

# Prestisjeløs ledelse i krise og kaos

Bodil Kristina Lund tok over som instituttleder ved Institutt for klinisk odontologi (IKO) ved Universitetet i Bergen (UiB) i januar 2020 – med ansvar for 286 ansatte og 350 studenter. Kort tid etter er det riktig å si at verden var snudd på hodet. Covid-19 forandret alt.

ELLEN BEATE DYVI  
NILS ROAR GJERDET

Jeg hadde vært leder i kort tid da koronaen kom, og jeg hadde heldigvis rukket å etablere både ledergruppen og den lederstrukturen jeg ville ha. Det var flaks, og samtidig helt nødvendig. Jeg ville aldri klart denne situasjonen uten dem.

Dette har vi kommet oss igjennom i fellesskap.

– Da dette skjedde hadde jeg ikke lært den nye jobben min ennå, og plutselig satt jeg her med 150 e-poster om dagen, og arbeidsdager fra 07.00 til over midnatt.

– Jeg bestemte meg raskt for at det var viktig å fatte beslutninger fort. Å fatte beslutninger gjør nemlig at en retter blikket fremover. I en slik sammenheng er det også viktig å være prestisjeløs. Det vil si ikke være redd for å gjøre feil, og ha lav terskel for å ombestemme seg.

– I midten av mars i fjor hadde vi tusen spørsmål, og ingen svar. Det var bare å ta i bruk sitt indre kompass, og tenke: hva er best for de ansatte, hva er best for studentene og hva er best for pasientene – og ta beslutninger ut fra det. Uten frykt for at noe ikke ble helt etter regelboken. De tre nevnte hensynene er mye viktigere, og en må lære seg å leve med å gjøre feil.

## Noe er gått etter planen

– Hvilke planer hadde du da du tok over som instituttleder, og hvordan gikk det med gjennomføringen av det du hadde tenkt?

– Det har i grunnen gått ganske bra. Det er ikke sånn at alt er satt på vent. Vi har kunnet gjennomføre mye selv om covid-19 har gjennomsyret hele året og virksomheten. Jeg kan nevne to store prosesser som var igangsatt, og som

skulle gjennomføres. Det første var å få på plass en ny avtale med fylkeskommunen. Den forrige avtalen, med Hordaland, var gått ut før jeg tiltrådte. Siden det skulle komme ny fylkestannlege i Vestland og ny leder ved IKO ventet man til vi begge var på plass. Og avtalen er også kommet på plass. Den andre store saken som var besluttet er utarbeidelsen av en ny studieplan. Det arbeidet er riktignok blitt noe forsinket og skjøvet litt på, men nå er vi i god gang med det også.

– Ellers har det vært et år med brannslukking og ledelse i krise og kaos det første halvåret, og ledelse i krise det siste halve året. Der er vi fortsatt, og jeg må bare berømme personalet, som har vist seg tilpasningsdyktige og lydhøre. Et utrolig viktig stikkord i denne sammenhengen er kommunikasjon, sier Lund, og forteller at hun har forelest om kriseledelse.

## Kriseledelse

– Nå har vi en god struktur på det med kommunikasjon, med faste gode rutiner.

– Tålmodighet er et annet viktig stikkord. Vi mennesker er ulike og takler kaos og frykt ulikt. De som står i frontlinjen i klinikken er modige mennesker. Vi vet ikke hva de har av pårørende for eksempel, som det kan være helt maktpåliggende å beskytte mot smitte. Vi vet at mange er redde, og at redsel og aggresjon er tett koblet sammen. Dette må vi vise forståelse for.

– Og det er viktig å vise tillit. En måte å vise tillit på er å la mennesker gjøre feil og mislykkes, fordi de da samtidig utvikles. Som leder er det viktig å gi slipp på kontrollbeho-

Bodil Kristina Lund forlater den beste jobben hun har hatt i juli 2021.



vet, og formidle videre at andre kan gjøre det samme. Akademikere er ofte høyt presterende mennesker med høye krav til seg selv, og noen takler det med å ikke være perfekte litt dårligere enn andre.

– I denne tiden har det vært ekstra viktig å tørre å ta noen sjanser. Og jeg synes de ansatte har vært pragmatiske og vært gode på å finne egne løsninger. Mye i undervisningen måtte legges om, nærmest over natten. Ved siden av at

vi er gått fra kvantitative til kvalitative og individuelt tilpassede utdanningskrav generelt, har denne tiden ført til en ytterligere pedagogisk omlegging i den retning, som følge av et akutt mandat fra Kunnskapsdepartementet.

