

# Takle utfordringer eller tukle med relasjoner?

## Psykologers forutsetninger for god ledelse.

Relasjonsorientert ledelse er anerkjent som en god og effektiv måte å lede på. Gir dette psykologer særlig gode forutsetninger for å lede?

### TEKST

Per A. Straumsheim

Kyrre Moen

Lars Jørgen Berglund

PUBLISERT 3. april 2017

### ABSTRACT:

#### **Psychologists' prerequisites for good leadership**

It has been claimed that psychologists, due to their training in behavioural sciences and clinical experiences, have particular positive qualifications for taking on leadership. However, no published studies have explored or tested this assumption. We interviewed a sample of psychologist leaders and leader developers, about the positive and negative prerequisites that psychologists may have with regard to leadership. Using thematic analyses, we found a mixed picture of positive and negative prerequisites, e.g. relational competences and a lack of system and organizational understanding, respectively. We discuss the results using a meta-theory of effective leadership behaviour and theories of leadership development as a framework. Based on our results we propose some suggestions to optimize leadership development for psychologists, and topics for further research.

---

Keywords: leadership, psychologists, prerequisites/qualifications, relational, qualitative

---

I mange år har Norsk psykologforening oppfordret psykologer til å søke lederstillinger. I et temanummer av *Tidsskrift for Norsk psykologforening* fra 1996, «Kvalifisering for ledelse», er det et gjennomgående tema at psykologer bør ta ledelse, og at de på grunn av sin utdanning har gode forutsetninger for det (eks. Axelsen & Aanonsen, 1996). I samme temanummer blir det diskutert hvordan profesjonsutdanningen kvalifiserer for lederstillinger (Ekelund, Duckert, Bjøru, & Sortland, 1996, s. 422).

Fram til 2001 hadde psykologer få muligheter til å ta lederposisjoner i norske sykehus. I 2001 kom en lovendring om enhetlig ledelse i sykehus, og Norsk psykologforening vedtok i 2004 at «flere psykologer i lederposisjoner» skulle være et

hovedsatsningsområde (*Landsmøtevedtak, 2004*). Begrunnelsen var at psykologer først når de er ledere vil kunne ha innflytelse og faglig påvirkning.

Venner (2006) fant i en spørreundersøkelse at relativt få psykologer var ledere, og foreslo tiltak som skulle bidra til at flere søkte lederstillinger. Norsk psykologforening tok som følge av dette initiativ til «Psyk meg opp i ledelse», et lederutviklingsprogram rettet mot nye psykologledere. Programmet er et samarbeid mellom helseforetakene og Norsk psykologforening. Siden starten i 2008 har ca. 190 psykologledere fullført programmet.

**«Målet med undersøkelsen er å utforske erfarne psykologers refleksjoner om egen profesjons positive og negative forutsetninger for praktisk ledelse»**

I en spørreundersøkelse (N = 2332) svarte 59 % av medlemmer av Norsk psykologforening at de anså psykologer som like egnet for ledelse som andre yrkesgrupper, 39 % mente at psykologer var bedre egnet, og kun 2 % mente at psykologer var mindre egnet (Tunold, 2012). Tiltroen til at psykologer var mer egnet for ledelse, minket med alder og ledererfaring.

### **Eksisterende litteratur og våre forskningsspørsmål**

Våre litteratursøk har ikke avdekket empiriske studier, hverken i Norge eller verden for øvrig, om psykologers forutsetninger som ledere. Det vi fant, var artikler av anekdotisk karakter (Hesselberg, 2008), eller som drøftinger av positive og negative forutsetninger for ledelse (Bugge, 1996; Duckert, 2000; Kelly & Finkelman, 2011).

Flere hevder at psykologer har noen unike forutsetninger for ledelse, men peker samtidig på kunnskapshull og utfordringer. Det argumenteres for at psykologer må kvalifisere seg med relevant kunnskapsoppdatering og trening for å kunne fylle lederposisjoner på en god måte (Bugge, 1996; Duckert, 2000). Kelly og Finkelman (2011) hevder at psykologers kompetanse mer enn noen gang før kvalifiserer for ledelse, grunnet større vektlegging av samarbeid og humanistiske verdier i ledelseslitteraturen. De peker samtidig på en del faktorer i utdanningen som kan hemme psykologer i lederposisjoner. Psykologer vil derfor ha behov for tilpasset lederutvikling.

