fagpersoner, og der vi opplever at vi hører til.

Trivsel i jobben og tid til faglig utvikling er en forutsetning for at vi skal oppleve motivasjon og læring, og for at det skal være kjekt å være på jobb. Alt er nødvendige faktorer for å sikre et godt arbeidsmiljø for leger. Et økt fokus på dette er nødvendig for å opprettholde den offentlige helsetjenesten som førstevalget for leger.

### **Felles møteplasser**

Legeyrket krever høy kompetanse, kontinuerlig faglig oppdatering og bærer med seg et stort ansvar. Utviklingen i samfunnet og helsetjenesten har forandret forventningene til og rammene for legers yrkesutøvelse. Over tid har også legerollen endret seg i takt med at legers autonomi er redusert.

Leger opplever høyere arbeidsbelastning enn gjennomsnittet av norsk arbeidsliv. Samtidig utfordres helsetjenesten stadig på krav til effektivisering og endring som vi ser at i mange tilfeller øker arbeidsbelastningen ytterligere.

En arbeidssituasjon der presset oppleves høyt går ofte utover basale behov både i arbeids-



### *Vær kollegaen du selv ønsker*

Gjennom et langt liv har vi mange roller vi skal fylle, og de tar i varierende grad plass i livet vårt. Ulike livsfaser kommer og går, og vi har alle ulike behov på samme tidspunkt. Det er hver sin gang å trenge noe tilrettelegging og arbeidslivet bør kunne ta høyde for ulike livsfaser. De ulike behovene må vi respektere, selv om de er ulike fra våre egne, og vi ikke har de samme vurderingene av hva som er viktig i livene våre. Og vi kommer alltid langt med raushet og nysgjerrighet på hva som er viktig for de rundt oss.

hverdagen og legelivet, og det utfordrer balansen mellom jobb og fritid. Et godt arbeidsmiljø er avhengig av at denne balansen er ivaretatt. I et godt legeliv må det være rom for å både være lege og ha et liv utenom jobben.

Tid til faglig fellesskap og sosial støtte i arbeidshverdagen utfordres av aktivitetskrav sykehusene skal rapportere på. Vi ser at vi stadig mister arenaer for å bygge slike faglige fellesskap, både formelle og uformelle. De formelle arenaene er nødvendig for å opprettholde den faglige standarden vi ønsker å ha. Viktigheten av praten med kollegaer ved kaffemaskinen om morgenen om helgens utflukt eller i lunsjen om kinofilmen du så i går må vi heller ikke undervurdere. Det bygger tillit og tilhørighet.

I et fellesskap blir vi sårbare overfor hverandre i ulike situasjoner. Da trenger vi tillit for å kunne tørre å feile og stå støtt i det sammen. Det er viktig for hver og en av oss og spesielt viktig for alle nye, enten det er nyutdannede leger eller nye kollegaer. Å feile er menneskelig. Men skal det være trygt å feile, og trygt å lære, er vi avhengig av et arbeidsmiljø hvor åpenhet og tillit er til stede på alle nivåer.

La det ikke være tvil: Ledere på alle nivåer har ansvar for å legge rammene for et godt arbeidsmiljø. Samtidig har vi alle et ansvar for å bidra både til arbeidsmiljøet og til å være den sosiale støtten vi selv ønsker å møte.

Vi trenger alle å bli sett og inkludert. Vær en god kollega og ta kontakt hvis du ser at noen har det tøft. Si ifra til en god venn, kollega eller tillitsvalgt hvis du har det vanskelig. Ta med en ny kollega eller kollegaen du ikke kjenner så godt i kantina en dag.

Sammen kan vi utgjøre en forskjell for hverandre. Og sammen kommer vi alltid lengst.

# 10 tiltak for å ha det bedre på jobb

Her har vi samlet 10 tips for å forbedre arbeidsmiljøet – til inspirasjon for alle leger, tillitsvalgte og ledere i sykehusene.

## 1 Inkluder nye ansatte – lag fadderordninger

Som regel får du bare én mulighet til å gi et godt førsteinntrykk, men du har mange muligheter til å gi et dårlig inntrykk. Et tiltak for at nye kollegaer skal få godt førsteinntrykk og bli ivaretatt som ny kollega, kan være å etablere fadderordninger.

En fadderordning kan inneholde mye forskjellig, men bør alltid inneholde et strukturert opplegg for hva den nyansatte skal gjøre de første dagene på jobb. En hilserunde og en omvisning på avdelingen er nyttig. Det samme gjelder å bli opplært i avdelingens rutiner og få vite hvor på sykehuset du finner de ulike personene og funksjonene. Å bli møtt med vennlighet og å bli presentert på ulike møter gjør at nyansatte opplever å være inkludert. Selv i en hektisk hverdag kan alle ta seg tid til å ønske en ny kollega velkommen. Dette bidrar til trygghet, som er en viktig forutsetning for et godt arbeidsmiljø. En fadder bør også i starten være ekstra oppmerksom på å ta nyansatte med til lunsj og kaffe-pauser, slik at de opplever at jobben er et godt sted å være.

Fadderordninger for nyansatte leger er et godt virkemiddel for å oppnå alle disse målene. Dette vil også være i tråd med § 38 i Hovedavtalen

for helseforetakene, hvor det framgår at det bør utarbeides retningslinjer for introduksjon og oppfølging av nyansatte.

## 2 Skap sosiale arenaer på jobb

Et arbeidsmiljø hvor kolleger vil hverandre vel, er et arbeidsmiljø mange vil være en del av. Og det er ikke alle arbeidsmiljøtiltak som koster penger. I arbeidet med denne veilederen har Legeforeningen mottatt mange innspill om betydningen av å skape sosiale arenaer på jobb.

Ett av innspillene som går igjen, er å samle de kollegaene som kan spise lunsj samtidig, til felles lunsj. Dersom det ikke er en kultur for det på arbeidsplassen, kan du ta et slikt initiativ. Husk å inkludere alle. Det kan gjøres på mange forskjellige måter, for eksempel ved å opprette en digital gruppe der alle inviteres med til sosialt fellesskap. Hvis det er noen som «aldri» blir med, kan du invitere dem direkte. I ett og alt: Vær inkluderende og hyggelig.

I tillegg til å spise lunsj sammen, kan andre sosiale fysiske møteplasser medvirke til å skape et godt arbeidsmiljø. Bidra til en kultur der det for eksempel er mulig å sette seg ned og ta en kopp kaffe med kollegaer.



### 3 Vær en leder som skaper tillit

Ledelse er en viktig faktor i arbeidsmiljøet, som ikke kan understrekes nok. Gode ledere er opptatt av å skape tillit, ha en god dialog med de ansatte og legge til rette for at de ansatte trives.

Når lederen viser fleksibilitet, møtes det veldig ofte med fleksibilitet tilbake fra legene. Opplevd fleksibilitet kan styrke følelsen av lojalitet og samhold, bygge «vi»-kultur og «vi»-følelse: Dette står vi sammen om, dette finner vi gode løsninger på.

Motstykket er at ledere som oppleves unødvendig rigid, krever at «alt» alltid skal koste minst mulig og er opptatt av detaljstyring, risikerer at legene ser seg om etter annet arbeidssted med bedre ledelse. Detaljstyring hemmer god fagutøvelse, autonomi og trivsel.

### 4 Be om en årlig medarbeidersamtale

Verken arbeidsmiljøloven eller tariffavtalene i sykehusene gir leger rett til å ha medarbeidersamtaler med lederen sin. I noen sykehus følger det av de interne retningslinjer at det skal holdes medarbeidersamtaler, mens det i andre sykehus følger av lokale avtaler at seniormedarbeidere har en slik rett.

Alle kan likevel be om en medarbeidersamtale. Bruk den muligheten! Tillitsvalgte kan også be

ledelsen tilrettelegge for et system som sikrer at det blir gjennomført årlige medarbeidersamtaler for alle leger.

Målet er at en medarbeidersamtale oppleves som en fortrolig samtale mellom leder og medarbeider, hvor også arbeidsmiljøet og eventuelle utfordringer i arbeidsmiljøet trygt kan tas opp.

### 5 Gjør gode valg for egen helse

Husk å ta vare på deg selv og egen helse: vær bevisst betydningen av kosthold, søvn og fysisk aktivitet. Dersom du strever med å sove, har problemer med å koble av fra jobben eller bekymrer deg mye: søk støtte der det er å finne. Det kan være hos familien, venner, fastlegen, tillitsvalgte, kollegaer, ledere, verneombud eller Legeforeningens støttekollegaordning.

Bruk menneskene rundt deg til å ta vare på deg selv.

### 6 Skap en kultur for å reflektere over legelivet

Mulighet for å snakke med kolleger om opplevelser du har hatt på vakt, krevende pasientmøter eller uønskede hendelser kan være viktig for ikke selv å bli syk av alt ansvaret leger har og tar.

Det er uttrykk for et godt arbeidsmiljø å ha en åpenhetskultur hvor kollegaer kan snakke sammen, lytte aktivt til hverandre, sette ord på det som er vanskelig og debriefe etter krevende hendelser. Da blir ikke den enkelte lege alene om de vanskelige tankene og følelsene. Gruppeveiledning er et godt eksempel på hvordan en slik kultur kan bygges. Finnes ikke en slik kultur på arbeidsplassen din, kan du være en som bidrar til at den blir etablert.

## 7 Ikke være redd for å si fra

Mange opplever at det er vanskelig å si ifra om forhold på arbeidsplassen, fordi de frykter for represalier. Hvis det er tilfelle, er det et uttrykk for et arbeidsmiljø som ikke er velfungerende. Alle bør etterstrebe et arbeidsmiljø hvor det er mulig og lett å si fra om forhold som ikke fungerer. Og om du synes det er vanskelig, bør du søke støtte og hjelp hos de tillitsvalgte.

## 8 Gi positive tilbakemeldinger

Det er viktig for læringen at man får beskjed når ting ikke fungerer og at dette snakkes åpent om i trygge rammer. Men det er også viktig å få tilbakemeldinger på hva som er bra. Og ikke nøy deg med bare å si «bra». Vær konkret. Forklar hva som er bra og hvorfor det fungerer. Det lærer kollegaene dine aller mest av. En god og konkret tilbakemelding varer lenge. Hvis kulturen er å gi hverandre anerkjennende tilbakemeldinger, er det også lettere å gi hverandre tilbakemeldinger de gangene noe ikke fungerer godt nok.



## 9 Avklar hva som skal gjøres på vakt

Et viktig bidrag for å redusere unødvendig arbeidsbelastning er at legegruppen gjennomgår vaktopp gavene. Målet er å bli enige om hva som må gjøres på vakt, og hva som kan vente til neste dag. Dette gjør også at legene i større grad vet hva som er forventet av dem, noe som bidrar til større forutsigbarhet i en uforutsigbar vakt-situasjon. En slik avklaring kan også bidra til økt bevissthet om at vakter er etablert for å ivareta sykehusets ansvar for øyeblikkelig hjelp. Det er dette ansvaret som er årsaken at sykehuset må drifte døgnet rundt hele året. Aktivt arbeid om natten skal likevel begrenses så mye som mulig.

## 10 Rett person til rett oppgave

Leger trenger stort sett ikke avlastning fra legeopp gaver. Leger trenger avlastning fra oppgaver som stjeler tid fra legeopp gavene, og som andre yrkesgrupper – for eksempel sekretærer – kan gjøre bedre. Leger bruker mye tid og frustrasjon på systemer som ikke fungerer og på å fylle ut diverse skjemaer, som det ikke er nødvendig å være lege for å kunne. «Make sekretærene great again!»

*Tipsene er basert på innspill fra tillitsvalgte i sykehusene og styremedlemmene i Yngre legers forening og Overlegeforeningen.*



# Risikofaktorer for arbeidsmiljøet

Her beskriver vi hvilke situasjoner som er en særlig risikofaktor for arbeidsmiljøet. Vigir råd om konkrete tiltak du som medarbeider, tillitsvalgt eller leder kan foreslå.

## 4.1 Planlegging av arbeidstiden

### *Samsvar mellom oppgaver og ressurser*

Legeforeningens inntrykk er at svært mange leger i sykehus opplever et konstant misforhold mellom oppgaver og ressurser. Det er stadig press på effektivisering og flere oppgaver skal løses med færre folk. Mange opplever derfor at det ikke er tid til å gjøre arbeidet med den kvaliteten de skulle ønske, og at arbeidsoppgavene ikke lar seg gjøre innenfor normal arbeidstid.

Sykefravær, permisjoner og rekrutteringsutfordringer bidrar til at ansatte må utføre langt flere oppgaver enn planlagt og medfører mye overtidsarbeid. Endringer hos pasientgrupper kan også føre til at bemanningen ikke lenger strekker til.

Pasienter, samfunnet og kollegaer har høye forventninger til hva legen skal prestere. Mange opplever også frykt for å gjøre feil, samtidig som det er vanskelig å finne tid til forbedringstiltak og

tiltak som fremmer trivsel. Summen av dette kan gi store utfordringer for arbeidsmiljøet.

For å bidra til bedre samsvar mellom ressurser og oppgaver, har Legeforeningen i sykehusene tariffavtalt at det skal utarbeides en aktivitetsplan før det utarbeides en bemanningsplan.

Dersom det er et misforhold mellom oppgaver og ressurser, er arbeidet med bemanningsplan og aktivitetsplan sentralt for å synliggjøre ressursknapphet og for å legge til rette for en diskusjon om hvilke oppgaver legene ikke skal gjøre.

Når legene opplever å stå i et misforhold mellom oppgaver og ressurser, er det viktig å finne måter å få en god og håndterlig arbeidshverdag. Det er viktig at legene i fellesskap, og med hjelp av tillitsvalgte, spiller inn konkrete og realistiske forslag til tiltak som kan bedre situasjonen.

### *Forsvarlige arbeidstidsordninger*

Forsvarlige arbeidstidsordninger er et vesentlig element i kravet om et fullt forsvarlig arbeids-

---

miljø. Leger som jobber til ulike tider av døgnet skal ha en arbeidsplan som viser når de skal jobbe. Legenes arbeidstidsordninger er særegne, og innebærer tradisjonelt mer arbeid og lengre arbeidsøkter enn det som er vanlig i norsk arbeidsliv.

Arbeidstidsordningene er forhandlet frem i tariffavtaler der Legeforeningen er part, og utgjør betydelige unntak fra arbeidsmiljølovens regler om arbeidstid. Arbeidsmiljølovens krav om at arbeidstidsordningene ikke skal utsette arbeidstakerne for uheldige fysiske eller psykiske belastninger gjelder uansett, også for leger. Partene har også avtalt en rekke bestemmelser som sikrer at ansatte og tillitsvalgte involveres når arbeidsplanene utarbeides.

Kjente risikofaktorer ved legers arbeidstid er gjennomsnittsberegning av arbeidstiden med mulighet for lange og intensive arbeidsøkter, arbeid på ubekvem tid, potensiale for samtidighetskonflikter, stressende arbeids-situasjon og mye overtid. Dette gjør det nødvendig å ha en grundig prosess ved planleggingen av arbeidstiden med tett involvering av tillitsvalgte og de berørte legene.

