

# Sjef, sunnmøring og psykolog

Svein Øverland

psykologspesialist, leder av Nasjonal enhet for rettspsykiatrisk sakkyndighet (NERS)

I siste semester på psykologstudiet var jeg med i kontrollgruppa for utviklingen av et lederutviklingsinstrument. Jeg måtte svare på flere hundre spørsmål om mine personlige egenskaper og lederferdigheter. Tilbakemeldingen etterpå var: «Jaja, Svein. Det er jo bra at du ikke skal bli leder da.» Jeg tok tilbakemeldingen med godt mot, for det kunne jo aldri falle meg inn å bli leder uansett. For å være ærlig var jeg faktisk litt stolt over å mangle lederegenskaper – jeg var jo psykolog. Å ikke være leder var for meg på den tiden helt i tråd med psykolog-identiteten min som antiautoritær og rebelsk.

Fem år senere var jeg leder av en døgninstitusjon for ungdom. Hva skjedde? Jeg fant ut at jeg kunne hjelpe flere mennesker som sjef enn som vanlig psykolog. Og jeg ble spurt. Min motivasjon til å bli psykolog var opprinnelig basert på to forhold: ønsket om å hjelpe folk og fascinasjonen med å prøve å forstå mennesker. Det er fremdeles et privilegium å kunne hjelpe mennesker. Jeg vet hvor vanskelig det er for meg selv å innrømme problemer og tristhet til et annet menneske. Det å inngi nok tillit til at andre kan åpne sitt hjerte for nettopp meg, er et privilegium. Det å evne å gjøre mennesker glad for at de har gjort noe så modig, er et privilegium. Jeg har aldri, aldri angret på at jeg ble psykolog.

## Flere fluer i en smekk

Men så en dag ble jeg spurt om jeg kunne være interessert i å lede en institusjon innen psykisk helsevern for ungdom. På mange måter opplevde jeg dette som et dobbelt utfordring av psykolog-identiteten. Å være sjef var i seg selv vanskelig nok å identifisere seg med, men i tillegg opplevde jeg at mange av mine kolleger også var generelt skeptiske til institusjoner. Jeg tror også det henger igjen fra den systemkritiske perioden for psykologer.

Etter noe tenkning så jeg en gyllen mulighet til å slå flere fluer i en smekk. Jeg kunne hjelpe barn og ungdom. Jeg kunne hjelpe de som trengte meg aller mest. Jeg kunne jobbe tett inn mot andre psykologer og faggrupper. Og jeg kunne prøve å utvikle min egen tilnærming (istedenfor å klage på andre) ettersom det jo var jeg som skulle bestemme! Disse argumentene er gyldige i dag, men jeg skal også snart komme til ulempene.

Personlig ville jeg verken turt eller greid det uten å ha opplevd støtte på at jeg kunne makte oppgaven, og at jeg ikke ble en dårligere psykolog av å være sjef. I tillegg kjenner jeg meg litt igjen i diskusjonen om kvinnelige ledere som har vært i media siste året. Akkurat som det finnes kvinner der ute som kunne blitt gode ledere dersom de hadde blitt spurt, finnes det mange gode psykologer der ute som ikke blir spurt selv om de kunne ha vært gode ledere.

## Feil å lære av

Så var det det med å være sunnmøring. Da jeg ble sjef, måtte jeg prøve å lese meg opp på hvordan lede. Det var ikke lett. Jeg fant lite av interesse. Det meste av lederlitteratur er skrevet for bedriftsledere og blå russ. Mye tull og tøys der. Men jeg kommer fra et fylke kjent for entreprenørskap. Jeg kan derfor anbefale de sunnmørske kvaliteter og anekdoter om Jensene Ekornes (det er to; onkel og fetter). Jens den eldre sa at den eneste måten å unngå å gjøre feil på er å være hjemme og gjøre ingenting.

Dette er noe jeg har sagt til meg selv sytten tusen ganger og som jeg har forsøkt å innprente mine medarbeidere. Folk dør som regel ikke av de feilene jeg gjør. Det viktigste er å ikke gjøre samme feil mer enn syv ganger. Min erfaring er også at de fleste gode mennesker godtar at jeg har gjort feil, ettersom de forstår at jeg ikke har gjort det i ond hensikt. Men feil gjør jeg, og jeg var forberedt at jeg ville komme til å gjøre flere av dem når jeg begynte som sjef. Og vi som jobbet sammen i den nye institusjonen, lærte fort at vi gjorde mange feil, og lærte at slik var det bare. Jeg tror at det skapte et godt arbeidsmiljø.