Vi anvender en forståelse av ledelse som går igjen i de fleste definisjoner: en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Huges, Ginnet og Cupry, ref. i Skogstad, 2015).

Med forutsetninger for ledelse mener vi individuelle karakteristika og relevante kompetanser utviklet gjennom utdanning og erfaring. Hva som er gunstige forutsetninger, vil variere for lederroller i ulike kontekster.

På individnivå finnes det evidens for at kognitive ferdigheter og personlighet betyr mye for lederkarriere, lederatferd og ledereffektivitet (Antonakis, Day, & Schyns, 2012; DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Judge, Colbert, & Ilies, 2004). Zaccaro, Kemp og Bader (2004) omtaler kognitive ferdigheter og personlighet, sammen med motivasjon og verdier, som tidlige forutsetninger (distal attributes) med vesentlig betydning for hvordan et individ utvikler lederferdigheter.

Gjennom utdanning og senere praksis utvikles direkte forutsetninger (proximal attributes) som ekspertise, ferdigheter i problemløsning og sosiale ferdigheter (Zaccaro et al., 2004). Disse ferdighetene kan være relevante for ulike lederroller avhengig av innholdet i utdanning og praksis. Psykologer lærer mye om samhandling, motivasjon, gruppeprosesser, etc., tema som er relevant for ledelse, men utdanningen er en helsepersonellutdanning, og psykologers kunnskap og kompetanse er rettet mot utredning, behandling og forebygging av psykiske lidelser og ikke mot ledelse. Selv om viktige deler av kunnskapsgrunnet er relevant, kan det antas at noe av det som er sentralt i klinisk virksomhet, er mindre relevant og potensielt kontraproduktivt i en lederrolle (Kelly & Finkelstein, 2011).

Psykologers forutsetninger for ledelse bør ses i sammenheng med hva forskning har påvist er effektiv lederatferd. Vi bruker Yukls (2012) metateori, som gir en oppsummering om effektiv lederatferd for å analysere resultatene i undersøkelsen. Yukl konkluderer med fire metakategorier for effektiv lederatferd: *oppgaveorientering*, *relasjonsorientering*, *endringsorientering* og *ekstern orientering*. Atferdene *støttende*, *utviklende*, *anerkjennende* og *myndiggjørende* utgjør metakategorien relasjonsorientering. Kunnskap og ferdigheter knyttet til disse atferdskategoriene inngår i psykologutdanningen, og det er grunn til å anta at dette gir psykologer tilgang på kunnskap og ferdigheter som kan være nyttig i en lederrolle.

De fleste psykologer og psykologledere arbeider i helsevern, spesielt i psykisk helsevern. Helsevirksomheter er komplekse og har sine særegne karakteristika, blant annet politisk styring, høyutdannede arbeidstakere og til dels psykisk belastende arbeidsoppgaver (Thylefors, 2015). Psykologer er eksperter på kliniske oppgaver, noe som kan være en styrke i deres maktbase (Raven, 2008) som leder, men har de en tilstrekkelig forståelse av det komplekse systemet de skal lede?

Gitt den korte historien psykologer har som ledere, er de oftest/som regel førstelinjeledere (Tunold, 2012), og relativt nye i lederrollen. Overgangen fra fagekspert til leder kan være stor og utfordrende (Haaland & Dale, 2005). Ved siden av å utvikle lederferdigheter er det å etablere en lederidentitet viktig for nye ledere (Day & Dragoni, 2015; Lord & Hall, 2005).

I denne studien undersøker vi psykologers forutsetninger for ledelse når det gjelder 1) kunnskap eller ferdighetstrening fra psykologutdanningen, eller 2) erfaringer fra praksis som psykolog. Vi tar også hensyn til noen distale forutsetninger for ledelse (Zaccaro et al., 2004), og den typiske konteksten der psykologer er ledere. Vi

gjennomførte en intervjuundersøkelse med utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

Hvordan oppleves relevansen av psykologers forutsetninger for ledelse blant dem som har praktisk erfaring med ledelse og lederutvikling?

Målet med undersøkelsen er å utforske erfarne psykologers refleksjoner om egen profesjons positive og negative forutsetninger for praktisk ledelse. Vi diskuterer resultatene opp mot ledelsesteori og lederutviklingsteori, og peker på noen muligheter for å bruke resultatene i lederutviklingstiltak for nye psykologledere i helsevirksomheter.

