

# To glade vinnarar

Dei har fått 25 000 kroner kvar av Psykologforeningen til å ta leiarutdanning. Vi møtte dei for å snakka om leiing, og kom inn på frå rollekonfliktar og endringsvilje til rettferd, kjønn og makt.

**TEKST OG FOTO:**

**Arne Olav L. Hageberg**

**PUBLISERT 1. april 2006**

**PSY  
KOL  
OGI**



**GLAD STIPENDVINNAR:** Bergljot Blakstvedt fekk 25 000 kroner av Psykologforeningen til å dekkja utgifter til leiarutdanning.

– Eg blei kjempeglad, seier Bergljot Blakstvedt, ein av dei to vinnarane av Psykologforeningen sitt stipend for leiarutdanning. Vi møter ho på Grorud DPS, der ho har jobba eitt år som psykolog. I fire år før ho kom hit, var ho ved Tønsberg DPS.

## **Alvor og ansvar**

– Etter at eg var ferdig med studia, var eg mest oppteken av å vidareutvikla meg fagleg og klinisk. Men etter nokre år ved poliklinikk følgjer det for mange på min alder ein periode der ein blir ... ikkje trøyt, det er feil ord, men ein opplever reaksjonar på ansvaret og alvorret som følgjer med det å møta så mange pasientar kvar dag.

Blakstvedt understrekar at ho ikkje er lei av å jobba klinisk, men ho er meir open for andre utfordringar i tillegg.

– Samstundes ser eg at eg som psykolog kan ha eit godt utgangspunkt for å bli ein god leiar – og så likar eg å utvikla meg vidare og gjera litt nye ting.

Som eit artig apropos fortel Blakstvedt at ho to dagar før stipendtildelinga var tilkjennegjort, fekk tilbod om å bli teamleiar ved DPS-en.

– Eg takka nei. Tidspunktet var ikkje rett. Eg trur det er viktig å ha litt utdanning på området når ein skal ta på seg leiaroppgåver. Dessutan vil eg konsentrera meg om å bli ferdig spesialist.

## **Rollekonflikt**

Bergljot Blakstvedt er tillitsvald på arbeidsplassen, og fortel at ho er oppteken av psykologar sine roller, rettar og alternativ i yrkeslivet.

– Eg har ikkje gått i mange år med ein draum om å bli leiar. Samstundes ser eg at ein del psykologar har vegra seg for å gå inn i leiarroller og -oppgåver. Psykologutdanninga har ikkje tilstrekkeleg fokus på organisasjonspsykologi som kan gjera psykologar dugande til og førebudde på leiaroppgåver. Det er eit stort behov for leiarar på mange nivå i helsevesenet. Eg skulle ønskja psykologar kunne bli flinkare til å engasjera seg her, seier Blakstvedt.

Ho trur mange psykologar kan oppleve ei konflikt mellom rollene som behandlar og leiar.

– Gjennom faget vårt får vi kjennskap til kva som skapar trivnad. Vi lærer om reaksjonar på og motstand mot endring og omstilling, om utryggleik, gruppeprosessar og om positive og negative opplevingar av meistring. Mykje av dette er relevant i høve til å leia ein organisasjon, men i ein slik posisjon må ein også vera synleg og bestemt, stilla krav til medarbeidarane og fokusera på å nå måla. Det å måtta vera så tydeleg kan krevja ei uvant eksponering. Det vil vera ei utfordring å måtta skjera igjennom og ta upopulære avgjerder.

Blakstvedt dreg fram korleis krav til effektivitet og produktivitet i helsevesenet står i opposisjon til eit ønske om høg fagleg kvalitet. Dessutan trur ho mange psykologar er veldig opptekne av faget sitt og mykje mindre opptekne av administrasjon.

## **Ein rollemodell**

– *Kva er godt leiarskap?*

Blakstvedt vegrar seg mot å koma med eit bastant svar. Ho meiner ho ikkje er den rette til å vurdera kva hald det er i dei mange ulike definisjonane av leiing, men ho er oppteken av at godt leiarskap ikkje berre handlar om ein god eigenskap.

– Leiing har nokre parallellar til terapiarbeidet. Det handlar i hovudsak om relasjonar – til medarbeidarar eller pasientar. Dersom leiing handlar om å få andre til å lukkast, noko mange seier, er leiing ikkje statisk, men dialogisk, dynamisk og prosessorientert.

Då ligg noko av essensen i korleis ein møter medarbeidarane, og kva kontakt ein oppnår med dei.