Jens den yngre fikk nylig medalje av Kongen. Han nektet å ta imot denne før han var sikker på at hans ansatte var enige og at de ville være med på festen han spanderte i den anledning. Her tror jeg at psykologer lettere enn andre kan ta med seg en dyp respekt for sine kolleger inn i ledergjerningen. Psykologer kan mye om ressurser i mennesker og hvordan en gruppe kan fungere på vondt og godt. Som sunnmøring tror jeg også at det å jobbe flittig og være hyggelig mot andre er en undervurdert (leder)egenskap.

## Det positive og det negative

Nå er ikke jeg lenger leder. Jeg jobber nå som «vanlig psykolog» igjen på en sikkerhetspost for voksne. Jeg har hatt tid til å fordøye mine erfaringer, tid til å tenke igjennom hva jeg gjorde som var bra og hva som var dårlig. Det jeg var minst forberedt på, var makten over de ansatte. Å ta upopulære beslutninger når det gjaldt pasientbehandling som skjerming og romransakelse, var som regel uproblematisk. Her opplevde jeg at jeg hadde forutsetninger som psykolog og fagmann. Problemet var personalkonflikter og ansettelser og forfremmelser. I ettertid ser at jeg særlig i den første perioden var for opptatt med å bli oppfattet som snill. Jeg trivdes dårlig med å ta upopulære beslutninger som angikk personalet. Dette gjorde at driften ikke ble så effektiv som jeg skulle ønske. Jeg opplevde også personalsaker som resulterte i gråt på kontoret mitt under medarbeidersamtaler, og ved en anledning at mine valg fikk store økonomiske konsekvenser for en ansatt. Jeg burde jo forstått at dette var en del av det å være sjef, men disse opplevelsene satte en støkk i meg. Å være sjef innebærer ikke bare ansvar for pasientene, men også for de ansatte.

Dette er et område jeg tror det ville være lurt å satse mer på når det gjelder å få psykologer inn i lederposisjoner. Her trenger man støtte. Her tror jeg mange psykologer reagerer motsatt av andre ledere, nemlig med å bli for terapeutisk. Vanskelig var det i hvert fall for meg. Men dette er selvsagt personavhengig. Noen vil ta dette siste på strak arm, og isteden mislike å være faglig ansvarlig for driften.

Mange spør meg om det ikke blir mye administrasjon som sjef. Svaret er selvsagt Ja, men som sjef kan man også delegere. Og alle har vi vel kjedelige oppgaver på jobben, men de må gjøres de også. Verre er det at jeg særlig i den siste tiden som sjef følte et press fra sykehuset som la en demper på de mer kreative løsningene innen institusjonsdriften. Dette vet jeg mange opplever. På den ene siden er det selvsagt kravet om effektivitet. Dette opplever jeg som et fornuftig press per se ettersom psykisk helsevern historisk ikke har lagt vekt på dette i det hele tatt. Problemet er når allslags rutiner og kvalitetssikringsystemer hindrer bevegelsesrommet for hvordan komme med gode løsninger. Ett av poengene med å være sjef og psykolog er jo at denne kombinasjonen gjør at man ser løsninger som andre ikke så lett ser.

Det andre viser til et mer subtilt forhold, nemlig at jeg opplevde at sykehuset ønsket vi skulle identifisere oss mer med lederrollen enn med psykolog-rollen. Dette er et kjent problem for legelederne, og jeg brukte å kritisere dem for at de var så opphengt i å være lege. Nå har jeg ombestemt

meg. For meg ble det svært viktig å ta vare på psykologidentiteten min som leder. Jeg prøvde å unngå å markere dette på noen måte, men det var en sterk følelse. Det synes å ligge innbakt i New Public Management at ledelse er en egen profesjon, og tanken er vel også at dette skal motvirke profesjonskamp. Jeg tror det er en feil vei å gå, men viktigst her er at dette presset må man rett og slett lære seg å leve med dersom man skal være sjef og psykolog.

## Ledelse gir mersmak

Kommer jeg til å bli sjef igjen? Jeg håper det. Om en stund. Når jeg har fått samlet meg, blitt ordentlig god i det kliniske området jeg fordyper meg i nå, og kjenner at jeg har noe å bidra med til pasienter, medarbeidere og systemet. Jeg ser for meg at jeg deretter, etter å ha jobbet som leder enda noen år igjen, tar meg en ny pause. Jeg håper jeg deretter kan finne en slik «inn-og-ut»-rytme som gjør at jeg både kan være en god sjef og psykolog for resten livet, slik at jeg kan gjøre mange nye feil og hjelpe flest mulig mennesker.