## **Metode**

### **Utvalg**

Vi intervjuet psykologledere og psykologer med erfaring fra ledelsesutvikling, 5 kvinner og 6 menn. Det er 6 psykologledere i utvalget, 3 lederutviklere (hvorav 1 ikke var psykolog) og 2 som både var ledere og lederutviklere. De representerer både førstelinje- og andrelinjeledere og ledere på høyere nivå. 7 av 11 respondenter arbeidet innenfor helse-/psykisk helse-området. Artikkelforfatterne utarbeidet en liste over kandidater med ulike typer ledererfaringer, og rekrutterte fra denne listen. Dette utgjør et strategisk utvalg som egner seg til å avdekke variasjoner i psykologers synspunkter om forutsetninger for ledelse i lys av ledelsesrelevant erfaring. Etter de første 5 intervjuene gjorde vi foreløpige analyser for å identifisere sentrale tema som kunne danne et utgangspunkt for nye intervjuer med sikte på å identifisere flere temaer og utdype de som allerede var identifisert.

**«Selv om psykologutdanning og praksis i stor grad handler om endringsarbeid, fremkommer det i liten grad i vårt materiale hvordan psykologer benytter denne kunnskapen for å lede endringsprosesser»**

### **Datainnsamling**

Vi brukte semistrukturerte intervjuer i datainnsamlingen. To spørsmål dreide seg om psykologers positive og negative forutsetninger for ledelse. Andre spørsmål var hva respondentene la i begrepet «god ledelse», og hvordan positive og negative forutsetninger kunne brukes i lederutvikling. Det er svarene om positive og negative forutsetninger for ledelse vi har brukt i vår analyse. Vi brukte aktiv informantintervjuing som metode (Andersen, 2006). Alle forfatterne deltok i datainnsamlingen.

Før intervjuene leste respondentene gjennom et skriv om studien som beskrev bakgrunn for prosjektet og spørsmålene. Respondentene fikk forelagt en samtykkeerklæring som omhandlet hvordan data skulle oppbevares og behandles og anonymitet sikres. Studien er meldt til Datatilsynet.

Intervjuene ble dokumentert med lydfiler og innholdet transkribert med tanke å beholde meningsinnhold i utsagnene, i tråd med Flicks (2002, s. 171) anbefaling.

## **Analyse**

Utsagn ble gruppert basert på hvorvidt de omhandlet positive eller negative forutsetninger for god ledelse. Deretter gjennomførte vi en systematisk, felles analyse av alle utsagnene. Med bruk av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) kodet vi utsagn etter tema basert på hva de innholdsmessig uttrykte. Underveis diskuterte vi og endret koder, for eksempel når vi så at ulike tema kunne forstås som uttrykk for det samme. Tema med mange utsagn splittet vi opp i undertema ved behov. Til tross for ulike uttrykksmåter fant vi stor grad av enighet blant informantene, på tvers av utvalgs-kriterier om positive og negative forutsetninger, og om hva som utgjorde undergrupper.

## **Resultater**

### **Positive forutsetninger for ledelse**

#### **Relasjonsferdigheter**

Med referanse til klinisk praksis fremheves psykologers evne til å være i relasjoner med andre på måter som får klienter og medarbeidere til å åpne seg og bli trygge:

Lage gode forhold, få folk til å føle seg sett og anerkjent. Den enorme kraften som ligger i det.

Ifølge utsagnene handler dette om å være en god lytter, gi oppmerksomhet og aksept, være sensitiv, tone inn på, anerkjenne, trøste, støtte, ivareta og være tålmodig. Det formidles at psykologer har høy relasjonell selvtillit, noe som inngir tillit og trygghet.

Empati, innlevelsessevnen, evnen til å se ting fra et annet perspektiv, dette å lytte med innlevelse, og vite hvor viktig oppmerksomhet er.

Flere utsagn uttrykker psykologens evne til å stille åpne, utdypende og oppfølgende spørsmål, og videre evnen til å formidle, informere, respondere, gi konstruktiv feedback, snakke om vanskelige ting og nøytralisere misforståelser i kommunikasjon. Disse egenskapene setter respondentene i sammenheng med god ledelse.

En viss grad av sensitivitet, at man kan fange opp ting, det finnes jo hos mange psykologer ... Det kan gjøre deg til en god samtalepartner og det er nyttig i ledelse, det gjør at folk får tillit til deg. Skaper gode relasjoner.