Se mer om sykehuslegers arbeidstid her: [Arbeidstid for sykehusleger \(legeforeningen.no\)](https://legeforeningen.no/Arbeidstid-for-sykehusleger)

Legeforeningen og Spekter har laget en veileder for vurdering av forsvarlighet i arbeidstidsordninger i sykehus. Veilederen er et verktøy for ledere og tillitsvalgte, til hjelp i arbeidet med å sikre forsvarlige arbeidstidsordninger. Selv om en arbeidstidsordning er innenfor timerammene som er angitt i tariffavtalen, innebærer ikke det i seg selv at arbeidstidsordningen er forsvarlig. Forsvarligheten må alltid vurderes konkret.

Veilederen gjennomgår regelverket om legenes arbeidstid, beskriver prosesser for samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte, og viser til momenter i vurderingen av arbeidsplanenes forsvarlighet.

Veilederen finner du her: [veileder-om-forsvarlighetsvurderinger.pdf \(legeforeningen.no\)](https://legeforeningen.no/veileder-om-forsvarlighetsvurderinger.pdf)



### Tips og råd til arbeidet for forsvarlige arbeidstidsordninger:

- Sett deg inn i arbeidstidsreglene og de tariffavtalte bestemmelsene for etablering av arbeidsplan. Dersom disse ikke følges, ta det opp med arbeidsgiver og tillitsvalgte. Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene i tariffavtalene krever avtale med foretakstillitsvalgt i Spekter tariffområde og hovedtillitsvalgt i Virke tariffområde
- Gi konstruktive forslag til forbedring. Både arbeidsmiljøloven og hovedavtalene forutsetter at arbeidstakerne og tillitsvalgte bidrar aktivt gjennom samarbeid og innspill til beste for virksomheten. Å foreslå forbedringstiltak innenfor det hver enkelt mener er realistiske rammer for enhetens drift, er en måte å bidra til et bedre arbeidsmiljø. Dersom forbedringstiltakene forutsetter endringer utenfor egen enhet, kan det være klokt å drøfte forslagene med nærmeste leder, samtidig som de tillitsvalgte blir involvert.
- Meld avvik når det er grunnlag for det. Dersom det over tid er et visst omfang av avvik innen samme forhold, kan arbeidsgiver ha en plikt til å justere. Avviksmeldinger er en viktig måte å dokumentere at det er manglende samsvar mellom oppgaver og ressurser. Dersom arbeidstiden for eksempel er innenfor de avtalte rammene, men likevel oppleves uforsvarlig, ta det opp. Meld for eksempel avvik dersom du ikke får tid til pauser i løpet av arbeidsdagen.
- Registrer all medgått arbeidstid, slik at du synliggjør hvor mye tid som faktisk er nødvendig for å utføre pålagte arbeidsoppgaver.
- Registrer overtid der det er grunnlag for det. I vurderingen av om en arbeidstidsordning er forsvarlig, må hele den samlede arbeidsbelastningen ses i sammenheng.
- Engasjer deg i Legeforeningen. Legeforeningen jobber hver dag for å forbedre rammebetingelsene for medlemmene våre og for helsetjenesten. Ved å engasjere deg som tillitsvalgt, får du muligheten til å påvirke Legeforeningens politikk, og du får tilgang til arenaene der beslutningene fattes eller forhandlingene føres. Dermed får du større påvirkningskraft over din egen og andres arbeidshverdag, i tillegg til at du møter mange i samme situasjon som deg selv.

---

## 4.2 Når stresset melder seg

De fleste leger vil oppleve ulike former for stress i arbeidshverdagen. De fleste takler noe stress, men dersom jobben domineres av en opplevelse av stress, vil den enkeltes arbeidsmiljø bli negativt påvirket.

Mange ansatte opplever stress når det stilles større krav og forventninger i jobben enn det de er i stand til å håndtere. Arbeidstakere som opplever stress over lengre tid kan utvikle alvorlige fysiske og psykiske helseproblemer.

Arbeidstilsynet skriver mye nyttig om hva stress er og hvordan det kan håndteres på sine nettsider, se denne lenken: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/stress/>.

Arbeidstilsynet peker på flere faktorer som kan gi risiko og opphav til arbeidsrelatert stress. I sykehusene er stress en særlig risikofaktor for arbeidsmiljøet. Det er viktig at ledelsen sørger for at følgende situasjoner unngås:

- For lange arbeidsdager over tid
- Manglende samsvar mellom oppgaver og ressurser
- At det stilles urealistiske krav, som medfører uløselige samtidighetskonflikter eller andre motstridende krav

Arbeidstilsynet peker også på andre risikofaktorer for at arbeidsrelatert stress kan oppstå som følge av problemer i relasjonen med andre, for eksempel i situasjoner med:

- Manglende støtte fra ledelsen eller kolleger
- Dårlige mellommenneskelige forhold, for eksempel konflikter
- Trakassering
- Vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med blant annet pasienter og brukere

Stress kan skyldes mange ting, og oppstår av flere grunner enn at det er for mange oppgaver og for få ressurser. Mange leger opplever også faglig utrygghet som stressende. Dette er en situasjon som det raskt bør gjøres noe med.

For leger i spesialisering har veilederen en viktig rolle. I den individuelle veiledningen inngår refleksjon, råd og oppfølging av faglig progresjon. Som lege i spesialisering er det naturlig at du i samtale med veileder diskuterer faglig trygghet i ulike situasjoner. Spør for eksempel veilederen om hva du kan gjøre for å redusere ubehagelig stressfølelse i møte med nye faglige vurderinger og det å være alene på vakt.

Det er et gammelt og godt prinsipp (mestersvenn) at unge uerfarne leger skal ha støtte fra eldre kollegaer. Dette må ikke glemmes i kravet til effektivitet og produksjon. En arbeidshverdag der det legges til rette for en slik læring vil gi gode, faglig trygge og selvstendige spesialister. Det er også viktig å la unge leger få delta i operasjoner som utføres av eldre leger, få gå vitsett med mer erfarne leger og ha mulighet til å konsultere kollegaer i poliklinikken.

For å redusere stress knyttet til faglig usikkerhet eller følelse av utilstrekkelighet, er det viktig med åpenhet i kollegiet. Prosedyrebeskrivelser og rutiner bidrar til forutsigbarhet knyttet til for eksempel hvordan avdelingen evaluerer ulike hendelser, og kan bidra til slik åpenhet.

Dersom du er erfaren overlege, er det viktig at du bidrar til å gi de unge legene kompetanse og trygghet i legerollen.

Dersom du er lege i spesialisering, vær ydmyk på at du er under spesialistutdanning. Og husk at det aldri er feil å spørre andre.

Dersom arbeidsmiljøet er preget av åpenhet og trygghet, vil det øke toleranse og motstanddyktighet i møtet med en stressende og krevende arbeidshverdag.

#### Råd som kan motvirke eller redusere stress:

- Tenk gjennom arbeidssituasjonen og forsøk å finne ut om årsaken ligger der.
- Snakk med verneombud, bedriftshelse-tjenesten, tillitsvalgt og arbeidsgiver. Målet er å få iverksatt stressreduserende tiltak.
- Ikke vent med å gjøre noe med problemene.
- Meld avvik når det er grunnlag for det, for eksempel ved lange arbeidsdager som strekker seg over tid eller manglende balanse mellom oppgaver og ressurser. Arbeidsgiver må forholde seg til formelle avviksmeldinger.
- Dersom du vurderer at det er forhold som kan medføre fare for pasienters eller brukeres sikkerhet, plikter du av eget tiltak å gi tilsynsmyndighetene informasjon om dette. Det følger av helsepersonelloven § 17. Du skal ikke gi taushetsbelagte opplysninger.
- Dersom du er usikker på om virksomheten er organisert forsvarlig, ta det opp med arbeidsgiver. Send gjerne en e-post, slik at det er dokumenterbart. Hvis ikke noe skjer, og du fremdeles er usikker, kan du ringe Statsforvalteren for å få veiledning.
- Dersom virksomheten er organisert slik at du eller noen kollegaer ikke har fullt forsvarlig arbeidsmiljø og det ikke bedres etter å ha tatt det opp internt, kan du vurdere å ringe Arbeidstilsynet for veiledning.



#### Råd til hva alle, enten du er ansatt, tillitsvalgt eller leder, kan bidra med – og som ikke koster noe

- Hils vennlig på kollegaer
- Bry deg om hvordan kollegaene dine har det
- Ros kollegaer for godt utført jobb eller når de bidrar positivt til arbeidsmiljøet
- Vær raus og gi rom for ulikhet både i væremåte og hvordan kollegaene takler problemer
- Vær åpen og legg til rette for diskusjon om feil og vanskelige saker og situasjoner
- Bli enige om hva som er «godt nok»
- Del frustrasjoner og diskuter forbedringstiltak
- Ta vare på hverandre og vær oppmerksom for andres signaler når de sliter



## 4.3 Samarbeidskonflikter

### Hva er konflikter?

Konflikter kjennetegnes ofte av sterk uenighet, motsetning, krangel, kamp eller strid. Ordet brukes om en rekke forskjellige former for motsetninger. På arbeidsplassen vil typiske konflikter være faglig uenigheter, mangelfull kommunikasjon mellom kollegaer, profesjonskamp, samarbeidsproblemer og mobbing, trakassering eller annen negativ behandling. Arbeidsmiljølovens krav om fullt forsvarlig arbeidsmiljø omfatter også det psykososiale arbeidsmiljøet.

Det er mange grunner til at konflikter oppstår. Det kan skyldes svak og mangelfull ledelse, uavklarte ansvar- og myndighetsforhold og for store krav til ansatte i forhold til tilgjengelige ressurser. Arbeidsgiver plikter å organisere virksomheten og utøve ledelse på en måte som ikke utsetter medarbeiderne for uheldige fysiske eller psykiske belastninger. Dersom organiseringen er mangelfull, er det viktig at tillitsvalgte tar det opp med leder og gir innspill som kan endre situasjonen.

### Hvordan bør konflikter håndteres?

Arbeidsmiljøloven stiller krav til ledelsen, og i dette ligger det også et krav til forsvarlig konflikthåndtering. Loven sier ikke noe konkret om hva som ligger i dette. Det viktige er at arbeidsgiver må håndtere situasjonen og undersøke hvilke arbeidsmessige konsekvenser situasjonen har for de involverte. Hvis situasjonen medfører negative følger for arbeidstakerne, må arbeidsgiver iverksette hensiktsmessige tiltak for å gjenopprette en forsvarlig arbeidssituasjon.

En god prosess for håndtering av konflikter kan for eksempel innebære at arbeidsgiver

- kartlegger hva konflikten skyldes, hva som er den bakenforliggende årsaken, hva som konkret har utløst konflikten og hva som holder den ved like
- legger en plan for hvordan konflikthåndteringen skal gjennomføres, med nødvendig involvering av andre
- gjennomfører hensiktsmessige tiltak i samsvar med planen og slik sikrer forutsigbarhet for alle involverte
- evaluerer om tiltakene har ført til endring og følger opp, eventuelt avslutter

### Varsling etter arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven har regler som gir arbeidstaker rett til å varsle om kritikkverdige forhold. En arbeidsgiver som mottar et slikt varsel, har en undersøkelsesplikt. Varsleren har vern mot gjengjeldelse. Virksomheter med flere enn fem arbeidstakere, skal ha rutiner for intern varsling.

Arbeidstakere som opplever at arbeidsmiljøet er dårlig, ønsker ofte å varsle om dette. Det gjelder særlig ved personkonflikter. Hensikten med å varsle er ofte god. Ansatte opplever utfordringer i arbeidsmiljøet og vil varsle arbeidsgiver om det, for å få til en endring. Mange vil gjerne varsle i samsvar med de interne retningslinjene, som blant annet gir anledning til å varsle en egen varslingsinstans. Det er også mulig å varsle anonymt, men da vil det ofte være vanskeligere for arbeidsgiver å ta stilling til varselet.

---

Legeforeningen opplever ofte at arbeidsgiver er mer opptatt av å finne ut om det som har skjedd, ligger innenfor arbeidsmiljølovens definisjon av «kritikkverdige forhold» enn å finne ut hva som ligger bak varselet og hva som bør gjøres for å endre situasjonen. Selv om det ikke foreligger kritikkverdige forhold, kan de ansatte likevel oppleve arbeidsmiljøet som uforsvarlig. I så tilfelle, plikter arbeidsgiver å gjøre noe med det – helst i samarbeid med tillitsvalgte og de ansatte det gjelder.

I stedet for å formelt varsle om ulike forhold som påvirker arbeidsmiljøet negativt, råder vi tillitsvalgte til å ta opp forholdene med leder på annen måte. Dersom dere ikke har faste møter der det er naturlig å sette dette på dagsorden, kan du be om et eget møte. Du kan forklare hva du er bekymret for, hvordan dette påvirker arbeidsmiljøet og de ansatte, og hvilke undersøkelser og tiltak du tror vil kunne hjelpe.

### **Faktaundersøkelser/granskninger**

Et varsel om kritikkverdige forhold pålegger arbeidsgiver en undersøkelsesplikt. Arbeidsgiver kan gjennomføre disse undersøkelsene selv, eller ved hjelp av eksterne, som for eksempel advokatfirmaer. Det er ikke noe krav om at de som undersøker et varsel er nøytrale eller at de skal godkjennes av tillitsvalgte.

Mange reagerer på at undersøkelsene med tilhørende rapport med konklusjon og råd om tiltak, er betalt av arbeidsgiver. Men det er arbeidsgiver som har ansvaret for å håndtere varselet, og alternativet til eksterne undersøkelser er at arbeidsgiver undersøker selv.

Advokatforeningen har utarbeidet egne regler for private granskninger som det kan være nyttig å kjenne til: [retningslinjer-for-private-granskninger.pdf](https://www.advokatforeningen.no/retningslinjer-for-private-granskninger.pdf) ([advokatforeningen.no](https://www.advokatforeningen.no))

Det lages ofte et mandat (oppdragsbeskrivelse) for faktaundersøkelser. Tillitsvalgte bør få gi innspill før mandatet blir endelig bestemt.

Arbeidsgiver bør i samarbeid med tillitsvalgte vurdere grundig hvem som skal intervjues og hvor omfattende undersøkelsen skal være. Legeforeningen erfarer ofte at store granskninger som gjennomføres av eksterne rådgivere, bidrar til at konflikter eskalerer og etterlater seg dype sår i arbeidsmiljøet som er vanskelig å reparere. Som arbeidsgiver er det viktig å være klar over dette, og ta det med i vurderingen før beslutningen blir tatt om hvordan saken skal undersøkes.

I situasjoner der det påståtte kritikkverdige forholdet gjelder arbeidsmiljøet, er det også nødvendig å kartlegge opplevelsen til de ansatte. Disse vil alltid ha en stor grad av subjektivitet og ikke nødvendigvis være sannheter å bygge en konklusjon på.