– Som nevnt er jeg tilhenger og ser nødvendigheten av prestisjeløst lederskap og stor grad av delegering. En delegert tillitsbasert organisasjon går ut fra at alle gjør det

de skal. Da blir det også unødvendig å bruke tid på å rapportere og kontrollere alt mulig.

– Som leder er jeg også åpen for å ta imot kritikk og lytte til alle. Jeg er ikke den som forsvarer alt jeg har gått inn for til siste bloddråpe. Jeg justerer mye heller, når jeg får kritikk eller gode forslag.

– Noe av det beste vi har oppnådd i denne tiden er gode kommunikasjonslinjer og evne til raske beslutninger. Det tar vi med oss videre, også etter at krisen er over.

– Jeg er opptatt av holdbarhet. Vi kan ikke jobbe som om hver dag er den siste. Personalet blir trøtt, og personalet er den viktigste ressursen vi har.

– Sist sommer, da vi visste at dette skulle bli langvarig måtte vi tenke på best mulige langsiktige løsninger. Det vi blant annet har gjort er å gi alle seksjoner mandat til å tilpasse personalsituasjonen fortløpende. Det har naturligvis vært mer fravær enn vanlig, ettersom det er et krav om å være hjemme ved den minste antydning til symptom.

– Jeg kan legge til at det har vært ti tilfeller der vi vet at det har vært smittede inne hos oss. Det vi også vet er at det ikke har vært noen tilfeller av smittespredning i organisasjonen. Vi testet bredt, for å unngå å ikke fange opp symptomfrie bærere. At vi ikke fikk noen smittespredning sier sitt om at vi er lojale mot smittevernrutinene i alle ledd, noe som er svært betryggende for alle som oppholder seg her.

### Tett samarbeid

– Hvordan har dere samarbeidet med de andre odontologiske lærestedene i Norge, og kanskje andre land?

– Vi er blitt tettere, opplever jeg, vi tre i Norge. Vi har delt erfaringer og blitt inspirert av hverandre. Vi opplever også at vi har et fellesskap som vi er stolte av. Tannleger som yrkesgruppe har opplevd lite smitte, til tross for at vi er så utsatt. Vi er profesjonelle nok til å kunne stole på rutinene. Uformelt har jeg også hatt mye kontakt med kolleger i Sverige. Der har de vært interessert i hva man har gjort i Norge, som har klart seg så bra i denne situasjonen. Jeg har også vært leder i den nasjonale gruppen i Sverige som skulle utarbeide hygienerutiner for arbeid med aerosolgenererende prosedyrer i tannhelsetjenesten under koronapandemien. I forbindelse med det arbeidet har det vært mye nyttig erfaringsutveksling.

– Hvordan er samarbeidet mellom IKO og de andre instituttene ved Det medisinske fakultet ved UiB?

– Jeg må si det fungerer svært godt å være en del av noe større. Fakultetet er en viktig støtte.

I forbindelse med covid-19 er de andre blitt oppmerksomme på oss på en annen måte – og det at vi mottar 400 pasienter per dag og nærmest er et lite sykehus innenfor universitetet, som i utgangspunktet ikke er rigget for å drive klinikk. Jeg opplever stor forståelse for at vi er viktige. Samtidig ser jeg det som en stor fordel å være en del av noe større. Vi blir flere som er med når det tas beslutninger, og da blir beslutningene bedre. Slik er det i ledergruppen ved IKO, og slik er det ved fakultetet. Det kommer mange kloke innspill når vi er flere som tenker sammen. Før pandemien tenkte jeg at et universitet er en konserverende virksomhet. Nå tenker jeg ikke det lenger. Her snur man seg rundt og tenker nytt, veldig raskt. Det viser seg blant annet i det at vi i våres åpnet en akuttklinikk på rekordtid – over helgen.

### Studentene kilde til konstant uro

– Hvordan har studentene hatt det det siste året, tror du?