For å utøve sin profesjon og funksjon må både klinikere og ledere også rette fokus mot endring og bevegelse. Psykologens orientering mot endring og utvikling hevdes i flere utsagn å gi gode forutsetninger for ledelse. Psykologens evne til å motivere og bygge den enkelte, til å se potensial og bistå i realisering av dette fremheves:

Så handler det mye om å få øye på hva som gjør (at) andre vokser og utvikler seg.

Respondentenes beskrivelser av relasjonsferdigheter overlapper i stor grad med Yukls (2012) atferdsbeskrivelser i kategorien *relasjonsorientering* (støttende, utviklende, anerkjennende og myndiggjørende). Disse atferdsbeskrivelsene svarer til noe av det viktigste i psykologers kliniske arbeid med klienter og pasienter. Ved siden av den metodikken som anvendes, er det å bygge en relasjon eller å skape en allianse ansett som en grunnleggende og viktig del av det som gir effekt i terapi (Baldwin, Wampold, & Imel, 2007; Horvath, Del Re, Flückiger, & Symonds, 2011). Det finnes forskning som tyder på at utøvde emosjonelle ferdigheter, spesielt empati, er sentralt i medarbeideres vurdering av ledelse (Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2002, 2006). Spørsmålet er hvordan psykologer utnytter disse ferdighetene når de går over til ledelse.

Typisk for utsagnene innenfor dette hovedtemaet er at de forholder seg til ledelse på operativt nivå, det vil si ledelse i førstelinje klinisk virksomhet, og mest handler om en-til-en-relasjoner.

### **Kunnskap om psykologiske teorier og begreper**

Den akademiske utdanningen gir, ifølge respondentene, ballast i form av omfattende kunnskap om teori og metode og at dette er et særlig fortrinn for psykologer som ledere. Et undertema, *metaperspektiv*, inneholdt utsagn som fremhever hvordan utdannelsens vitenskapelige forankring bidrar med kunnskap om vitenskapsteori og metode.

Jeg har et begrepsapparat som gjør at jeg kan huske det og kan sette det inn i en sammenheng og en kontekst.

Mange utsagn peker på at psykologutdannelsen er en betydelig leverandør av forståelsesmodeller og begrepsapparat som er anvendbare i virksomheter der både mål (pasienter) og medium (helsepersonell) er mennesker.

Det fremheves hvordan kunnskap om normalpsykologi gir særlige fortrinn knyttet til den delen av ledelse som handler om fag, men også hvordan egen fagkunnskap gjør psykologlederen bedre i stand til å bruke og utnytte medarbeidernes fagkunnskap.

Å vite mye om normalmenneskelig fungering, å tenke på det er den delen jeg opplever at jeg bruker mest nå som leder.

Utsagnene viser til psykologutdannelsens rike bredde av fagområder og underdisipliner som kan være relevante for ledelse: sosialpsykologi, utviklingspsykologi, kognitiv

psykologi, personlighetspsykologi, organisasjonspsykologi, beslutningspsykologi, konflikt, endring, motivasjon.

Et undertema utkrystalliserte seg innenfor denne gruppen av utsagn, nemlig kunnskap om og erfaring i å lede gruppeprosesser som en særlig relevant og positiv forutsetning for ledelse:

Hva som skaper en gruppe, hva som opprettholder og hvordan en gruppe kan jobbe effektivt sammen.

Selv om det ikke er ett fag som har eierskap til ledelse og ledelsesutvikling, er det ikke tvil om at mye ledelsesteori er fundert på psykologi. Dette gjelder spesielt relasjons- eller menneskeorientering som har blitt fremhevet som en sentral del av effektiv ledelse (DeRue et al., 2011). Et annet område er personlighetspsykologi (DeRue et al., 2011; Zaccaro et al., 2004), og nylig har tilknytningsteori blitt et forskningsfelt knyttet til ledelse (eks. Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner, 2014). Erfaring med å lede gruppeprosesser kan være en positiv forutsetning dersom det bidrar til å etablere trygghet, anerkjenne hverandres ekspertise og legge til rette for kollektiv læring i ledergrupper (Day & Dragoni, 2015). Det kan også passe til Yukls (2012) kategori endringsorientering. Men selv om psykologutdanning og praksis i stor grad handler om endringsarbeid, fremkommer det i liten grad i vårt materiale hvordan psykologer benytter denne kunnskapen for å lede endringsprosesser eller legge til rette for innovasjon.