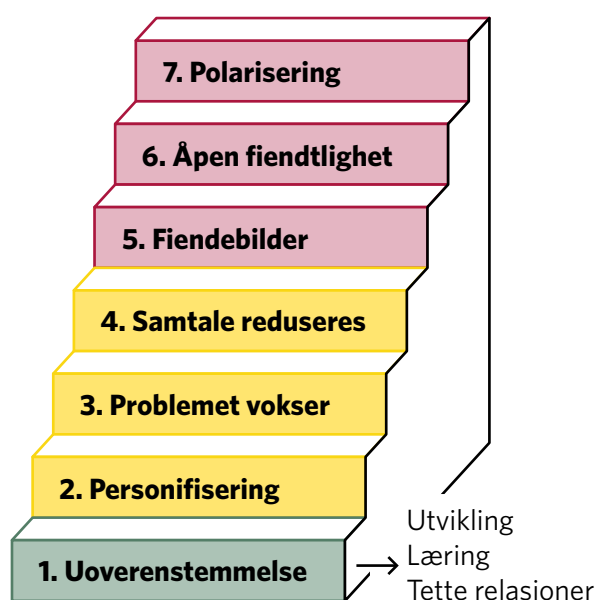
For deg som vurderer å varsle om forhold som påvirker arbeidsmiljøet negativt, er det viktig at du tenker deg nøye om før du går til et slikt skritt. Det er uansett viktig at saken blir tatt opp med arbeidsgiver, gjerne via tillitsvalgte og/ eller verneombudet. Vårt råd er å beskrive konkret hva du er bekymret for, hva det er som gjør at arbeidstakere ikke har et forsvarlig arbeidsmiljø og hva dere mener er en hensiktsmessig måte å endre dette på.

## Hvordan forebygge konflikter

I arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø, bør de involverte også være opptatt av å forebygge konflikter. I dette ligger blant annet å unngå at en sakskonflikt utvikler seg til å bli en personkonflikt som smitter over på andre saker.

En hovedregel bør være å ta tak i konflikten før den er blitt for stor. Et viktig virkemiddel her er å være reelt interessert i å sette seg inn i motpartens situasjon og synspunkter. Enhver konflikt er unik, men det finnes samtidig et mønster for destruktiv opptrapping. Dette omtales ofte som «konflikttrappen». Å kjenne til dette mønsteret, vil være en god hjelp for partene til å bli bevisste på hvordan konflikter kan løses på en god måte.

### Konflikttrappen



## Grønn konflikt - vekt på saken

Det første trinnet på trappen er uenighet. Partene er uenige om noe. De løser situasjonen relativt raskt og konstruktivt, fordi de legger vekt på saken og ikke på person.

Uenighet er i utgangspunktet positivt. Ledere og tillitsvalgte blir bedre kjent med hverandre. Dette kan skape en positiv utvikling på arbeidsplassen.

Som regel klarer partene å løse uenighetene, uten at det går utover relasjonene. De utveksler synspunkter, lytter til hverandre og skifter mening hvis andres argumenter er bedre. Det er viktig å akseptere uenighet og ikke være redd for å ta en skikkelig diskusjon. Hvis konflikten holder seg på dette trinnet, bevarer partene det gode forholdet og uenigheten brukes til noe konstruktivt.

## Fra grønn til gul konflikt

Av og til kan uenighet utvikle seg til noe mer. Da skifter oppmerksomheten fra sak til person, og faren øker for at konflikten eskalerer raskt. Den første viktige og avgjørende skillelinjen i konflikttrappen går mellom grønn og gul fase. Det er nå partene har mulighet til å trappe ned konflikten.



### **Gul konflikt - fra sak til person**

De neste tre trinnene handler om personvinkling. Problemet vokser, og partene slutter å snakke sammen. Oppmerksomheten skifter fra sak til person. Partene blir mer og mer oppmerksomme på den andres negative egenskaper. I den gule fasen er det fortsatt mulig å mekle før konflikten kommer ut av kontroll.

I gul konflikt er det personifisering av konflikten, «det er den andres skyld». Partene begynner å se den andre i et negativt lys, og tar personen i stedet for ballen. Nå begynner konflikten å bli skadelig.

Problemet vokser. På dette trinnet trekker partene inn tidligere episoder. Konflikten blir mer detaljert og følelsesladd. Samtalen reduseres («det nytter ikke uansett»). Det opprinnelige problemet, og hvordan det hele startet, kommer i skyggen. Negative tanker om den andre gjør partene sneversynte. De har problemer med å lytte og snakke om hverandre i stedet for til hverandre.

### **Rød konflikt - innstilt på krig**

De siste tre trinnene i trappen er fiendebilder, åpen fiendtlighet og polarisering. Konflikten blir til en krig, hvor partene retter anklager og destruktive angrep mot hverandre.

Partene har nå gitt opp å snakke sammen. De ser på hverandre som fiender («du er jo helt gal»). Målet er å få rett og vinne. All energi brukes på å få den andre til å be om unnskyldning eller gi seg.

På dette tidspunktet tyr partene til åpenlyst fiendtlige handlinger, sinnet har overtatt. Partene kommer med sårende og nedverdiggende kommentarer og bruker mye tid på å verve alliansepartnere. Målet er å skade den andre.

Den siste opptrappingen er polarisering, hvor partenes holdning er at det ikke er plass til begge. På dette trinnet kan ikke partene være i samme rom eller på samme arbeidsplass. Selv om de ikke lenger har kontakt, fortsetter de å kjempe intensivt mot hverandre på avstand.

## Syv råd for konstruktiv dialog

Et utvalg bestående av representanter fra LO Stat, YS-Spekter, SAN, Unio, Akademikerne og arbeidsgiverforeningen Spekter har utarbeidet en veileder som heter «Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte». Veilederen har et kapittel som heter

«Når samarbeidet blir vanskelig», som kan være nyttig å lese for å få innspill til hvordan konflikter kan håndteres (se side 22 og utover).

Du finner veilederen her: [veileder-samarbeid-mellom-ledere-og-tillitsvalgte.pdf \(legeforeningen.no\)](https://www.legeforeningen.no/veileder-samarbeid-mellom-ledere-og-tillitsvalgte.pdf)

### Syv råd for konstruktiv dialog:

#### 1 Bestreb deg på å forstå hva som foregår

Du vet ikke hvordan situasjonen ser ut fra den andre siden. Møt uenighet med en innstilling om at det handler om å forstå bedre hva som foregår. Still åpne spørsmål. Vær åpen for at du kan lære noe om deg selv og hvordan du oppfattes av andre.

#### 2 Skill mellom person og problem

Formuler uenighetene som felles problemer som dere må finne en løsning på.

#### 3 Vær tydelig og konkret

Snakk om hva som er viktig for deg. Og spør om hva som er viktig for den andre parten på en måte som viser at du bryr deg om dem.

#### 4 Hold kontakt med motparten

Å bryte kontakten med motparten fører ofte til raskere konfliktopptrapping. Jobb med å forbedre relasjonen mellom dere, selv om uenighetene er vanskelige å løse. Tilby å gjøre noe som tilgodeser motpartens ønsker. Foreslå noe motparten kan gjøre for å imøtekomme dine ønsker.

#### 5 Søk etter interessene som ligger bak

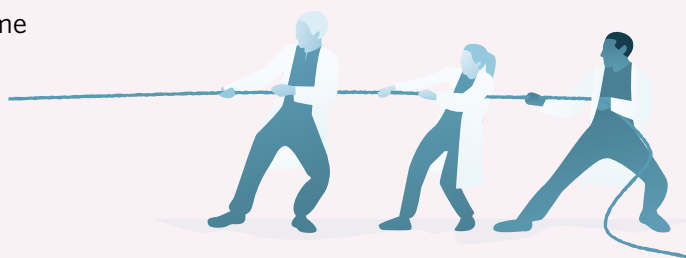
Undersøk hvilke behov og interesser som ligger bak de konkrete kravene. Se om det finnes alternativer som er akseptable for begge parter. Finn ut hva som er grunnleggende viktig for deg selv i saken og hold fast ved det.

#### 6 Gjør det lett for motparten å være konstruktiv

Ikke vekk motpartens forsvarsreaksjoner gjennom anklagende kritikk og negative kommentarer. Gi motparten anerkjennelse og respekt når du mener det.

#### 7 Øv opp din evne til å se uenigheten utenfra

Tenk over historien bak uenigheten i sin helhet. Vær oppmerksom på hvilke handlinger som påvirker i negativ og positiv retning. Tren deg på å se hvordan du selv kan påvirke saken i konstruktiv retning. Ta opp problemene du ser så tidlig som mulig, før de rekker å bli alvorlige konflikter.



---

## Når konflikten blir en «personalsak»

Av og til utvikler uenigheter og konflikter seg til personalsak mot en eller flere ansatte. Arbeidsgiver kaller den ansatte inn til en personalsamtale om for eksempel samarbeidsutfordringer, utfordringer knyttet til kommunikasjon, faglige forhold eller klage fra pasient eller pårørende. Hva gjør du da?

Tipsene nedenfor bygger på artikkelen:

[Personalsamtale \(legeforening.no\)](https://www.legeforening.no/personalsamtale)

### Før møtet

Uavhengig av årsaken til innkallingen er formålet å løse saken på lavest mulig nivå. Erfaringen vår er derfor at en jurist ikke bør være med i de første møtene, som ofte handler om å avklare fakta og partenes syn. Tillitsvalgte derimot, bør delta dersom du ønsker å ha med en som kan bistå deg.

Legeforeningens jurister kan gi råd til din tillitsvalgte i forkant av møtet. Hvis du ikke ønsker å ha med tillitsvalgt, bør du uansett vurdere å snakke med en tillitsvalgt før møtet. Hvis tillitsvalgt er med, bør du informere arbeidsgiveren. Det er også viktig at dere avklarer strategi, roller og møtehåndtering.

Arbeidsgiver bør på forhånd opplyse om agenda for møtet, slik at du kan stille forberedt. Dette er viktig for at konflikten ikke eskalerer. Dersom innkallingen ikke i tilstrekkelig grad sier noe om agenda, bør du eller tillitsvalgt be arbeidsgiver konkretisere dagsorden. Dere bør også be om å få oversendt relevante dokumenter og få avklart hvem som møter fra arbeidsgiver. Hvis dere ikke får tilstrekkelig informasjon, kan dere i starten av møtet si at du må komme med synspunktene dine på et senere tidspunkt og at dere i møtet først og fremst lytter og tar imot informasjon.

Forberedelsene bør blant annet bestå i å tenke på hva du skal si og ikke si, og hvordan du skal håndtere å bli følelsesmessig aktivert under møtet. Det er vanlig og forståelig å bli provosert, sint eller lei seg. Det er likevel ofte ikke i din interesse å reagere instinktivt. Du bør derfor forbedre deg så godt før møtet at du klarer å respondere på det som kommer på en rasjonell og nøktern måte.

### I møtet

Underveis i møtet bør du hele tiden være bevisst at det er et formelt møte. Det innebærer at alt du sier, vil kunne framgå av referatet. Rollen din i møtet er å opplyse saken. Du bør si ting som er i samsvar med den strategien du og tillitsvalgte har planlagt, og du bør komme med opplysninger som gir et mer riktig bilde av saken, hvis arbeidsgiver har en noe ensidig fremstilling av saken. Bevar roen, og lytt til det arbeidsgiver sier.

Hvis noe er uklart, bør du be arbeidsgiver klargjøre eller konkretisere. Det er ofte hensiktsmessig å lytte først, deretter tenke gjennom det som blir sagt før du sier noe selv. Hvis arbeidsgiveren din sier noe du ikke var forberedt på, og du ikke ønsker å svare der og da, kan du si at dette må du ta til orientering og komme tilbake til det senere.

Du bør vise arbeidsgiver at du har mottatt og forstått budskapet, og ikke avvise andres oppfatninger. Husk at det å være åpen for hva andre mener, er noe annet enn å være enig. Hvis for eksempel møtet gjelder kommunikasjon og samarbeid, bør du få frem hva intensjonen din var og samtidig anerkjenne at du kan ha blitt oppfattet annerledes.

Hvis du ikke viser at du har forstått arbeidsgivers budskap, kan du bli oppfattet som vanskelig å korrigere. Det vil kunne bli brukt mot deg

---

senere. Dersom du generelt avviser arbeidsgivers synspunkter, vil det lett bli oppfattet som at du ikke viser evne eller vilje til å ta innspill på alvor.

### **Etter møtet**

Arbeidsgiver sender deg og tillitsvalgt utkast til referat som dere gis mulighet til å komme med innspill til. Hvis dere ønsker å korrigere eller tilføye noe, må det gjelde det som ble sagt i møtet. Hvis dere ønsker å formidle noe som ikke ble sagt i møtet, kan dere sende etterfølgende kommentarer og be arbeidsgiver vedlegge disse til referatet.

I noen tilfeller kan du og arbeidsgiver være uenige om innholdet i referatet, eller kanskje du ønsker svært mange endringer. Da er det i stedet for et felles referat ofte bedre at du skriver ned kommentarene dine i et eget dokument, som tas med i sin helhet som et vedlegg til referatet. Husk i så fall å be om at arbeidsgiver lagrer og henviser til vedlegget sammen med referatet.

## **4.4 Omstillinger**

Sykehusene er i kontinuerlig omstilling. Endringer kan være drevet av utvikling av faget og medisinsk teknologi eller nye forventninger fra befolkningen om behandlingstilbud. Begrunnelsen kan også være rekrutteringsutfordringer og mangel på kvalifisert helsepersonell, gjerne kombinert med behov for effektivisering og besparelser.

Omstilling er et samlebegrep som favner ulike endringer i arbeidslivet. Noen endringer er små og kontinuerlige. Andre er mer omfattende, som nedleggelse av funksjoner eller enheter, sammenslåing eller at arbeidsstedet flyttes.

Omstillinger påvirker arbeidsmiljøet. Det er vanlig at omstillingsprosesser møtes med motvilje, noe som vil medføre en negativ påvirkning på arbeidsmiljøet. Ofte øker også sykefraværet. Omstillingsprosesser kan svekke følelsen av å høre til og ha påvirkning på egen arbeidshverdag, og føre til utrygghet, mistillit og mindre lojalitet. Dette kan igjen ha konsekvenser for helse og velferd.

Utviklingsarbeid og omstilling er en naturlig og nødvendig del av arbeidslivet. Rettslig sett må arbeidstakere akseptere at omstillinger skjer. I kraft av sin styringsrett bestemmer arbeidsgiver hvordan virksomheten skal være organisert.

Arbeidstakerne har samtidig rett til å bli hørt gjennom drøftinger. Det innebærer at arbeidstakerne gjennom sine tillitsvalgte skal kunne komme med sine innspill før arbeidsgiver har fattet beslutninger om omstilling. Dersom arbeidsgiver ikke vil ta de tillitsvalgtes innspill til følge, skal de begrunne dette.

For å hindre at omstillinger får negative konsekvenser for arbeidsmiljøet, må virksomhetens behov for utvikling og arbeidstakernes behov balanseres.

