

Hun er blitt kalt «Akers akademiske råskinn» – og er stolt av det. Kari Sletnes har vært toppsjef ved Aker universitetssykehus og var første kvinnelige direktør ved kirurgisk divisjon ved Ullevål universitetssykehus – uten selv å være kirurg. Der legen og økonomen Sletnes har sittet i lederstolen, har alltid budsjettene vært i balanse.

## Intervjuet: Kari Sletnes

# Kontroversielle Kari

Kari Sletnes har halvlangt, krøllete hår, skarpe briller og et usminket blått blikk. Hun sitter foran meg på Pascal og ser ganske så fredelig ut.

– Jeg har tenkt mye på det selv, hvorfor jeg ble gjort det. Sletnes ser bort på den tettskrevne CV-en sin, som ligger mellom oss på kafébordet. – Jeg har kanskje en dragning mot det jeg tror er vanskelig, sier hun. Egentlig ville hun bare bli vanlig lege. Ungpikedrømmen var å bli ordentlig doktor med legekoffert og stetoskop. Hun ville hjelpe syke mennesker og gjøre dem friske. Punktum.

– Jeg kan ikke gi noe klart svar på hvorfor jeg ble leder, hadde ingen bestemt tanke om det da jeg startet å jobbe. Jeg likte veldig godt å ha med pasienter å gjøre, og jobbet tross alt som lege i 20 år før jeg fikk min første lederstilling, sier hun. CV-en er mildt sagt imponerende. Hun er indremedisiner og har doktorgrad i blodsykdommer. I tillegg til dette er hun bedriftsøkonom fra BI, har mastergrad i helseadministrasjon og dessuten førsteavdeling jus. Under «arbeids-erfaringer» har hun listet opp flere tunge lederstillinger, sist som administrerende direktør ved Aker universitetssykehus.

– Det hender at jeg må forsvare overfor meg selv at jeg ikke lenger behandler pasienter. Jeg har jo studert i mange år for å bli lege og bruker ikke utdanningen. Da pleier jeg å si til meg selv at jeg som leder har mulighet til å hjelpe flere. Hvis jeg greier å organisere bedre, kan jeg for eksempel klare å få flere gjennom operasjonsstuen og på den måten hjelpe mange.

Sletnes vokste opp i en liten familie i Sandefjord. Moren var lærer, faren sivilingeniør – og så var det en toegget tvilling-søster som hun delte alt med, inkludert en total mangel på angst for autoriteter. Tvilling-søsteren forteller at hun aldri tenkte på Kari Sletnes som noen ledertype før hun som 40-åring hørte henne holde tale i forbindelse med disputasen i 1993. Fire år senere fikk Sletnes tilbud om et vikariat som kvalitetssjef ved Ullevål sykehus.

Da var det gjort. Den velutdannede legen skjønnte raskt at sjefsstillinger var noe hun både likte og mestret. Siden har hun bare klatret videre.

– Om jeg liker makt? Sletnes ser på meg under den skarpe, røde brillekanten. – Jeg synes det er OK å være der beslutninger fattes, og jeg mener jeg har noe å bidra med, sier hun.

### Utfordrende å lede leger

Det er ingen tvil om at Sletnes er en dame med ben i nesen. Hun tar på seg jobber hun er usikker på om hun kan mestre og som hun vet hun kan feile i. Før hun sier ja til en ny jobb, tenker hun nøye og logisk igjennom hva som kan lykkes og hva som kan mislykkes i arbeidet. Som første kvinne i Norge tok hun utfordringen med å være direktør for Kirurgisk divisjon ved Ullevål universitetssykehus, uten selv å være kirurg.

– Jeg spurte meg selv hvordan jeg skulle tore det, sier hun spontant. – Det var ganske risikabelt. Kirurgiske miljøer er jo kjent for å være nokså tøffe og preget av en noe spesiell kommunikasjonsform. Jeg hadde veldig respekt for det.

Likevel, Sletnes var ikke mindre tøff enn at hun som ny satte i gang med endringer i kirurgenes tjenesteplan for at lønns-kostnadene skulle gå ned og budsjettet komme i balanse. Det gikk ikke ubemerket hen.