«For mye fokus på det relasjonelle kan gi mindre fokus på styringsoppgavene»

### **Logisk og reflekterende**

Flere utsagn formidler at psykologer har særskilte forutsetninger for å reflektere, mentalisere, tolke og analysere. Respondentene fremhever også psykologers evne til å favne kompleksitet, forstå kontekst og helhet, forstå sammenhenger og betydningen av dette i menneskelig atferd.

Psykologers evne til å tenke logisk og reflektere knyttes til tre årsaker:

1) at kravene for inntak på psykologstudiet selekterer kandidater som har kognitive forutsetninger over gjennomsnittet i normalbefolkningen (*logisk og resonerende*):

Ofte over gjennomsnittlig logisk sterk, IQ-dimensjonen, som også samvarierer med god ledelse.

2) psykologi som akademisk utdanning, der kritisk refleksjon og systematisk blikk er en fremtredende del av læringsprosessen (*reflekterende*):

Det er kanskje det aller viktigste, evnen til å reflektere rundt egen praksis.

3) at studiet fokuserer på selvutvikling gjennom bl.a. veiledning i praksis (*selvrefleksjon og selvutvikling*):

Det at man tidlig blir trent i å ha en indre refleksjonsprosess om hvordan man selv virker på andre, hvordan andre virker på meg.

At kognitive og metakognitive evner er viktige utviklingsforutsetninger for ledere, er oppsummert i en metaanalyse (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014), og med de karakterkravene som er på psykologutdanningen i Norge, kan en anta at disse samsvarer med gode kognitive og metakognitive evner hos psykologstudentene.

### **Nysgjerrig og utforskende**

Mange utsagn henspiller på akademisk og klinisk holdning i form av nysgjerrighet, åpenhet, toleranse og kjærlighet. Disse holdningene og verdiene knyttes til læring og utvikling psykologer gjennomgår i sin utdanning og praksis, og fremheves som spesielt nyttige for ledelse av menneske- og kunnskapsbaserte virksomheter.

Det kanskje aller viktigste er jo vitenskapelig holdning, som er nysgjerrighet, nysgjerrighet på fenomener ... i det så ligger det en anledning til hele tiden å lære ting.

Samtidig peker respondentene på at psykologstudiet tiltrekker seg kandidater som i utgangspunktet har disse verdiene og holdningene.

Man har en naturlig interesse for folk, og jeg tror at psykologer er glad i folk for å si det sånn.

Dersom psykologstudiet tiltrekker seg studenter med slike holdninger, vil det tilsvare det Zaccaro (2004) kaller distal motivasjon og verdier. Det er så langt vi kjenner ikke gjort noen studier som har undersøkt motivasjon og verdier hos de som søker psykologstudiet.

### **Ekspertise som maktbase**

En del utsagn fremhever psykologers kompetanse og faglige autoritet, særlig i psykisk helse-virksomheter – en autoritet som hevdes å gi særlige fortrinn når det gjelder tillit, status, posisjon og påvirkningskraft.

Ja, statusmessig så er man det ... at det er nyttig at en leder vet hva det handler om, og har en tillit på fagdimensjonen ... at kollegiet her tenker at jeg kan representere oss godt utad.

Ekspertise kan være en viktig maktbase (Thylefors, 2015), særlig for førstelinjeledere. Psykologlederen blir en representant for en standard innad og en som kan representere virksomhet og fag på en god måte utad. Dette samsvarer delvis med Yukls (2012) ytre orienterte atferd.



## Negative forutsetninger for ledelse

### Beslutningsvegring

Flere informanter hevder at psykologer har en svakhet når det gjelder å fatte (raske) beslutninger, skjære igjennom, ta ansvar i ubehagelige situasjoner, eller at de mangler en forståelse for å oppnå resultater:

Men psykologer er ofte veldig nølende, det kan gå utover viljen til å skjære gjennom.

Du kan drive og tygge på ting for lenge til toget er gått. Det kan gå utover handlekraften.

En tålmodig og tilbakelent holdning, ofte positiv i terapeutisk arbeid, kan bli en hindring når psykologen praktiserer dette i for stor grad i sitt lederskap. Dersom alle sider av en sak skal belyses før beslutninger tas, går det ut over handlekraften. Kritisk refleksjon og tendens til å problematisere kan bli en hindring når en må forholde seg til gitte rammebetingelser og korte tidsfrister.