Et godt sted å starte er å bruke tid på en felles forståelse av situasjonen og behovet for omstilling.

Det er avgjørende at de ansatte forstår begrunnelsen for omstillingen. Uten denne forståelsen er det vanskelig å slutte opp om prosessen. God kunnskap om virksomheten, regelverket og god dialog med arbeidsgiver gir derfor trygghet for deltakelse i omstillingsprosesser.

Målet med selve omstillingsprosessen er at ulike sider ved utviklingsarbeidet blir godt belyst før vedtak treffes. For å oppnå dette må arbeidsgiver sørge for at alle berørte ansatte informeres og at samarbeidet og dialogen skjer i en god og ryddig prosess.

Fra arbeidsgivers side må det skapes trygghet og forutsigbarhet, samtidig som behovet for reelle innspill og god involvering anerkjennes. Involvering av de tillitsvalgte på et så tidlig tids-

punkt som mulig vil øke mulighetene for å oppnå en god prosess med et godt resultat.

Selv om hovedavtalen stiller krav til at arbeidsgiver skal involvere tillitsvalgte så tidlig som mulig, kan det være klokt å være proaktiv. Når du får høre om planer om endringer, bør du be arbeidsgiver om å bli involvert, og bli enge om en plan for når og hvordan tillitsvalgte skal involveres.

#### Råd til deg som er tillitsvalgt og står i omstillingsprosesser:

- Hold deg orientert og vær proaktiv: oppsøk arbeidsgiver og be om å bli involvert i prosessen dersom arbeidsgiver ikke kontakter deg.
- Invester tid i dialog med arbeidsgiver og legg en plan for omstillingsprosessen sammen med arbeidsgiver i forkant, som i tilstrekkelig grad ivaretar behovet for involvering og dialog med de berørte ansatte. Be om jevnlige oppdateringer.
- Kom med relevante innspill til arbeidsgiver så tidlig som mulig.
- Understrek betydningen av at arbeidsgiver ivaretar arbeidsmiljøet både under og etter omstillingen.
- Skaff deg kunnskap fra, og samordne deg med, andre tillitsvalgte i virksomheten, også fra andre organisasjoner. Bygg allianser med andre fagforeninger i sykehuset.
- Ta nødvendige forbehold der involveringen ikke er god nok, eller ved prosesser som ikke er akseptable.
- Ta dissens der det er grunnlag for det. Vær oppmerksom på at dine uttalelser og manglende innvendinger kan bli brukt av arbeidsgiver i neste runde, for eksempel ved at de oppgir at «saken er drøftet med tillitsvalgte».
- Krev at arbeidsgiver foretar grundige risiko- og konsekvensanalyser av både faglige konsekvenser og konsekvenser for arbeidsmiljøet.
- Sett deg inn i virksomhetens styringsdokumenter.
- Sett deg inn i sykehusets prosedyrer for omstillingsprosesser. Kunnskap om disse bidrar til forutsigbarhet om prosessene, og gjør at du lettere vet hvordan du kan påvirke.
- Legg opp en plan for hvordan du som tillitsvalgt kan og skal kommunisere med medlemmene om omstillingen. Hold medlemmene orientert.
- Vurder om tilsynsmyndighetene bør varsles, som særlig er aktuelt dersom du frykter at omstillingen kan medføre uforsvarlig virksomhet.

## 4.5 Forsvarlig organisering av driften

Arbeidsmiljøloven stiller krav om at arbeidets organisering skal være slik at du ikke utsettes for uheldige psykiske eller psykiske belastninger. Helse Lovgivingen stiller samtidig krav om at virksomheten må være organisert slik at du er i stand til å overholde dine lovpålagte plikter, inkludert å utføre arbeidet ditt faglig forsvarlig. Disse to kravene til organisering henger sammen.

Denne veilederen handler om forsvarlig arbeidsmiljø. Vi går ikke særlig inn i kravene til faglig forsvarlighet. Det vi likevel vil peke på, er at en organisering som utfordrer den faglige forsvarligheten, mest sannsynlig også utfordrer arbeidsmiljølovens krav til forsvarlig arbeidsmiljø.

Frykt og stress er faktorer som utfordrer et forsvarlig arbeidsmiljø, og kan utløses av en oppfatning om at virksomheten ikke er forsvarlig organisert. For eksempel en opplevelse av at en vaktordning ikke er organisert forsvarlig. Det er kanskje ikke noen å konferere med på vakt, det er ingen som kan hjelpe til når samtidighetskonflikter oppstår eller frykt for at uønskede hendelser skal inntreffe. Andre situasjoner kan være frykt for pasientskader, frykt for tilsynsak på grunn av «umulige» prioriteringer i samtidighetskonflikter og frykt for å havne i en personalsak fordi du prioriterte «feil».

Alle disse situasjonene utfordrer arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

### Råd og tips til deg som står i en situasjon hvor du mener at driften er uforsvarlig:

- Ta opp skriftlig med arbeidsgiver din bekymring for at driften er uforsvarlig, gjerne også ved å involvere tillitsvalgte.
- Der det forekommer avvik, bør du melde avvikene i avviksmeldingssystemene. Det vil bidra til å synliggjøre omfang av eventuelle avvik, og forhåpentligvis også medføre tiltak for å lukke avvikene. En organisering som ikke er faglig forsvarlig, kan være brudd på kravene til organisering i både arbeidsmiljøloven og helse Lovgivingen.
- Det kan også være aktuelt å varsle Arbeidstilsynet eller Statsforvalter. Dersom du er i tvil, kan du ringe det aktuelle tilsynsorganet for å få råd og veiledning.

Vi minner også om at det følger av helsepersonelloven § 17 at helsepersonell av eget tiltak skal gi Statsforvalteren informasjon om forhold som kan medføre fare for pasientenes eller brukernes sikkerhet. Det er ikke et krav om at du skal gå tjenestevei før du kontakter tilsynsmyndighetene, selv om det er å anbefale i de fleste tilfellene.

Her kan du lese mer på Legeforeningens nettsider: [Krav til faglig forsvarlighet \(legeforeningen.no\)](https://www.legeforeningen.no).

---

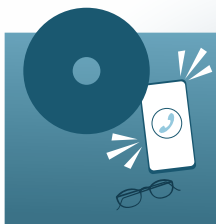
## 4.6 Når medarbeidere er fraværende

Arbeidsmiljøet blir påvirket av hvem og hvor mange som er til stede på arbeidsplassen. Sykdom og annet fravær har både konsekvenser for de fraværende og de som er på jobben. Arbeidsgiver og arbeidstaker har en rekke rettigheter og plikter ved sykefravær.

Du kan lese mer om oppfølging ved sykefravær her: [Sykefravær - Idébanken \(idebanken.org\)](https://idebanken.org/Sykefravær).

I tillegg har de fleste sykehus interne rutiner for oppfølging av sykmeldte medarbeidere, som det er viktig å være kjent med. Det gir forutsigbarhet knyttet til hva som kan forventes, og det kan også redusere misforståelser. Et eksempel: Når leder kontakter en medarbeider som er syk, er årsaken sjelden at leder mistenker den ansatte for ikke å være syk. Ofte er det heller et uttrykk for leders omsorgsplikt. Det følger også av arbeidsmiljøloven at det skal være dialog mellom den sykmeldte og arbeidsgiver.

Sykefraværet blant leger har tradisjonelt vært lavt sammenlignet med andre yrkesgrupper. Det er likevel viktig at arbeidsgiver følger nøye med på utviklingen i sykefraværet, og hva som kan være årsaken dersom sykefraværet øker. Selv om det meste sykefraværet ikke skyldes arbeidet eller forholdet på arbeidsplassen, er det viktig å forebygge sykefravær. Dersom du som arbeidstaker eller tillitsvalgte observerer et stigende sykefravær, og du har mistanke om at dette skyldes arbeidsforholdet, er det viktig at du tar det opp med leder.



Som en del av IA avtalen deltar Legeforeningen sammen med de andre partene i arbeidslivet i Bransjeprogram sykehus. Formålet med programmet, er at partene på bransjenivå jobber sammen om utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og sykefravær.

Her kan du lese mer om dette: [Hjem - IA i Sykehus \(derskoentrykker.no\)](https://derskoentrykker.no/Hjem-IA-i-Sykehus)

Lavt sykefravær trenger ikke være ensbetydende med lavt fravær. Både arbeidsmiljøloven og tariffavtalene i sykehusene gir leger rett til ulike permisjoner. I tillegg kan permisjoner avtales mellom den enkelte lege og arbeidsgiver.

Når noen er fraværende, kan det medføre økt arbeidsbelastning og ansvar for kollegaene. Dette kan igjen påvirke arbeidsmiljøet på en negativ måte. De som er fraværende, har ikke ansvar for hvordan fraværet påvirker arbeidsmiljøet. Den fraværende skal heller ikke ha dårlig samvittighet for å være borte. Det er arbeidsgiver som har ansvar for å bestemme om fraværet skal dekkes med vikar.

---

I de tilfellene det skal ansettes vikar, er det viktig at arbeidsgiver starter prosessen raskest mulig, slik at tiden med færre ansatte og vakante vakter blir kortest mulig. Tillitsvalgte kan med fordel være en pådriver overfor arbeidsgiver slik at ansettelsesprosessen starter så tidlig som ønskelig. Tillitsvalgte kan også bidra til at enheten får gode rutiner for ansettelser.

Tariffavtalene i sykehusene har noen bestemmelser om langtidsfravær. Det følger av disse bestemmelsene at fravær av lengre varighet, så langt som mulig skal dekkes ved bruk av vikar, med mindre partene lokalt er enige om noe annet.

#### Råd som kan bidra til å sikre en forsvarlig arbeidsbelastning for de som er på jobb:

- Når det ikke ansettes vikar i legers fravær, er det viktig å gå i dialog med arbeidsgiver om hvordan arbeids- og ansvarsfordelingen skal være under fraværet.
- Med færre leger over noe tid, bør arbeidsgiver prioritere oppgaver slik at det blir samsvar mellom de reelle ressursene og oppgavene som skal løses.
- Dersom fraværet utløser udekte vakter, bør de gjenværende legene så snart som mulig spørres om de har mulighet til å jobbe disse uforutsette vaktene. Frivillige løsninger er alltid bedre enn beordring – også for arbeidsmiljøet. Og jo tidligere legene vet om vaktene, jo mer forutsigbart er det.
- Dersom det over tid er mange uforutsette vakter i «LIS-sjiktet», kan arbeidsbelastningen bli for stor for de gjenværende. For å redusere belastningen, kan en mulighet være å utlyse vaktene til overleger og legespesialister. En slik løsning kan være mer kostbar på kort sikt, men kan på lengre sikt bidra til et mer stabilt «LIS-sjikt» og kanskje forhindre sykmeldinger. Legeforeningen anbefaler at det i så fall er frivillig for overleger og legespesialister å ta slike vakter. Der dette skjer som frivillig løsning, er tilbakemeldingen at leger i spesialisering opplever større lojalitet til avdelingen. Det fremmer også rekrutteringen – ryktene om så vel godt arbeidsmiljø som dårlig arbeidsmiljø sprer seg.
- Dersom det ikke lar seg gjøre å skaffe vikar, kan arbeidsgiver legge om arbeidsplanen slik at den ruller etter fast mønster basert på antallet tilgjengelige leger. Det forutsetter at fraværet følger av lov eller tariffavtaler og annet langtidsfravær av minst åtte ukers varighet. Den nye arbeidsplanen må etableres etter de samme reglene som eller gjelder.

## 4.7 Vikarer og midlertidig ansatte

Også vikarer og midlertidig ansatte har krav på et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Som midlertidig ansatt har man ikke samme jobbtrygghet som fast ansatte. Det kan derfor blant annet være vanskeligere å si fra om negative forhold ved arbeidsmiljøet.



### Råd som kan bidra til å gjøre arbeidsmiljøet bedre for midlertidig ansatte:

- Midlertidige ansatte bør delta aktivt i medarbeiderundersøkelser og når de blir bedt om å gi innspill i arbeidsmiljøarbeidet.
- Ta kontakt med tillitsvalgte og verneombud ved behov. Det kan være tryggere å gi innspill til forbedringer eller ta opp negative forhold via tillitsvalgte eller verneombudet.
- Tillitsvalgte bør være ekstra oppmerksomme på de midlertidig ansatte og bidra til å etablere rutiner for inkludering av nyansatte, med tilstrekkelig opplæring, introduksjon og gjerne også en fadderordning, så de nyansatte får trygghet og blir inkludert. Ha dialog med arbeidsgiver om hvordan midlertidig ansatte kan sikres størst mulig forutsigbarhet med hensyn til mulighet for videre ansettelse.

# Skråblikk fra en junior og en senior

## Vi trenger alle en klapp på skulderen

Et arbeidsmiljø består av erfarne kollegaer, mindre erfarne kollegaer og kollegaer et sted der i mellom. Felles for alle er at et vennlig ord, et smil eller en klapp på skulderen kan være den «lille» forskjellen akkurat den dagen.

I arbeidet med denne veilederen inviterte Legeforeningen yngsterepresentanten i Yngre legers forening, Carolin Sparchholz og tidligere leder av Overlegeforeningen, Jon Helle til å dele noen tanker om arbeidsmiljø fra sine respektive perspektiver:

## AV YNGSTEREPRESENTANTEN I YNGRE LEGERS FORENING, CAROLIN SPARCHHOLZ:

Et godt arbeidsmiljø er grunnmuren i trygg yrkesutøvelse for både erfarne, og mindre erfarne leger. Vi som er i den sistnevnte gruppen, kan føle oss både utilpass og keitete i en ny rolle. Den faglige usikkerheten i kombinasjon med ansvaret som følger med jobben og rollen som lege kan oppleves som altoppslukende. Det er sårbart å være usikker, men det er enda sårere å bli konfrontert med sin egen usikkerhet på en utjenlig måte.

Induksjon av skam og sammenligning med fortidens standard er virkemidler som ikke har plass i en trygg arbeids- og læringsarena, hvor konstruktive tilbakemeldinger er å foretrekke.

Støtten fra mer erfarne leger, alt fra faglige råd til hverdagspraten på vei til røntgenmøte, er her uunnværlig ressurs i prosessen det er å utvikle seg som fagperson og kollega. Å bli sett og anerkjent som person og lege gir en opplevelse av tilhørighet. Dette skaper trygghet til å spørre,

lære og feile. Når man er del av flokken er byrdene ved legerollen, det være seg vanskelige pasientsamtaler eller lange vakter, noe lettere å bære.

Det er heller ikke slik at «one size fits all» - uerfarne leger er som alle andre individer; forskjellige. Noen har behov for tettere oppfølging, andre trenger å få gjort ting mer alene fra starten. Uansett hvem vi er og hvordan vi jobber, så trenger vi alle et klapp på skulderen og et godt råd fra tid til annen, også når vi ikke har etterspurt det. Vi trenger å kjenne på at vi mestrer.