– I dag ville jeg ikke ha gjort de endringene med én gang. Det ble ganske sterke reaksjoner blant legene, sier hun. Noen av dem mente at Sletnes ikke forstod deres situasjon. Det ble til slutt inngått et forlik mellom Sletnes som arbeidsgiver og de tillitsvalgte. De møttes på halvveien.

– Jeg burde ha spurt mer og diskutert mer med legene på forhånd, i stedet for å ta det i etterkant, sier Sletnes. – Men det må være lov å tryne litt underveis. Det blir effektiv læring av det. Selv om det selvfølgelig er leit for dem det går utover.

Ellers trivdes Sletnes veldig godt blant kirurgene. Spesielt satte hun pris på at de sa klart ifra når de var misfornøyd med noe, noe hun finner veldig befriende. – I likhet med meg er de direkte, og jeg følte at vi var på bølgelengde, sier hun.

– Hvordan er det å lede leger?

– Det er vanskelig, kommer det kjapt, før hun gløtter ned på notatblokken min og sier: – Stryk «vanskelig», skriv «utfordrende» i stedet. Leger er utfordrende i seg selv. Det nytter ikke å sende rundskriv til leger. De har profesjonell kompetanse og finner seg ikke i diktat ovenfra. Sletnes mener det beste er å stille spørsmål og la legene selv komme med svarene. Heller ikke hun liker å bli diktert.

– Er du vanskelig å lede?

Sletnes venter et sekund før hun svarer. – Jeg kan sikkert være krevende både nedover og oppover, sier hun. – Jeg stiller krav til meg selv også.

Akkurat det er det vel liten tvil om. Hun er kjent for å være en resultatorientert, tydelig og beslutningsdyktig leder. Stor arbeidskapasitet har hun hatt hele livet, og dersom hun går inn for en oppgave, gir hun alt.

– Det er veldig typisk for meg at jeg er engasjert i det jeg holder på med, og at jeg trives med det jeg gjør, forklarer hun.

### Råskinn

Som administrerende direktør ved Aker universitetssykehus har Sletnes sittet som en av fem kvinnelige toppsjefer i Norges 39 helseforetak og eneste kvinnelige sjef for et helseforetak i Helse Øst. Hun er blitt lagt merke til.

– I ansettelsesintervjuet som ble skrevet da jeg begynte i jobben, ble jeg omtalt som «Akers akademiske råskinn», forteller hun. – Det er jeg stolt over. Jeg tolker det positivt. Et råskinn er en som står for noe. Samtidig tror jeg nok at jeg ikke ville blitt kalt det dersom jeg hadde vært mann. Kvinner er mer synlige enn menn, og det stilles nok høyere krav til oss, kommenterer hun.



## Kari Elisabeth Sletnes

Født 10.2. 1953

- Cand.med. Universitetet i Bergen 1978
- 1. avdeling jus 1985
- Mastergrad i helseadministrasjon, Universitetet i Oslo 1997
- Bedriftsøkonom Handelshøyskolen BI 2000
- Divisjonsdirektør, Kirurgisk divisjon, Ullevål universitetssykehus HF 1999–2001
- Administrerende direktør, Aker universitetssykehus HF 2001–04
- Divisjons- og systemkontroller, Helse Øst RHF 2005–

Foto Heidi Lindland

Da Sletnes overtok sjefsstolen på Aker, lå sykehuset an til å gå 37 millioner i underskudd. Hun uttalte at en av de viktigste oppgavene hennes ville bli å redusere kostnadsnivået, og sa tydelig ifra om at hun skulle prøve å holde seg innenfor budsjett-rammene. Det klarte hun også.

– Ja, jeg er veldig flink til å nå de målene som er satt, smiler hun. – Men det er annet jeg ikke er så flink til, legger hun til.

– Hva er det du ikke er så flink til, da?