– Studentene er en kilde til konstant uro i denne situasjonen. Jeg vet at det har vært veldig tøft å være student. Samtidig opplever jeg dem som lydhøre, forståelsesfulle, dyktige og ambisiøse. Og de er naturligvis urolige for om de får tilstrekkelig ferdighetstrening nå i denne tiden. For de som gikk ut i fjor viste det seg at de aller fleste allerede hadde godkjent klinisk praksis i de fleste emnene. Så akkurat det var en lettelse. Vi lot også sisteårsstudentene jobbe ved akuttklinikken og løste noe på den måten. Samtidig måtte og må vi tenke på hvert enkelt kull og hva som er flaskehalsen for dem, og hva som skal til for at de ikke blir hengende etter og mangle noe. Vi gjennomfører derfor stadige risikoanalyser. Og det ser ut til at vi kommer i mål, med både tannlege- og tannpleierstudentene, blant annet ved at vi har forlenget dette vårsemesteret med to uker. Målet er at alle skal fullføre på normert tid, og der er ikke siste ord sagt. Samtidig tror vi det skal gå. Noe er jo fortsatt usikkert med tanke på hvordan smittesituasjonen vil utvikle seg fremover og hvordan vi vil måtte forholde oss. Når mars er over vet vi mye mer om hvorvidt det kommer en tredje bølge eller ikke, tror jeg. Og fra høsten av tror jeg situasjonen i Norge er langt mer forutsigbar enn den har vært på lenge.

– Når det gjelder den sosiale situasjonen tenker jeg at den er bedre for våre studenter enn for de som bare har teoretiske fag. Derfor er jeg også mest bekymret for tannlegestudentene på de tidlige semestrene, som ikke kjenner medstudentene sine så godt ennå, og som bare har teoretisk undervisning.

– De tre lærestedene søkte Folkehelseinstituttet om å komme frem i vaksinasjonskøen. Er det kommet noe svar på det?

– Det vi har oppnådd er at vi har fått oppmerksomhet rundt at vi er helsepersonell og samfunnsviktige, og ikke som annet universitetspersonell. Dette er viktig selv om vi ikke rykker frem i vaksinekøen.

### **Anstrengt økonomi**

– Hvordan er den økonomiske situasjonen ved IKO, og hvordan har instituttet klart seg økonomisk i denne spesielle tiden det siste året?

– IKO hadde og har fortsatt en anstrengt økonomi. Samtidig ser jeg lyst på fremtiden. Vi driver utdanning og forskning på høyt nivå, og det er blant annet kommet store bevilgninger til forskningsprosjekter. Jeg laget en prognose våren 2020, da krisen rammet, og vi ligger bedre an enn prognosen tilsier. Noen måneder har vi ligget over budsjett. Samtidig har vi fortsatt et økonomisk underskudd. Året med covid-19 har medført et inntektsbortfall, og det har vi fått støtte fra UiB til å dekke inn. Samlet sett har det vært et ganske godt år. Og jeg vil legge til at arbeidsmiljø og

pasientsikkerhet har kommet først. De to tingene er viktigere enn økonomi.

– Hvordan vil du beskrive forholdet mellom IKO og kompetansesenteret, og hvordan opplever du rekrutteringssituasjonen til ledige stillinger ved IKO?

– Vi samarbeider godt med kompetansesenteret. Situasjonen har satt seg, og vi har funnet en fin form. Når vi utlyser stillinger ved IKO nå får vi en stor mengde søknader. Det er en klar forskjell fra før pandemien. Det er tydelig at flere enn tidligere ser verdien av en trygg og stabil arbeidsplass, også i krisetider. I motsetning til mange andre har det ikke vært snakk om å permittere noen i denne tiden.

### **Trist å gi seg**

– For meg personlig må jeg si at dette er den beste jobben jeg har hatt. Den er sammensatt på en måte jeg liker veldig godt. Og jeg er heldig å samarbeide med veldig dyktige folk. Jeg er veldig lei meg for at jeg skal slutte i denne jobben til sommeren. Samtidig er det behovet for å være sammen med familien i Sverige som er blitt avgjørende, forteller Bodil Lund som ser frem til å ri av stormen sammen med kollegene ved IKO frem mot sommeren.



## **Investorer søkes til meget attraktive direkteinvesteringer innen fast eiendom.**

På vegne av erfarne eiendomsutviklere søkes investorer til direkte investeringer i sentralt beliggende eiendommer i Norge. Prosjektene kjennetegnes av:

- Full transparens, attraktiv avkastning, sikkerhet i eiendommen og hurtig exit.
- Forventet avkastning på 20-40 prosent, uten giring.
- Avtaler og dokumenter kvalitetssikres av eiendomsmegler med oppgjørsfunksjon.
- Investeringsbeløp på mellom 3 og 40 millioner per prosjekt hvor minstebeløp er satt til en million.

Kontakt Christoffer: [cg@gusterudbygg.no](mailto:cg@gusterudbygg.no) eller Morten: [morten@rimeligeboliger.no](mailto:morten@rimeligeboliger.no)

[rimeligeboliger.no](http://rimeligeboliger.no) og [gusterudbygg.no](http://gusterudbygg.no)