Å bidra til et bunnsolid arbeidsmiljø på tvers av generasjoner krever ikke alltid stor innsats. Det er gjerne de små grepene - et anerkjennende nikk eller et rungende «God morgen» - som setter sine spor. Erfaren eller uerfaren lege - alle har vi godt av å bli sett, og møtt, både som lege, men også som individ.



### AV TIDLIGERE LEDER I OVERLEGEOFORENINGEN, JON HELLE:

Et godt arbeidsmiljø er lett i teorien, men vanskeligere i praksis. Mitt banale, men aller viktigste poeng, er at ansatte er mennesker, ikke brikker i et spill eller roboter. Mennesker har egne tanker, følelser og behov, og et liv på jobb, og et utenfor. Verken ledere eller andre ansatte kan late som noe annet. Mennesker trives på jobb, eller mistrives. Opplever seg verdsatt og sett eller ikke. Får god eller dårlig tilrettelegging av arbeidsforholdene. Har reell påvirkning av arbeidssituasjonen eller får tredd dårlige løsninger ned over hodet og skal bare produsere.

Kontorplasser for leger er et symbol på hvor lite verdsatt man kan være, når sykehusene bygges for små: «Clean desk» og «free seating», og kanskje heller ikke garderobemulighet. Hva er dette for et signal til de ansatte? At de er i veien?

Mennesker kan bli utrygge, gå lei og velge å slutte i en jobb og begynne et annet sted. Min frykt er at stressede, misfornøyde leger, både yngre og erfarne, blir sin egen lykkes smed, for å berge seg selv, og setter fellesskapet i andre rekke, og søker seg bort.

Det offentlige sliter mer enn på lenge med å beholde og rekruttere leger. Noe av det viktigste nå er å få både de yngste og de eldste til å tro på en god fremtid, i både store og små sykehus. Alle fra Storting og nedover må erkjenne og anerkjenne at de ansatte er gullet og legge til rette for gode pasientmøter. Ledere må kunne få lede, og gjøre det som er nødvendig for sine ansatte. Et sentraldirigert HR-system har vingeklippet ledere.

Alle norske sykehus er forpliktet på tre verdier: Kvalitet, respekt og trygghet. Disse må kunne operasjonaliseres i enhver sammenheng. Hvor ofte ser vi det?

Så til de små enkle grep: Møt andre som du selv vil bli møtt, fortrinnsvis hyggelig. Snakk godt sammen, gammel og ung. Medisinske fag har mye usikkerhet i sin natur der selv de beste gjør feil. Vær en god og støttende kollega, i et faglig fellesskap. Stå sammen, som den sterkeste gruppen ansatte i sykehus. Det gir makt til å forme gode hverdager.

# Ulike aktører – ulike roller

Arbeidsgiver har et hovedansvar for arbeidsmiljøet i sykehusene. Dette betyr blant annet at de skal sørge for at arbeidsmiljøet er i samsvar med regelverket som følger av lov og tariffavtaler. Arbeidsgiver er samtidig bare en av flere aktører.

Her skal vi kort gjøre rede for hvilken rolle de ulike aktørene i arbeidslivet har for å sikre et godt arbeidsmiljø.

## 6.1 Ledere

Arbeidsgiver har et ansvar for at de ansatte har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Dette gjelder både på systemnivå og for arbeidsmiljøet i de enkelte avdelingene.

Det er derfor viktig at alle ledere legger til rette for at de ansatte opplever trivsel, mestring og utvikling. Dette innebærer å se hver enkelt ansatt, gi oppgaver som er mulig å mestre, bidra til opplæring og å være i dialog med ansatte om forhold som må endres.

Ledelse er en viktig arbeidsmiljøfaktor, og ledere har et særskilt ansvar for at blant annet arbeidets organisering, tilrettelegging, ledelse og arbeidstidsordninger er slik at de ansatte ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger. Dette følger av arbeidsmiljøloven § 4-1.

## 6.2 Den enkelte ansatte

De fleste ansatte vil intuitivt se seg selv som en del av en større helhet og tenke at de har et ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø for flere enn seg selv. Det følger også direkte av arbeidsmiljøloven at arbeidstakere har en medvirkningsplikt når det gjelder gjennomføring og oppfølging av bedriftens helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.

Å skape og opprettholde et bra arbeidsmiljø er ikke mulig uten et godt samarbeid mellom ledelsen og de ansatte – og mellom de ansatte. Konkret betyr det også at ledelsen, for å kunne etterkomme lovens krav, noen ganger må delegere enkelte oppgaver.





Arbeidstaker bør selv være bevisst på hva som er et godt arbeidsmiljø og ha en aktiv rolle i å skape det. Det betyr også å være bevisst på å bygge felleskap og relasjoner med andre ansatte. Konkret kan dette innebære følgende:

- Vise respekt ovenfor kollegaene sine og være interessert i hvordan de har det på jobb
- Vise forståelse for kollegaenes jobbsituasjon
- Overholde arbeidspliktene og lovkrav
- Gjøre arbeidsgiver oppmerksom på feil eller mangler på arbeidsplassen

### 6.3 Tillitsvalgte

Som bindeledd mellom arbeidsgiver og ansatte har tillitsvalgte en sentral rolle i arbeidet med å skape og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø. De tillitsvalgte skal motta og formidle informasjon, utføre oppgaver knyttet til de ansattes rett til medbestemmelse, bidra til tvisteløsning, søke å forebygge konflikter på arbeidsplassen – og i det hele være en talsperson for de ansattes interesser.

Det er derfor av avgjørende betydning for gode forhold på arbeidsplassen at samarbeidet mellom bedriftens representanter og tillitsvalgte foregår på en konstruktiv og hensiktsmessig måte.

Både arbeidsmiljøloven og hovedavtalene i tariffområdene Spekter og Virke gir plikter og rettigheter for tillitsvalgte. Den tillitsvalgte har sin lojalitet hos medlemmene, men har også en lojalitetsplikt overfor arbeidsgiver og virksomheten. Tillitsvalgte skal bidra til utvikling av virksomheten, trygge og gode arbeidsforhold, et godt fungerende arbeidsmiljø og resultatoppnåelse til beste for så vel virksomhet og ansatte.

Etter arbeidsmiljøloven har de tillitsvalgte en rett til i å bli involvert i virksomhetens arbeid med å gjennomføre et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Loven stiller også krav om at tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som brukes til planlegging og gjennomføring av arbeidet. Dette gjelder særlig i omstillingsprosesser.

Ledelsen skal informere og drøfte den aktuelle og forventede utvikling av virksomhetens aktiviteter og økonomiske situasjon, og bedriftens bemanningssituasjon, med de tillitsvalgte. Dette innebærer også informasjon om eventuelle innskrenkninger og tiltak arbeidsgiver vurderer i den forbindelse. Tillitsvalgte skal informeres og involveres i drøftinger om beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisasjon og ansettelsesforhold.

Hovedavtalene i sykehus gir også mange føringer for samarbeidet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte, som igjen har betydning for arbeidsmiljøet. Fra avtalen i Spekter-området framgår det at forholdet mellom ledelsen og de ansatte skal være basert på dialog, tillit og gjensidig respekt på alle nivåer, og at etablerte samarbeidsordninger skal være hensiktsmessige og godt fungerende.

Samarbeid skal tilstrebes fremfor konflikt og konfrontasjon. Dette krever åpen informasjon og drøfting før beslutninger fattes, i mange tilfelle også forhandlinger mellom likeverdige parter. De tillitsvalgte har rett til å ta opp problemer og konflikter på arbeidsplassen etter spillereglene i arbeidsmiljøloven og regler som utvikles med grunnlag i den enkelte hovedavtale.

Måten tillitsvalgte oppfører seg på og håndterer ulike situasjoner vil være med å prege kulturen i hele virksomheten. Eller for å si det med Einar Gerhardsens ord i den opprinnelige versjonen av håndboken *Tillitsmannen*: «En god tillitsmann må derfor under alle forhold, i sin private som i sin offentlige opptreden, huske sitt ansvar og sine forpliktelser overfor den organisasjon og de kamerater som har valgt ham.»

## 6.4 Bedriftshelsetjenesten

Bedriftshelsetjeneste er en fagkyndig rådgivende tjeneste innen forebyggende HMS-arbeid. Tjenesten skal bistå arbeidsgiver og arbeidstakere med å følge opp arbeidsmiljøet i virksomheten.

Alle virksomheter som tilbyr helsetjenester, skal ifølge den såkalte bransjeforskriften være tilknyttet bedriftshelsetjeneste. Oppgaven til bedriftshelsetjenesten er å bidra til å skape sunne og trygge arbeidsforhold.

Bedriftshelsetjenesten overtar ikke arbeidsgivers ansvar for å ha et forsvarlig arbeidsmiljø. Rollen er å være en rådgiver for arbeidsgiver og bistå ved planlegging, tilrettelegging og organisering av arbeidet, og andre forhold som har betydning for helse og trivsel på arbeidsplassen.



## 6.5 Verneombudet

Ved hver virksomhet som går inn under loven, skal det velges verneombud. Ved virksomhet med færre enn 5 arbeidstakere kan partene skriftlig avtale en annen ordning, herunder at det ikke skal være verneombud. Det følger av arbeidsmiljøloven § 6-1 (1). I helseforetak er det vanlig å ha ett hovedverneombud for hele virksomheten i tillegg til ett verneombud i hver underliggende enhet ned til avdelingsnivå. Verneombud velges av og blant de ansatte, for to år av gangen.

Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet, og sørge for at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd blir ivaretatt.

Verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet innenfor ombudets verneområde.

---

Verneombudet skal gjøres kjent med alle eventuell pålegg fra Arbeidstilsynet, og dersom Arbeidstilsynet kommer på inspeksjon skal verneombudet delta.

Rollen som verneombud har mange likhetstrekk med tillitsvalgtrollen. En tillitsvalgt representerer en arbeidstakergruppe/fagforening, mens et verneombud representerer alle ansatte, uansett hvilken faggruppe den ansatte tilhører.

Verneombud er ofte med på vernerunder sammen med arbeidsgiver, og kan også gjennomføre egne vernerunder uten at arbeidsgiver er med, for eksempel i relasjon til psykososialt arbeidsmiljø.

## 6.6 Arbeidsmiljøutvalget (AMU)

Etter arbeidsmiljøloven har alle virksomheter med minst 30 ansatte en plikt til å opprette et arbeidsmiljøutvalg (AMU). Utvalget skal ha representanter fra arbeidsgiversiden, arbeidstakersiden og bedriftshelsetjenesten.

Arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden skal ha like mange representanter hver, og det skal veksles på hvem som er leder. Leders stemme avgjør ved stemmelikhet i avstemninger. Representanten fra bedriftshelsetjenesten har ikke stemmerett.

Arbeidsmiljøutvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd.

Utvalget behandler for eksempel spørsmål som angår bedriftshelsetjenesten og den interne vernetjenesten, spørsmål om opplæring og instruksjon, planlagt byggearbeid og andre planer som kan få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet, for eksempel flytting, rasjonalisering, virksomhetens HMS-arbeid og helse- og velferdsmessige spørsmål knyttet til arbeidstidsordninger. Utvalget skal ikke behandle personalsaker.

Arbeidsmiljøutvalget kan vedta at arbeidsgiveren skal gjennomføre konkrete tiltak for utbedring av arbeidsmiljøet innenfor lovens rammer.

## 6.7 Arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet er et statlig organ som blant annet driver tilsyn med at virksomheter følger arbeidsmiljølovens regler om arbeidsmiljø og arbeidstid. De driver ikke tilsyn med tariffavtaler og opptre heller ikke som megler i arbeidskonflikter.

Arbeidstilsynet drar på tilsynsbesøk og undersøker arbeidsmiljøet ved å intervju arbeidsgiver og arbeidstakere. Tilsynet kan gi pålegg om at forholdet må rettes og kan pålegge arbeidsgiver å betale tvangsmulkt hvis ikke det lovstridige forholdet blir rettet innen fristen.

Enhver arbeidstaker kan tipse Arbeidstilsynet om ulovlige forhold på egen eller andres arbeidsplass. Dette kan gjøres anonymt. Arbeidstilsynet har taushetsplikt om hvem som har varslet. Arbeidstilsynet kan også gi råd på telefon.

# Regelverk om arbeidsmiljø

Her skal vi gjøre rede for ulike regelverk som har betydning for arbeidsmiljøet i norske sykehus. Noen regelverk følger av norsk lov og andre av tariffavtalene Legeforeningen har inngått. I enkelt tilfeller vil regelverkene være delvis overlappende, men vi presenterer de hver for seg.

## 7.1 Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven gjelder for alle ansatte i norske sykehus, enten det er i helseforetakene eller i private ideelle sykehus.

Loven er en såkalt vernelov, og kan ikke fravikes ved avtale til ugunst for arbeidstakere, med mindre noe annet er særskilt fastsatt enten i lov eller i tariffavtaler. Selv om arbeidsmiljøloven er en vernelov inneholder alle bestemmelsene en avveining av interessene til både arbeidstaker og arbeidsgiver.

Lovens formål er listet opp i § 1:

- Sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeids-situasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger
- Sikre trygge ansettelsesforhold og like-behandling i arbeidslivet
- Legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten
- Legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon

- Gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med veiledning og kontroll fra myndighetene

- Bidra til et inkluderende arbeidsliv

Her skal vi gjennomgå noen bestemmelser i loven som særlig er relevante for arbeidsmiljøet.

### *Generelle krav til arbeidsmiljøet*

Arbeidsmiljøloven § 4-1 fastsetter det generelle kravet til arbeidsmiljøet. Bestemmelsen slår fast at arbeidsmiljøet skal være «fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd».

Begrepet «fullt forsvarlig» er en rettslig standard, som skal vurderes i lys av den teknologiske og sosiale standarden i samfunnet. Standarden innebærer ikke at all risiko skal være eliminert, men at arbeidsgiver skal innrette og organisere arbeidet på en slik måte at det sikrer de ansatte mot skader på liv og helse, så langt dette lar seg gjennomføre.



Standarden oppstiller et minstekrav til alle typer virksomheter, uten å ta hensyn til økonomi. Selv om de enkelte arbeidsmiljøfaktorene hver for seg er forsvarlig, kan det likevel tenkes at den samlede belastningen er uakseptabel. De ulike faktorene må derfor også vurderes samlet.

### **Krav til tilrettelegging og medvirkning**

Etter arbeidsmiljøloven § 4-2 plikter arbeidsgiver å tilrettelegge for å involvere de ansatte i arbeidssituasjonen generelt og spesielt sørge for at de kan medvirke i omstillingsprosesser.

Bestemmelsen tar utgangspunkt i at arbeidstakere har ulike forutsetninger i arbeidslivet, og at alle skal ha en faglig og personlig stimulerende arbeidshverdag. Ved utformingen av de ansattes arbeidssituasjon skal det tas hensyn til den enkeltes arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger. Dette innebærer en individuell vurdering.

Opplæring vil være viktig ved mangel på kyndighet. Dette er særlig viktig under omstillingsprosesser, for eksempel dersom arbeidsplassen innfører nye systemer og rutiner.