– *Har du hatt leiarar som er blitt førebilete for deg?*

– Ja. I den første jobben min i Tønsberg møtte eg fleire dyktige kvinnelege leiarar. Psykologspesialisten som leia klinikken, inspirerte meg veldig. Ho vart ein rollemodell. For det første var ho fagleg dyktig og hadde autoritet på feltet. For det andre var ho lyttande og open til «undersåttane». For det tredje gav ho oss ansvar og autonomi, og for det fjerde var ho bekreftande og støttande. Å jobba under henne har ført til at eg har ei aning om kva god leiing inneber.

### **Forsiktige kvinner og vågale menn**

– *Kor viktig er det for deg som kvinne å ha kvinnelege leiarar som førebilete?*

– Det er fint å ha nokon å sjå opp til og læra noko av. Erfaringa mi med kvinnelege leiarar ved Tønsberg DPS var viktig fordi eg var heilt blodfersk i arbeidslivet. Men kjønnet treng ikkje ha noko å seia. Det viktigaste er opplevinga av korleis leiarskapen blir utført, svarar Blakstvedt.

Samstundes er ho oppteken av at kvinner skal ta på seg leiaroppgåver.

– Vi er generelt meir forsiktige, medan menn er vågale og tør å satsa utan full tryggleik om at dei kan alt som skal til. Kvinner er for audmjuke. Vi undervurderer oss sjølve, og må vera visse på at vi kan noko godt, før vi tør å eksponera oss. Dessutan heng vi framleis fast i rollemønster der kvinner ofte er meir dobbeltarbeidande enn menn. I tillegg til jobben har dei ansvar for heim og born, noko som gjer dei mindre opne for å gå inn i leiarposisjonar og andre tilleggsoppgåver i arbeidslivet.

Bergljot Blakstvedt avsluttar med å understreka kor takksam ho er for dei 25 000 stipendkronene.

– Tilbodet frå Psykologforeningen om stipend for å gjennomføra leiarutdanning er ei viktig oppmuntring og ein motivasjon. Ordninga bør så absolutt halda fram! konkluderer ho.

### **Vil skapa endring**

Vi møter den andre stipendvinnaren ved SINTEF Helse si avdeling i Oslo. Etter å ha jobba til saman åtte år med tungt belasta langtidspasientar konkluderte Tonje Lossius Husum med at sengepostdelen av psykisk helsevern trong fagutvikling. For henne vart svaret på utfordringa mellom anna forskning og leiarutdanning.

– Fagleg utvikling kan gå føre seg på fleire nivå. Den enkelte behandlar kan sjølv jobba med å bli betre, ein kan jobba for endringar på kvar enkelt post, eller ein kan ta det heile via forskning, noko som gjer det mogleg å skapa endring i stor skala, seier den nyutnemnde doktoranden.

1. februar i år byrja ho på ein Ph.D. Målet er å finna ut meir om årsakene for dei store variasjonane i bruken av tvang innanfor psykisk helsevern.

## **Leiing viktig for resultatet**

– *Kvifor søkte du om midlar til å vidareutdanna deg i leiing?*

– Det er gøy å læra. Eg likar å utdanna meg, og har halde fram med det heile tida. Eg tok eit halvtårskurs i helseleiing ved BI for ei tid tilbake, og syntest det var veldig bra. Kursa på BI er konkrete, praktiske og målretta og gjev mykje att for pengane, seier den engasjerte psykologen.

Denne gongen har ho sett seg ut eit kurs som kvalifiserer til graden *Master of Management*, og som gjev fordjuping innanfor prosjektleiing. Arbeidet ved SINTEF foregår i prosjektgrupper, og når Husum får doktorgraden, vert det forventa at ho skal leia slike.

– Leiinga har mykje å seia for resultatet, understrekar stipendvinnaren, som har prøvd seg som prosjektleiar før.

Då ho jobba på Dikemark, hadde Husum ansvar for eit prosjekt som gjekk ut på å få medarbeidarane til å arbeida ut individuelle planar – noko som viste seg ikkje alltid å vera så lett. Retningslinjene kom allereie i 2001, men det tok år å få alle til å ta dei til følgje. Dei tilsette hadde til kvar tid meir presserande arbeidsoppgåver å ta fatt på, og plan- og prosjektarbeid vart nedprioritert. Husum fortel at ho til slutt måtte setja hardt mot hardt og krevja planane til fastsett tid.

– Eg er oppteken av spørsmål kring korleis ein skal implementera endring. Korleis får ein helsepersonell til å endra praksis? Dette viser seg ofte å vera ei stor utfordring, seier Husum.