– Jeg er dårlig på de myke sidene, kommer det kontant. – Dessuten kan jeg være litt utålmodig og rask. Derfor trenger jeg noen rundt meg som kan ta seg av det jeg ikke er så flink til. Når jeg er i en lederposisjon, er det ikke de myke sidene jeg viser, da er jeg saksbevisst og målbevisst, sier hun.

### Å gjøre seg upopulær

Mange har erfart at jobben som sykehusdirektør kan være hard, og da Sletnes tok stillingen, var hun klar over at hun nok måtte ta upopulære avgjørelser. Det har hun også gjort. Det som skapte sterkest reaksjon ved Aker universitetssykehus, var omorganiseringen av staben til administrerende direktør. Sletnes avviklet de tradisjonelle stabsfunksjonene og laget to nye enheter – én strategisk enhet og én serviceenhet. I denne prosessen gikk hun til det skritt å si opp folk, noe som ifølge Sletnes er lite brukt virkemiddel i helsevesenet. Nå hadde hun gjort det annerledes.

– Jeg ville nok tenkt meg godt om før jeg gikk inn for reelle oppsigelser igjen. Naturlig avgang er en bedre metode. Det er uansett såpass stor utskiftning i helsevesenet at det ville ha ordnet seg selv. Det hadde tatt lengre tid, men det er en bedre løsning, sier Sletnes.

Ikke mange månedene etter dette gikk hun ut i permisjon fra stillingen ved Aker universitetssykehus. Hun begynte i en prosjektstilling i Helse Øst i stedet.

– I avisene er du blitt omtalt som «omplassert direktør». Hva betyr egentlig det?

– Nei, det må du spørre leder i Helse Øst, Tor Berge, om. Sletnes er stille et sekund før hun fortsetter: – Men han kommer bare til å svare det samme som meg, nemlig at jeg ble tilbudt en stilling i Helse Øst som jeg har takket ja til. «Omplassert direktør» er et mediebegrep, og det kommer han ikke til å bruke, sier hun.

I Helse Øst RHF er man fornøyd med å ha fått Sletnes i stillingen som direktør og systemkontroller. Hun skal bidra til å lage effektive systemer for styrings- og ledelsesinformasjon. I prinsippet går det ut på å finne ut hvilke opplysninger Helse Øst må få fra helseforetakene for at man skal få innsyn i det som skjer. Her kommer Sletnes' sjeldne kompetanse som økonom, lege og leder til nytte. At hun i lederstillinger må ta ansvar og sette seg posisjoner der hun ikke kan unngå å bli uvenner med noen, skremmer henne ikke.

– Det er sånn lederjobber er, og det er greit. Jeg vet jo at folk prater om meg, men jeg blir ikke søvnløs av det. Det er noe jeg må leve med. Likevel, av og til kan det gå inn på meg, innrømmer hun. – Særlig hvis jeg hører noe som ikke er riktig. Hvis det jeg hører er sant, kan jeg gjøre noe med det og lære av det så jeg ikke gjør samme feil igjen. Jeg synes det er bra å være kontroversiell og stå for noe, ikke snakke folk etter munnen, sier Sletnes.

### Båtferie og Jan Garbarek

Når det er tøft i jobben, er det fint å ha nære venner og familie å diskutere med og tømme frustrasjoner hos. Det gode forholdet til søsteren har hun beholdt.

– Hun bor rett opp i gaten for meg, smiler hun. De har også bygd hus sammen i foreldrenes hage.

Kanskje fylles den hagen av Jan Garbarek og Diana Krall når Sletnes tar ferie fra storbyen. Å lytte til god jazz er én måte hun kobler av på. Dessuten kan søsteren avsløre at de har gått sammen om å kjøpe båt, 30 fot, og at grundige Kari

Sletnes allerede har rukket å ta båtførerprøven og VHF-sertifikat.

– VHF-radio er bra å ha dersom man skulle komme i havsnød, forklarer hun.

Da jeg ber Sletnes si noe om hva som er viktig for henne, er svaret klart: – Jeg håper å kunne se tilbake på livet mitt og si at jeg har bidratt til utvikling av norsk helsevesen.

### Heidi Lindland

heidi.lindland@studmed.uio.no  
Universitetet i Oslo