Kravet om selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar betyr at de ansatte skal gis reell mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag. Bestemmelsen begrenser ikke arbeidsgivers rett og plikt til å styre og organisere arbeidet.

Dersom arbeidsgiver skal ha mulighet til å oppfylle lovens krav til tilrettelegging for enkeltpersoner, er det også en forutsetning at de ansatte melder fra til arbeidsgiver om behovene sine og selv deltar aktivt.

Hvilke konkrete tiltak som skal settes i gang, bør arbeidsgiver og arbeidstaker bli enige om, etter å ha vurdert begges behov.

### **Tilrettelegging ved redusert arbeidsevne**

Arbeidsgiver skal så langt det er mulig iverksette nødvendige tilretteleggingstiltak hvis en arbeidstaker har fått redusert arbeidsevne som følge av ulykke, sykdom, slitasje og lignende. Dette følger av arbeidsmiljøloven § 4-6. Regelen gjelder uansett om den reduserte arbeidsevnen skyldes ulykke, sykdom eller skade som er relatert til arbeidsmiljøet.



Når loven bruker begrepet «så langt som mulig», betyr det at det finnes en grense for arbeidsgivers tilretteleggingsplikt. Dersom nødvendig tilrettelegging for eksempel vil bety svært store kostnader eller hvis tilretteleggingen får negative konsekvenser for andre arbeidstakere, vil det kunne innebære at tiltakene ligger utenfor tilretteleggingsplikten.

Arbeidsgiver vil for eksempel ikke være pliktig til å innfri et ønske om omplassering til en annen avdeling, hvis det forutsetter at en annen ansatt må sies opp eller omplasseres mot sin vilje. Utgangspunktet er at den ansatte skal kunne fortsette i sitt vanlige arbeid, men med ulike tilretteleggingstiltak. Tilretteleggingstiltak kan enten være fysiske eller organisatoriske.

### **Oppfølging av sykefravær og IA-avtalen**

Det følger av arbeidsmiljøloven § 4-6 (3) at arbeidsgiver, i samarbeid med den ansatte, skal utarbeide en oppfølgingsplan for tilbakeføring i forbindelse med blant annet sykdom, med mindre dette er åpenbart unødvendig. Dette arbeidet skal starte så tidlig som mulig. Planen skal være utarbeidet senest når den ansatte har vært helt eller delvis borte fra arbeidet i fire uker.

Hensikten er å vurdere den ansattes funksjons- evne, hvilke oppgaver vedkommende kan utføre og muligheter for tilrettelegging og andre tiltak som innebærer at den ansatte så raskt som mulig kan komme tilbake i jobb.

Den ansatte må selv bidra med informasjon om hvilke arbeidsoppgaver som kan utføres og hvilken tilrettelegging de mener er aktuell. Arbeidsgiver må aktivt ta nødvendige grep som gjør det mulig for den ansatte å returnere til arbeid.

I tillegg skal arbeidsgiver innkalle arbeidstaker til et dialogmøte om innholdet i oppfølgingsplanen senest innen syv uker etter at arbeidstaker har vært *helt* borte fra arbeidet. Dette gjelder med mindre møtet anses åpenbart unødvendig, for eksempel fordi arbeidstaker er alvorlig syk eller innlagt på sykehus.

På Arbeidstilsynets nettsider kan du lese mer om den videre gangen i oppfølgingen av et sykefravær: [Ansatt er sykmeldt - nav.no](https://www.nav.no/ansatt-er-sykmeldt)

Alle helseforetakene er tilknyttet avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Dette betyr blant annet at arbeidstakerne kan bruke egenmelding i til sammen 24 kalenderdager i løpet av en 12 måneders periode (mot ellers 12 dager). Det innebærer at egenmelding for eksempel kan brukes for 24 enkeltdager. Egenmelding kan ikke brukes i mer enn åtte dager per fraværstilfelle.

Her finner du informasjon om ordningen med inkluderende arbeidsliv: [Inkluderende arbeidsliv \(IA\) | Akademikerne](#)

---

## **Krav til psykososialt arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljøloven § 4-3 stiller krav til det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Etter denne bestemmelsen skal arbeidsgiver legge til rette for at de ansattes integritet og verdighet blir ivaretatt.

De ansatte skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig adferd og skal så langt som mulig beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

I § 13 i likestillings- og diskrimineringsloven blir trakassering definert slik: «Handlinger, unnlater eller ytringer som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom.» Begrepet omfatter ikke bare trakassering fra kollegaer og ledere, men også pårørende, pasienter og andre man møter i jobbsammenheng.

Før noe kan betegnes som trakassering, må det være en viss intensitet og nivå på handlingen eller unnlatelsen. Trakassering er ikke det samme som en personkonflikt, men en personkonflikt kan utarte seg til trakassering, dersom den ikke raskt blir håndtert.

Leger som mener de er utsatt for trakassering, bør ta saken opp med sin nærmeste leder, eventuelt tillitsvalgte, verneombudet eller bedriftshelsetjenesten. For ledere og tillitsvalgte som skal håndtere slike situasjoner, er det viktig å være et medmenneske og samtidig bidra til å forsøke å løse konflikten.

Når tillitsvalgte mottar slike henvendelser, er det viktig at saken tas videre i systemet i forståelse med den det gjelder. Hvis legen selv ikke ønsker å ta saken videre, er det viktig å påpeke at dette

gjør det vanskelig å løse problemet. Dersom nærmeste leder er den som mobber eller trakasserer, bør henvendelsen rettes et nivå over denne lederen.

Selv om ikke alle som mener de er trakassert faktisk er det i lovens forstand, er det viktig å ta kollegaene sine på alvor. Hvis det fremstår som åpenbart at kollegaen har tolket signaler fra omgivelsene på en feil måte, bør dette formidles til kollegaen for å bidra til bedre forståelse og innsikt.

## **Krav til fysisk arbeidsmiljø**

I arbeidsmiljøloven § 4-4 blir det generelle kravet i § 4-1 om at arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig gjentatt. Kravet settes her i sammenheng med fysiske faktorer som bygnings- og utstyrmessige forhold, inneklime, lysforhold, støy og stråling.

Formålet med bestemmelsen er at arbeidsplassen skal utformes slik at de ansatte unngår uheldige fysiske belastninger. Denne vurderingen skal gjøres ut fra hensynet til de ansattes helse, miljø, sikkerhet og velferd.

Hva som ligger i begrepet «fullt forsvarlig», blir i noe grad konkretisert i ulike forskrifter til arbeidsmiljøloven. Eksempler på dette er støyforskriften, forskrift om arbeid ved data-skjerm, kjemikalieforskriften og forskrift om arbeidsplasser og arbeidslokaler.

## **HMS-arbeid**

Arbeidsgiver har en plikt til å sørge for at det utføres systematisk helse- miljø og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Dette følger av arbeidsmiljøloven § 3-1. Hensikten er at hver enkelt virksomhet skal ha et system som sikrer at

---

de ansattes helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt. Arbeidet skal gjøres i samarbeid med de ansatte og deres tillitsvalgte.

HMS-arbeid består hovedsakelig av tre faser:

**Kartlegging av arbeidsmiljøet.** Dette kan gjøres på ulike måter, for eksempel ved intervjuer, spørreundersøkelser, intervjuer og gruppesamtaler. Det viktigste er at arbeidstakerne deltar.

**Risikovurdering:** Her skal virksomheten se nærmere på de arbeidsmiljøforholdene som kartleggingen viser at er utilfredsstillende og vurderer behovet for tiltak, når de bør settes i gang og innen hvilke frister.

**Handlingsplan:** Kartleggingen og risikovurdering skal nedfelles i en skriftlig handlingsplan med konkrete tiltak og en tidsplan.

Som ledd i dette arbeidet, skal det også fastsettes mål for helse, miljø og sikkerhet i virksomheten. Det skal utarbeides en skriftlig oversikt over virksomhetens organisasjon, og hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet er fordelt.

### **Avviksmeldinger**

Avviksmeldinger er en del av det systematiske HMS-arbeidet og betyr at arbeidstaker skriftlig melder inn avvik de selv observerer eller opplever. I mange helseforetak gjøres dette elektronisk i et eget avviksmeldingssystem.

Med avvik menes hendelser som er i strid med regelverket, for eksempel arbeidsmiljøloven eller helselovgivningen. Den ansatte plikter ikke å ha en selvstendig vurdering av om forholdet er i strid med loven.

Avviksmeldinger er et nødvendig verktøy for at arbeidsgiver skal kunne vite hva som skjer i organisasjonen. Hvis ingen sier ifra om at noen sliter med arbeidsmiljøet, reduseres arbeidsgivers mulighet til å få kunnskap om dette. Det gjør det vanskelig å rette opp i forholdene.

Ledere og tillitsvalgte bør oppfordre de ansatte til å vurdere å bruke avviksmeldingssystemet når det er nødvendig, slik at det etableres en kultur for å si fra. Avviksmeldinger er ikke «angiveri», men et viktig ledd i arbeidsmiljøarbeidet. Etter at et avvik er meldt, skal arbeidsgiver gi tilbakemelding om hvordan avviket er fulgt opp.

### **Varsling etter arbeidsmiljøloven**

Ansatte har den samme grunnlovsværnedede retten til yringsfrihet som alle andre. Å legge til rette for et godt yringsklima på jobb, er ett av formålene til arbeidsmiljøloven.

Kapittel 2 A i arbeidsmiljøloven har regler om retten til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Reglene gjelder både for ansatte og innleide arbeidstakere. Bestemmelsene ble blant annet innført for å styrke yringsfriheten på arbeidsplassene. Et annet viktig hensyn er å hindre at ansatte som varsler, blir utsatt for gjengjeldelse.

Alle virksomheter som jevnlig sysselsetter minst fem arbeidstakere har en plikt til å utarbeide skriftlige rutiner for intern varsling. Dette innebærer at alle norske sykehus har en slik plikt. Rutinene skal ikke begrense arbeidstakernes rett til å varsle.

Når ledere og tillitsvalgte blir kontaktet av en kollega som ber de vurdere om vedkommende bør varsle eksternt, bør du gå i dialog med

## Avvik ? Varsel



kollegaen. Det er særlig viktig å informere om varslingsreglene og å diskutere hvordan varselet skal gis. Som leder eller tillitsvalgt vil du ikke kunne bli gjort ansvarlig for varsling utført av andre, selv om det er gitt råd, så lenge rådene ikke er i direkte strid med varslingsreglene.

### Kritikkverdige forhold

Hva som er kritikkverdige forhold, blir definert slik i loven: «Forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet.»

Eksempler på dette er fare for liv og helse, fare for klima og miljø, korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet, myndighetsmisbruk, uforsvarlig arbeidsmiljø og brudd på personopplysningssikkerheten.

Ytringer om forhold som kun gjelder arbeidstakerens eget forhold regnes ikke som varsling, med mindre forholdet ellers er omfattet av vilkårene om kritikkverdig forhold. En arbeidstaker som for eksempel er misfornøyd med lønnen sin, vil dermed ikke være vernet av varslingsreglene.

### Forsvarlig varsling

Loven oppstiller også krav om at fremgangsmåten ved varsling skal være forsvarlig. De ansatte kan alltid varsle internt, enten det er til

arbeidsgiver, verneombud, tillitsvalgt, advokat eller i samsvar med virksomhetens rutiner for varsling.

Arbeidstaker kan alltid også varsle til offentlige myndigheter. Ved annen ekstern varsling, for eksempel til pressen eller i sosiale medier, stiller loven krav om at den ansatte må være i aktsom god tro om innholdet i varselet, at det gjelder kritikkverdige forhold av allmenn interesse, og at den ansatte først har varslet internt eller har grunn til å tro at intern varsling ikke vil være hensiktsmessig.

Bakgrunnen for at loven setter bestemte vilkår for ekstern varsling, er at det kan påføre virksomheten betydelig skade, dersom det ikke er hold i påstandene. Den ansatte kan derfor ikke gå ut med grunnløse eller svakt funderte påstander. Det er imidlertid ikke noe krav om at varselet i ettertid viste seg å avdekke kritikkverdige forhold, så lenge den ansatte var i aktsom god tro.

I fleste tilfeller vil det også være best for både arbeidsgiver, arbeidstaker og arbeidsmiljøet at varslingen skjer internt først, fordi dette øker muligheten til å rette opp det som varselet gjelder.

Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varslingen har skjedd i strid med lovens regler.

### Forbud mot gjengjeldelse

Loven oppstiller et absolutt forbud mot gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med reglene i arbeidsmiljøloven. Med gjengjeldelse menes enhver ugunstig handling, praksis eller unnløstelse som er en følge av eller en reaksjon på at arbeidstaker har varslet. Konkret lister loven opp følgende eksempler, men den er ikke ment uttømmende:

- Trusler, trakassering, usaklig forskjells-

behandling, sosial ekskludering eller annen utilbørlig opptreden

- Advarsel, endring i arbeidsoppgaver, omplassering eller degradering
- Suspensjon, oppsigelse, avskjed eller ordensstraff.

Noen ganger kan gjengjeldelsen fra arbeidsgiver skje på mer subtile måter, for eksempel ved taushet og syrlige kommentarer, som kan være vanskelig å dokumentere.

Dersom arbeidstaker legger frem opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse, må arbeidsgiver sannsynliggjøre at det likevel ikke har funnet sted slik gjengjeldelse.

### **Retten til oppreisning og erstatning**

Arbeidstaker som blir utsatt for gjengjeldelse kan kreve oppreisning og erstatning uten hensyn til arbeidsgivers skyld. Erstatningen skal dekke økonomisk tap som følge av gjengjeldelsen. Oppreisningen skal fastsettes ut fra hva som er rimelig ut fra partenes forhold, gjengjeldelsens art og alvorlighetsgrad.

Twister om brudd på forbudet mot gjengjeldelse kan bringes inn for Diskrimineringsnemnda. Dette gjelder likevel ikke saker om oppsigelse eller avskjed.

## **7.2 Likestilling- og diskriminering**

### **Arbeidsmiljøloven og likestilling**

Mens arbeidsmiljøloven § 4-1 (1) inneholder et generelt forsvarlighetskrav, har likestillings- og diskrimineringsloven som formål «å fremme likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet,

religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person». Dette følger av likestillings- og diskrimineringsloven § 1. Loven gjelder på alle samfunnsområder, jf. § 2.

Dette betyr blant annet at det skal være lik fordeling av goder, rettigheter og plikter mellom ansatte uavhengig av kjønn, etnisitet osv.

### **Likestillings- og diskrimineringsloven**

#### **Forbud mot diskriminering**

Det følger av likestillings- og diskrimineringsloven § 6 at det er det forbudt å diskriminere på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjon av disse grunnlagene, med mindre det er snakk om lovlig forskjellsbehandling, se §§ 9, 10 og 11.