## **Mellom avstand og nærleik**

– *Kvalifiserer psykologutdanninga deg til å arbeida som leiar?*

– Ja. Især når det gjeld å sjå og forstå tydinga av kommunikasjon og emosjonar. Som psykolog har eg lært mykje om samhandling og gruppeprosessar. Eg har innsikt i konfliktløysing og i korleis ein skal skapa eit godt emosjonelt klima. Dette er dei mjuke sidene av det å vera leiar. Men den som skal bli ein god leiar, må ha noko meir og kjenna til ein del viktige verktøy, til dømes innanfor prosjektstyring.

– *Har du nokre førebilete – leiarar du ser opp til?*

– Torleif Ruud, som leier avdelinga mi her ved SINTEF, er ein eg ser opp til. Han er lun og varm, har ein veldig fin balanse mellom avstand og nærleik, og gjev kvar enkelt mykje fridom under ansvar. Eg likar ikkje leiarar som stadig heng over skuldra mi, seier Tonje Husum.

Men ho har også opplevd dei som var så fråverande at ho i for stor grad måtte ta initiativ sjølv.



**HØGE MÅL:** Stipendvinnar  
Tonje Lossius Husum vil  
skapa endring i stor skala.

– Det kan bli for lite tilbakemelding. Personleg likar eg leiarar som gjev stor fridom, men som støttar og kjem med tilbakemelding når ein ber om det. Andre kan ha andre behov. Det å bli ein god leiar handlar mykje om personlege eigenskapar som snarare kan lærast gjennom modning og psykoterapi enn gjennom kurs på BI, reflekterer Husum.

### **Leiing som kvinnesak**

Begge dei som i denne runden fekk stipend frå Psykologforeningen, er kvinner. Tonje Husum tek sjølv tak i problematikken kring den skeive kjønnsfordelinga blant norske leiarar, og spør seg:

– Blir kvinner stoppa av eit glastak, eller er dei ikkje interesserte i leiarstillingar? Eg trur ofte det finst eit usynleg tak som hindrar kvinner i å avansera. Eg har sjølv fått råd frå kvinnelege leiarar om å passa på så ikkje menn tek æra for arbeid eg har gjort, eller går forbi meg i løn.

– Det handlar om rettferd og maktfordeling. Å gje kvinner meir makt førebyggjer også mot vald og overgrep mot kvinner. Den skeive fordelinga av makt mellom kjønna viser seg i at kvinnedominerte yrke er dårlegare betalt. Dette er noko vi kvinner må vera medvitne om ved tilsettingar og i lønsforhandlingar.

Husum kjem på noko ho gløymte tidlegare i intervjuet.

– Psykologiprofessoren Berit Ås er eit veldig viktig førebilete for meg. Det gjorde eit uutsletteleg inntrykk då eg som student hørde henne førelesa om dei fem hersketeknikkane menn nyttar overfor kvinner: usynleggjering, latterleggjering,

tilbakehalding av informasjon, fordøming uansett kva ein gjer, og påføring av skuld og skam.

## **Makt og avmakt**

- *For mange er makt eit negativt lada ord, men du er ikkje redd for å snakka om det.*
- Då eg var student, jobba eg som ekstravakt på Gaustad. Eg var nedst på rangsstigen, og opplevde ofte avmakt i situasjonar der eg var usamd i behandlinga. Eg hugsar at det var herleg då eg kom tilbake som psykolog og fekk makt til å gjera endringar. Eg kunne til dømes oppheva urettmessige tvangsparagrafar på eiga hand. Då eg kom til Dikemark i 1999, var 60–70 prosent av pasientane tvangsinnlagde. Då eg slutta fire år seinare, var vi nede i 30 prosent.

Tonje Husum understrekar at dei nye kriteria for tvang som kom i 2001, også spela inn på den dramatiske endringa, men legg til at nedgangen på landsbasis berre har lege på 2–3 prosent i året sidan 2000.

- Makt handlar også om påverknad, om å ta ansvar og å ha høve til å skapa endring. Sjukepleiarane har allereie lenge posisjonert seg i høve til leiarverv innanfor psykisk helsevern, noko eg synest er bra. Eg er veldig for profesjonsnøytralt leiarskap, seier Husum.

Samstundes er ho oppteken av at også psykologar må ta imot stafettpinnen, men ikkje gjennom å stengja andre grupper ute frå sentrale verv.

- Det er meir enn nok arbeidsoppgåver i psykisk helsevern. Eg trur vi kjem lenger med hjelpearbeid dersom vi står saman med andre profesjonar, samarbeider og deler av kompetansen vår. Psykologar har ikkje hevd på verken sanningar, leiarskap eller metodar, avsluttar ho.

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 43, nummer 4, 2006, side 386-388*

### **TEKST OG FOTO:**

**Arne Olav L. Hageberg**, Journalist og nettansvarleg i Psykologtidsskriftet