Med direkte forskjellsbehandling menes at en person behandles dårligere enn andre blir, har blitt, eller ville ha blitt i en tilsvarende situasjon på grunn av graviditet osv., se § 7. Med indirekte forskjellsbehandling menes enhver tilsynelatende nøytral bestemmelse, betingelse, handling eller unnlattelse som vil stille personer dårligere enn andre, på grunn av graviditet osv. se § 8.

Litt enkelt sagt: Arbeidstaker skal behandles som om diskrimineringsgrunnlaget ikke var der. Ved graviditet for eksempel, tenker man graviditeten bort: Hvordan ville legen blitt behandlet hvis hun ikke var gravid? Dersom legen for eksempel ville ha fått et vikariat hvis hun ikke var gravid, har hun rett til å bli ansatt i vikariatet selv om hun er gravid, skal i permisjon og av den grunn ikke kan jobbe i hele eller deler av vikariatet.

---

### **Forbud mot trakassering**

Trakassering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjon av disse grunnlagene er forbudt. Det er også forbudt med seksuell trakassering. Dette følger av likestillings- og diskrimineringsloven § 13. Alt dette har en side til retten til fullt forsvarlig arbeidsmiljø, som er regulert i arbeidsmiljøloven § 4-1. Lovgiver har funnet grunn til å gi særskilt diskrimineringsvern til forholdene som er listet opp her.

Med trakassering menes handlinger, unnlater eller ytringer som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende.

Med seksuell trakassering menes enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom. Loven pålegger arbeidsgivere og ledelsen å forebygge og søke å hindre trakassering og seksuell trakassering, jf. likestillings- og diskrimineringsloven § 13, siste ledd.

### **Egne regler for arbeidslivet**

Som nevnt over gjelder likestillings- og diskrimineringsloven på alle samfunnsområder. Loven har i tillegg noen særskilte regler som gjelder i arbeidslivet. Summen av reglene er ment å bidra til trygge arbeidsforhold og godt arbeidsmiljø. Det er åpenbart et arbeidsmiljøproblem hvis medarbeidere utsettes for trakassering eller ulovlig diskriminering. Av den grunn er det også sentralt at arbeidslivets aktører kjenner til regelverket, herunder likestillings- og diskrimineringsloven.

Arbeidslivets organisasjoner skal innenfor sitt virkefelt arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Dette følger av lovens § 25.

I tillegg har arbeidsgiver en særskilt aktivitetsplikt. Arbeidsgivere skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling, hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, eller kombinasjoner av disse grunnlagene, og søke å hindre trakassering, seksuell trakassering og kjønnsbasert vold. Arbeidet skal blant annet omfatte områdene rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse, utviklingsmuligheter, tilrettelegging og mulighet for å kombinere arbeid og familieliv. Dette er uttrykkelig slått fast i § 26.

Offentlige virksomheter uavhengig av størrelse, og private virksomheter som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte har i tillegg noen særskilte plikter. Det følger av likestillings- og diskrimineringsloven § 26 andre ledd at arbeidsgiver blant annet skal:

- Undersøke om det finnes risiko for diskriminering eller andre hindre for likestilling. Annethvert år skal arbeidsgiver kartlegge lønnsforhold fordelt etter kjønn og bruken av ufrivillig deltidsarbeid
- Analysere årsaken til identifiserte risikoer
- Iverksette tiltak som er egnet til å motvirke diskriminering, og bidra til økt likestilling og mangfold i virksomheten

Det samme gjelder arbeidsgiver i private virksomheter som jevnlig sysselsetter mellom 20 og 50 ansatte, når en av arbeidslivets parter i virksomheten krever det.

---

For å skjerpe oppmerksomheten rundt likestillingsarbeidet i virksomheten, samt å kunne kontrollere at virksomheten har oppfylt aktivitetsplikten, er arbeidsgiver pålagt en redegjøringsplikt.

Arbeidsgivere som har plikter etter § 26, andre ledd, skal redegjøre for den faktiske tilstanden når det gjelder kjønnslikestilling i virksomheten, og hva de gjør for å oppfylle aktivitetsplikten.

Redegjørelsen skal gis i årsberetningen eller i annet offentlig tilgjengelig dokument. Alle ansatte og deres representanter, Diskrimineringsnemnda, Likestillings- og diskrimineringsombudet og forskere har rett til innsyn i resultatene av lønnskartleggingen, også når resultatene ikke kan anonymiseres.

Opplysningene kan bare gis i den utstrekning de er nødvendige for å undersøke om det foreligger ulovlig forskjellsbehandling ved lønnsfastsettelsen. Den som mottar lønnsopplysninger etter fjerde ledd, har taushetsplikt og skal underskrive taushetserklæring. Dette gjelder ikke opplysninger som er offentlige etter offentlighetsloven, se § 26 a.

Likestillings- og diskrimineringsloven har i kapittel 5 særskilte regler i arbeidsforhold, og det følger eksplisitt av § 29 at forbudene i kapittel 2 gjelder alle sider av arbeidsforholdet. Det omfatter blant annet utlysning, ansettelse, omplassering og forfremmelse, opplæring og kompetanseutvikling, lønns- og arbeidsvilkår og opphør av arbeidsforholdet.

Diskriminering foreligger for eksempel dersom det i en stillingsutlysning står at det søkes etter en arbeidstaker med norsk statsborgerskap eller en arbeidstaker som ikke er eldre enn 30 år. Det er også diskriminering dersom en arbeidsgiver

bestemmer seg ikke å ansette en ellers kvalifisert søker på grunn av søkerens kjønn eller på grunn av at en kvinne er i en alder og livssituasjon der det er stor sannsynlighet for at hun kommer til å bli gravid.

For å sikre et effektivt vern mot ulovlig forskjellsbehandling, har ikke arbeidsgiver i ansettelsesprosessen – det gjelder også intervju, referansesjekk mv. – lov til å innhente opplysninger om graviditet, adopsjon eller planer om å få barn, religion eller livssyn.

### **Når er det lov med forskjellsbehandling?**

Forskjellsbehandling er lovlig når den har et saklig formål, er nødvendig for å oppnå formålet og ikke er uforholdsmessig inngripende overfor den eller de som forskjellsbehandles.

## **7.3 Helselovgivningen**

Alle som er ansatt som helsepersonell er underlagt regelverket i helsepersonelloven. De enkelte virksomhetene er underlagt spesialisthelsetjenesteloven, mens pasientrettighetsloven gir pasienter rettigheter overfor helsepersonell og helsetjenesten.

Helselovene setter også krav som skal understøtte arbeidsmiljøet for helsepersonell, fordi dette er nødvendig for pasientsikkerheten.

### **Forsvarlig organisering**

I spesialisthelsetjenesteloven § 2-2 blir det slått fast at det gjelder et grunnleggende krav til at helsetjenester skal være forsvarlig. Det gjelder både tjenestene som ytes og organiseringen av tjenestene. Bestemmelsen har derfor en klar side til arbeidsmiljøet for leger og annet helsepersonell.



Forsvarlighetskravet er en rettslig standard og er forankret i anerkjent fagkunnskap, faglige retningslinjer og allmenne samfunnsetiske normer.

Bestemmelsen gjelder på alle ledelsesnivå. Funksjoner som planlegging, utbygging, organisering, drift og vedlikehold av helse-tjenester må innrettes på måter som gjør at forsvarlighetsnormen kan etterleves. Eiere og ledere har et generelt ansvar for at tjenestenes drift gjennomføres innen lovens rammer.

For å sikre at innholdet i tjenesten blir forsvarlig, må eier og ledere blant annet sørge for at utstyr er i orden, at det er tilstrekkelig bemanning, at de ansatte har tilstrekkelig kompetanse, at ansvarsforhold er avklart og at forsvarlige vaktordninger blir etablert.

Sykehusenes plikt til forsvarlighet følger også av annen lovgivning. Særlig sentral er helsepersonelloven § 16, som innebærer at forsvarlighetskravet for det enkelte helsepersonell i § 4 også definerer helseforetakets ansvar.

### **Opplæring og etterutdanning**

Spesialisthelsetjenesteloven § 3-10 slår fast at sykehusene skal sørge for at helsepersonell gis opplæring, etterutdanning og videreutdanning som er påkrevet for at de ansatte skal kunne utføre sitt arbeid forsvarlig.

Bestemmelsen gir ikke helsepersonell et rettskrav til opplæring og etterutdanning. En rett til dette vil følge av overenskomstene med arbeidsgiver i sykehusene.

Helseforetaket må sørge for nødvendig opplæring og tilsyn med personellet. Det må også legges til rette for forsvarlig samhandling mellom helsepersonell innenfor helseforetaket, og samhandling med helsepersonell og andre utenfor.

## **7.4 Tariffavtalene i sykehusene**

Kravene til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er først og fremst regulert i lov og forskrift. I tariff-avtalene Legeforeningen har inngått med arbeidsgiver i sykehusene finnes det imidlertid også en rekke bestemmelser som har betydning for hvordan arbeidsmiljøet for legene skal utformes.

En tariffavtale er en avtale om arbeids- og lønnsvilkår eller andre arbeidsforhold. Tariff-avtaler deles normalt inn i hovedavtaler og overenskomster, blant annet hvordan partene skal løse tvister som oppstår.

Hovedavtalene er avtaler mellom overordnede organisasjonene og regulerer rammeverket for partsarbeidet. Overenskomster inngås normalt mellom en fagforening på den ene siden og en arbeidsgiverforening på den andre siden, og er mer detaljerte enn hovedavtalene. Hver overenskomst er tilknyttet en hovedavtale.

De fleste sykehuslegene i Norge arbeider i helseforetak, mens noen jobber også i private ideelle sykehus. I helseforetakene er Spekter arbeidsgiverforening. De private ideelle sykehusene er i hovedsak medlem av enten Virke eller Spekter.

---

Avtaleverket i begge disse tariffområdene har mange likhetstrekk, men det finnes også forskjeller som vil kunne ha betydning for både arbeidsgiver og de ansattes rettigheter og plikter.

Her vil vi i første rekke konsentrere oss om tariffavtalene i Spekter-området. Dette fordi de fleste legene jobber i helseforetak og fordi avtalene i Virke-området i stor grad er sammenfallende med avtalene i Spekter-området.

### **Hovedavtalene**

Hovedavtalen for helseforetakene er inngått mellom arbeidsgiverforeningen Spekter og Akademikerne, hvor Legeforeningen er tilsluttet sammen med en rekke andre fagforeninger. Hovedavtalen i de private ideelle sykehusene er inngått mellom Virke og Legeforeningen og en rekke andre fagforeninger.

#### **Informasjon, samarbeid og medbestemmelse**

Bestemmelsene i hovedavtalene som særlig er relevante for arbeidsmiljøet er samlet i egne kapitler om informasjon, samarbeid og medbestemmelse.

I § 28 i hovedavtalen i Spekter-området framgår det at partene er enige om at forholdet mellom ledelsen og ansatte skal være basert på tillit og gjensidig respekt på alle nivåer. Etablerte samarbeidsordninger skal være hensiktsmessige og godt fungerende.

Bestemmelsen slår fast at gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte bidra til å skape trygge og gode arbeidsforhold og et godt fungerende arbeidsmiljø og resultatoppgjør til beste for virksomheten og de ansatte.

Av § 29 framgår det at partene er enige om at forholdene må legges til rette for at de ansatte og deres tillitsvalgte får reell innflytelse på virksomhetens alminnelige arbeid. Dette er et viktig punkt for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø og ansatte som trives på jobb. Bestemmelsen understreker også at det er en felles plikt for ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid.

Etter bestemmelsene i §§ 30, 31 og 32 har arbeidsgiver en plikt til å drøfte med de tillitsvalgte i saker om virksomhetens ordinære drift, omlegging av driften og om selskapsrettslige forhold. Bestemmelsene slår fast viktigheten av at arbeidstakerne ved tillitsvalgte blir informert og får mulighet til å komme med sitt syn på endringer av betydning for den ansatte.

Dette innebærer for det første at tillitsvalgte har en rolle og en legitim rett til å gi uttrykk for konsekvenser knyttet til arbeidsmiljøet av foreslåtte tiltak. For det andre er drøftingsretten i seg selv et virkemiddel for godt arbeidsmiljø, ved at det medfører at ansatte gjennom sine representanter får komme med sitt syn og får mulighet til å påvirke arbeidsplassen.

Tilsvarende bestemmelser framgår av kapittel 10 i hovedavtalen for Virke-området.

#### **Tillitsvalgtes rolle ved konflikter**

Hovedavtalen i Spekter-området har i § 48 fjerde ledd en særlig bestemmelse om hvordan arbeidsgiver og tillitsvalgte skal opptre når det oppstår konflikter, som har en klar side til arbeidsmiljøet. I slike situasjoner er det en plikt for begge parter å løse problemene «på en uformell og konstruktiv måte».

---

Hensynet bak bestemmelsen er å bidra til at problemer og konflikter blir løst med lavest mulig konfliktnivå. Systemet legger opp til at både arbeidsgiver og de tillitsvalgte skal bestrebe seg på å løse eventuelle problemer med et lavest mulig konfliktnivå. Tillitsvalgte skal ta seg av og søke å ordne i minnelighet klager som medlemmene mener å ha overfor arbeidsgiver, eller som arbeidsgiver mener å ha overfor vedkommende organisasjons medlemmer.

Du kan lese mer om hvordan konflikter bør håndteres i kapittel 4.3.

### **Landsdekkende tariffavtaler for leger**

De tariffavtalene som leger flest i sykehusene vil være kjent med er de sentrale landsdekkende tariffavtalene, som kun gjelder for leger. I Spekter-området heter denne avtalen *Overenskomstens del A2*, mens den i Virke-området heter *Særavtale om særskilte lønns- og arbeidsvilkår for leger (særavtalen)*.

Tariffavtalene regulerer en rekke sentrale forhold for legene, for eksempel arbeidstid, tjenesteplikt, kompetanseutvikling, lønn og seniortiltak. Mange av bestemmelsene har betydning for legers arbeidsmiljø, og derfor framhever partene i forordet til A2 at det er viktig å sikre et godt arbeidsmiljø.

I denne veilederen er det ikke nødvendig å gjennomgå de mange og ulike bestemmelsene i A2, men vi konsentrerer oss om regelsettene om arbeidstid, overtid og fritak fra vakt.

For de øvrige bestemmelsene viser vi til Legeforeningens kommentarutgave til Overenskomstens del A2, se denne lenken: [Kommentarutgave A2 for tillitsvalgte i Spekter område 10: Helseforetakene \(legeforeningen.no\)](https://www.legeforeningen.no/omrade-10)

### **Arbeidstidsordninger**

Legenes arbeidstidsordninger i sykehusene bygger på arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstid i kapittel 10. Etter § 10-2, nr. 1 skal arbeidstidsordningene skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger.

Et hovedformål med bestemmelsene er å sikre arbeidstakerne en arbeidstid som ikke påfører dem og deres nærmeste familie unødige helsemessige og sosiale belastninger.

Loven verner arbeidstakerne mot for lang og ubekvem arbeidstid og skal sikre balansen mellom hvile og arbeid. Loven fastsetter regler om hvor lang arbeidstiden kan være og når på døgnet arbeidstiden kan plasseres. Loven inneholder bestemmelser om lengden av den daglige og ukentlige arbeidstid, om daglig og ukentlig hviletid og rett til redusert arbeidstid for ansatte med særlige behov.

Fagforeninger med såkalt innstillingsrett etter arbeidstvistloven (som vil si mer enn 10 000 medlemmer) kan, med noen unntak, inngå tariffavtale som fraviker bestemmelsene om arbeidstidsordninger i arbeidsmiljøloven. Det er denne retten Legeforeningen har benyttet seg av i sine tariffavtaler i Spekter- og Virke-området.

I begge tariffområdene framgår legenes arbeidstidsordninger av de såkalte vernebestemmelsene i avtalenes § 3.6.3. Regelverket kan oppsummeres slik:

- Arbeidsplaner skal settes opp og rullere etter et fast mønster basert på antall leger i vaktstjiktet.
- Arbeidstiden kan gjennomsnittsberegnes.
- Et vakt døgn skal ikke overstige 19 beregnede timer.

- Ukentlig arbeidstid skal ikke overstige 60 beregnede timer.
- Mellom to arbeidsperioder skal det være en arbeidsfri periode på minimum 8 timer
- Minimum 10 timer mellom to planlagte arbeidsperioder til stede på arbeidsplassen
- Krav om 8 timer hvile (i betydningen ikke aktivt arbeid) i hvert døgn (i gjennomsnitt i arbeidsplanperioden).
- 28 timer sammenhengende fritid (i betydningen helt fri) hver uke.

Dersom det ved etablering av arbeidsplanen er behov for arbeidstid utover grensene i vernebestemmelsene, kan dette avtales skriftlig mellom partene i det enkelte sykehus. Med mindre partene lokalt er enige om annet, inngås slik avtale mellom den øverste tillitsvalgte og ledelsen.

Det skal framgå hvilke vernebestemmelser det gjøres unntak fra, og opplyses om vurderingene av forsvarlighet for den enkelte lege og pasientbehandlingen som er lagt til grunn. Begge parter skal komme med sine synspunkter, som skal gjøres i tilknytning til prosessen med etablering, endring og oppsigelse av arbeidsplaner.

Leger er dagarbeidere med vaktteneste, noe som er uttrykkelig fastsatt i A2 § 3.1. Dette er et viktig prinsipp i legers arbeidstidsordninger, som blant annet ivaretar hensynet til faglighet, kontinuitet, kompetanseutvikling og felles faglige arenaer. Derfor er det også avtalt at 20 timer av legenes arbeidstid i gjennomsnitt per uke skal legges i tiden 07.00 og 17.00 i ukens fem første dager.

Legeforeningen mener det ikke er avtalt et generelt unntak fra lovens arbeidstidsbestemmelser. Det er kun avtalt unntak fra enkelte vernebestemmelser. De andre bestemmelsene i arbeidsmiljøloven kapittel 10 gjelder hvis ikke annet er avtalt.

Tariffavtalen må derfor leses i sammenheng med arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstid. Spekter er uenige i dette utgangspunktet. De har gitt uttrykk for at de oppfatter bestemmelsene om arbeidstid i A2 som et generelt unntak fra lovens arbeidstidsbestemmelser.

Du kan lese mer om arbeidstidsbestemmelsene i overenskomsten her: [Arbeidstid for sykehusleger \(legeforeningen.no\)](https://www.legeforeningen.no/Arbeidstid-for-sykehusleger)

Spekter og Legeforeningen har utarbeidet en veileder som gir hjelp og konkrete innspill til hvordan partene i fellesskap kan sikre forsvarlige arbeidstidsordninger for leger i helseforetakene, se denne lenken: [veileder-om-forsvarlighetsvurderinger.pdf \(legeforeningen.no\)](https://www.legeforeningen.no/veileder-om-forsvarlighetsvurderinger.pdf)

### **Overtidsarbeid**

Med overtid menes pålagt arbeidstid utover avtalt arbeidstid. For leger som arbeider etter oppsatt arbeidsplan, regnes alt pålagt arbeid utover oppsatt arbeidsplan som overtid. Uforutsette vakter, tilfeldig overtid og utrykning på vakt er eksempler på overtidarbeid. For leger som kun har dagtidsarbeid, er arbeid utover ordinær daglig og ukentlig arbeidstid overtid etter tariffavtalen.

For leger skal overtidarbeid benyttes i tråd med arbeidsmiljølovens regler. Det følger av arbeidsmiljøloven at overtid er arbeid ut over avtalt arbeidstid. Overtidsarbeid skal kun benyttes ved særlig og tidsbegrenset behov. Det skal ikke planlegges med overtidarbeid.

Arbeidsmiljøloven gir klare grenser for overtidarbeid, både daglig, ukentlig og årlig overtidarbeid, og grenser for samlet arbeidstid.

Legene har i tillegg en viss adgang etter bestemmelsen til selv å beslutte at overtid er



nødvendig, uten at det er pålagt av arbeidsgiver eller avklart med arbeidsgiver. Bestemmelsen er viktig for å sikre at kravene til forsvarlig helsehjelp ivaretas. Legen må kunne begrunne hvorfor det var behov for overtidsarbeid. For å unngå uklarheter bør arbeidsgiver, og tillitsvalgte/ ansatte, ha jevnlig dialog om hvordan bestemmelsen brukes i praksis.

#### **Retten til fritak fra vakt**

For å sikre de enkelte legene et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, finnes det en egen bestemmelse i både Spekter- og Virke-området som gir rett til fritak fra vakt.

Bestemmelsen gir overleger rett til å bli fritatt fra tilstedevakt fra de er 58 år og fra hjemmevakt fra de er 60 år. I særlig belastende fag kan det avtales fritak ved lavere alder. Bestemmelsen om vaktfritak for seniorer gir ikke rett til kompensasjon for bortfall av vaktlønn, oppsigelse av UTA, eller endret uketimetall. I enkelte B-deler er det imidlertid avtalt bedre rettigheter ved vaktfritak enn det som følger av den sentrale avtalen.

Gravide leger som er i de tre siste måneder av svangerskapet, har også rett til fritak fra vakt. Formålet er å unngå at gravide blir sykemeldt. Gravide som benytter seg av retten til vaktfritak får en ny arbeidsplan med kun dagarbeidstid,

men beholder retten til arbeidstidsreduksjon (oppad begrenset til 38/40 timer) og vaktlønn. De beholder full lønn. Med full lønn menes lønn inkludert tillegg etter opprinnelig arbeidsplan.

#### **Lokale tariffavtaler**

I alle helseforetakene er det inngått lokale B-deler, som supplerer og utfyller A2. Mange Virke-sykehus har også inngått tilsvarende lokale avtaler. I disse avtalene finnes det en rekke bestemmelser som er relevante for arbeidsmiljøet. Vi oppfordrer derfor alle leger i sykehusene til å sjekke innholdet i sine lokale avtaler, se denne lenken: [Leger ansatt på sykehus \(legeforeningen.no\)](http://legeforeningen.no)

## **7.5 Personalreglement**

De fleste sykehusene har også et personalreglement, som kan være viktig for å utforme og bevare et godt arbeidsmiljø. Rett til velferdspermisjoner er for eksempel ofte regulert i dette reglementet.

Disse retningslinjene er ensidig fastsatt av arbeidsgiver og kan trekkes tilbake uten å forhandle med de ansatte. Vi oppfordrer alle medlemmer og tillitsvalgte til å gjøre seg kjent med innholdet i personalreglementet for sitt sykehus.

# Godt arbeidsmiljø – hva sier forskningen

Tidligere forskning har lagt stor vekt på stress og utbrenthet hos den enkelte lege. I de siste årene har dette snudd. Nå er man blitt mer opptatt av organisasjonen for å forebygge stress og utbrenthet blant de som jobber der.

## Fra individ til organisasjon

Mye forskning blant leger har undersøkt stress og utbrenthet i et individperspektiv. Det handlet om å bli mer effektiv eller å finne måter å takle situasjonen på selv. I de siste årene har man i større grad snudd perspektivet og peker på at det er organisasjonen som må bli mer bærekraftig og robust, slik at man kan forebygge stress og utbrenthet blant helsepersonellet. Med Bodenheimer & Sinskys ord: *Care of the patient requires care of the provider* (1).

I både fastlegekrisen og #legermåleve-initiativet fremkommer tydelig opplevelse av at arbeidssituasjonen ikke er holdbar. Selv om graden av tilfredshet med arbeidssituasjonen fortsatt er høy blant norske leger (2), har våre studier vist at 25 prosent av sykehusleger og 40 prosent av fastleger opplever bekymringsfullt høyt nivå av stress (3). Leger rapporterer også at det å strekke seg for å kompensere for organisatoriske mangler, ikke lenger er en holdbar strategi – det går ut over både legens tilfredshet, helse, arbeidsmiljø og kvaliteten i pasientbehandlingen (4).

## Hva kan gjøres?

Hvordan kan arbeidsplassene tilby en mer robust arbeidssituasjon? Funnene fra forskningen er entydige: organisatoriske forhold må legges til rette for å ivareta samspillet mellom god pasientbehandling og legers arbeidsmiljø og tilfredshet.

Tait Shanafelt er en nestor i forskningen på hva som fremmer jobbengasjement og forebygger utbrenthet blant leger. Han har definert sju områder som viktige (5) (figur 1):

- Oppleve mening i arbeidet
- Ha en rimelig arbeidsbelastning
- Balanse mellom kontroll og fleksibilitet i arbeidet
- Oppleve sosial støtte og tilhørighet med kolleger og ledere
- Oppleve en tilfredsstillende jobb-hjem-balanse
- Hensiktsmessig organisasjons- og profesjonskultur
- Balanse mellom effektivitet og ressurser

Figur 1.

## Arbeidsrelaterte faktorer som er viktige for jobbengasjement



Inspirert av Swensen & Shanafelt 2020

Shanafelt & Swensen beskriver prosesser hvor leger systematisk er blitt involvert i å identifisere utfordringer på jobb. Tanken er at de som kan se dette best, er de som står i situasjonen. Lederne gir en gruppe leger fri fra noen kliniske oppgaver for å utarbeide forslag til mulige løsninger. Deretter bestemmer leger og ledere i fellesskap tiltak som blir prøvd ut på avdelingene, som så blir evaluert med tanke på tilfredshet, engasjement, stress, utbrenthet og jobb-hjem-balanse (5).

### Psykologisk trygghet

I disse prosessene bruker man møtetid til å diskutere hvordan det ligger an med disse faktorene i arbeidshverdagen hos oss. Det å kunne fortelle om egne bekymringer, behov, tanker og erfaringer til hverandre og til leder forutsetter en *psykologisk trygghet* i miljøet (6). Den enkelte må kunne dele ideer, fortelle om vanskelige opplevelser og vise sårbarhet uten å risikere å bli kritisert eller ydmyket.

Leger beskriver at det både kan være strukturelle og kulturelle hindringer for å oppleve trygghet. Hvis man går i korte vikariater, kan det være vanskelig å ta opp bekymringer eller kritikk. Det er også flere kulturelle, ofte uskrevne, normer i legekulturen som tilsier at leger ikke bør eksponere følelser eller «svakhet», eller innrømme egne feil.

Psykologen Edgar Schein (1928–2023) har pekt på nødvendigheten av psykologisk trygghet for å utløse energi, kreativitet og utviklingspotensial (7). For å skape psykologisk trygghet er det viktig at overleger og ledere går foran med godt eksempel ved å kunne fortelle om egne bekymringer, feil eller egen sårbarhet og usikkerhet.

*Forkortet versjon av en artikkel i Overlegen nr. 4-2023 av seniorforsker Karin Isaksson Rø i Legeforskningsinstituttet (Lefo).*

---

## Litteratur

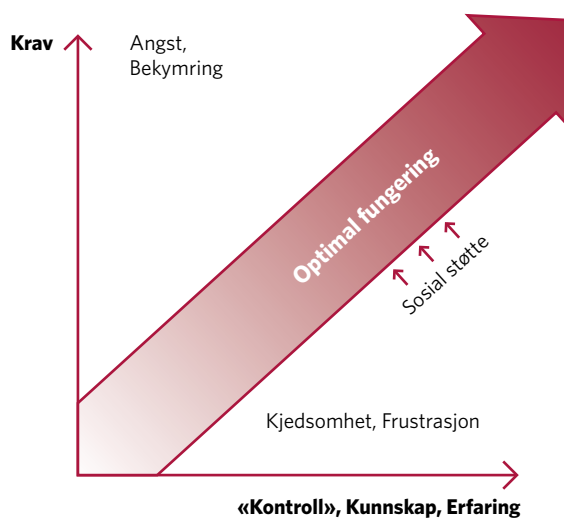
1. Bodenheimer T, Sinsky C. From triple to quadruple aim: care of the patient requires care of the provider. *Annals of Family Medicine* 2014; 12: 573-576. <https://doi.org/10.1370/afm.1713>
2. Rosta J, Aasland OG, Nylenna M. Changes in job satisfaction among doctors in Norway from 2010 to 2017: a study based on repeated surveys. *BMJ Open* 2019; 9: e027891. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-027891>
3. Rosta J, Bååthe F, Aasland OG, Rø KI. Changes in work stress among doctors in Norway from 2010 to 2019: a study based on repeated surveys. *BMJ Open* 2020; 10: e037474. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-037474>
4. Baathe F, Rosta J, Bringedal B, Rø KI. How do doctors experience the interactions among professional fulfilment, organisational factors and quality of patient care? A qualitative study in a Norwegian hospital. *BMJ Open* 2019; 9: e026971. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026971>
5. Swensen S, Shanafelt T. *Mayo Clinic strategies to reduce burnout: 12 actions to create the ideal workplace*. Oxford: Oxford University Press, 2019.
6. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 1999, 44: 350-383. <https://doi.org/10.2307/266>
7. Schein EH. *Organizational culture and leadership*. 5. utgave. Dordrecht: John Wiley & Sons, 2017.
8. Karasek R, Theorell T. *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.
9. van der Doef M, Maes S. The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress* 1999; 13: 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>

## Ramme 1

En dominerende modell innen arbeidslivs-forskningen ser på forholdet mellom krav, kontroll og støtte. Den viser hvordan opplevelsen av arbeid og arbeidsmiljø påvirkes av et komplekst samspill mellom:

- ulike typer **krav** (som arbeidstid, vakter, IKT-løsninger, bemanning, tidspress, moralsk stress, tilfredsstillende jobb-hjem-balanse) og forventninger (pasientens, ledelsens, samfunnets og våre egne)
- vår opplevelse av **kontroll** gjennom erfaringer, kunnskaper og ressurser for å møte kravene som stilles
- graden av **støtte** både fra kolleger, ledelse og andre vi samarbeider med (se figur) (8, 9)

## Krav-kontroll-støtte-modellen



Jo lenger vi ligger utenfor optimal fungering, desto mer øker risikoen for utvikling av stress og utbrenthet.