Beslutningsvegring knyttes også til at trening på grunnleggende ferdigheter for å skape resultater ikke er en del av utdanningen:

Ikke drill på tydelighet, ikke drill på tett oppfølging, ikke drill på den mer saksorienterte delen av lederrollen.

Ferdigheter passende i en klinisk situasjon kan også være positivt i ledelse, men vil ha negative effekter om de blir anvendt for mye (Ofman, 2002; Pierce & Aguinis, 2013). For mye fokus på det relasjonelle kan gi mindre fokus på styringsoppgavene. Sett opp mot Yukls (2012) kategori *oppgaveorientering*, med atferdsbeskrivelser som *klargjøre*, *planlegge*, *overvåke og løse problemer*, er det mest negative forutsetninger som framheves i vårt materiale. Dersom dette medfører at en som leder faktisk unngår å ta beslutninger, kan en snakke om en «la-det-skure»-ledelse, en form for destruktiv ledelse (Skogstad & Notelaers, 2013).

### Sviktende system- og organisasjonsforståelse

Når orienteringen først og fremst er klinisk, relasjonell og individrettet, kan det gå ut over forståelsen av det «store bildet». Det framheves at mange psykologer har liten oppmerksomhet mot samfunnsoppdraget, styringssystemene, organisasjonen og de kreftene som virker der:

Hvis de legger for stor vekt på det (menneskelige), så kan det hende at de mister det strategiske og det overordnede perspektiv.

Ensidig fokus på den enkelte relasjon, det være seg pasient eller medarbeider, går ut over muligheten til å påvirke systemet en er en del av. Det hevdes at hovedårsaken til dette ligger i den individorienterte profesjonsutdanning, der systemperspektivet i stor

grad er fraværende. Når en del psykologer i tillegg har en kritisk holdning til «systemet», kan det ha som konsekvens både at psykologer ikke blir fristet til ledelse, og at de kan være vanskelige å lede.

Det er det kollektive ropet: «Vi blir ødelagt av systemet, lederne er blå russ, skjønner ikke våre verdier.»

Sammenholdt med Yukls (2012) *ekstern orientering* – bygge nettverk, være oppmerksom på utfordringer og muligheter eksternt for den enheten en jobber i – fremstår psykologer som å ha dårlige forutsetninger for å utøve ledelse effektivt. Helsevesenet har en kompleks styringsstruktur, med eiere som også er politiske aktører (Thylefors, 2015). Dersom en ikke er oppmerksom på rammebetingelsene en jobber og leder innenfor, inkludert utfordringer og muligheter som er til stede, vil en være dårlig rustet som leder. Denne mangelen på et samfunnsmessig perspektiv hos psykologer har blitt kritisert og karakterisert som den «terapeutiske kultur» (Madsen, 2010), som ikke tar hensyn til at årsakene til sykdom og helse i stor grad er et samfunnsmessig anliggende.

### **Svak lederidentitet**

Det fremkommer at psykologene som gruppe har en sterk klinisk identitet, og at denne er knyttet til en hjelperrolle. Å bli leder kan oppleves som en degradering i denne gruppen, nærmest et statusstap. Det finnes en sterk kollega- og gruppetilhørighet og en frykt for å miste denne tilhørigheten.

Man er ikke lenger den ordentlige klinikerens, men en er en eller annen dust som driver med administrativ papirflytting.

Som i relasjonen til pasienter er jevnbyrdighet sentralt i forholdet til kollegaer. Å forlate denne jevnbyrdig-relasjonen, som en lederrolle krever, virker utfordrende for mange psykologer.

Det kliniske og relasjonelle kan sitte så sterkt at en faller ut av sin lederrolle. Selv om noen (motvillig) tar på seg lederverv for en periode, ligger den faglige interessen bak hele tiden. En vil ikke la faget forsvinne:

Du vil være ute i klinikken, du vil gjerne ha noen pasienter for å holde utdanningen og redskapen ved like.

Dersom våre respondenter gir et representativt bilde av psykologers manglende lederidentitet, kan det, sammen med en systemkritisk holdning, forklare hvorfor relativt få psykologer søker seg inn i ledelse.

### **Diskusjon: Implikasjoner for lederutvikling og videre forskning**

Forklaringen på at 39 % av medlemmer i Norsk psykologforening svarer at de tror psykologer er mer egnet for ledelsen enn andre, (Tunold, 2012) kan være en velkjent

sosialpsykologisk bias, troen på at en er bedre enn gjennomsnittet (eks. Alicke, Klotz, Breitenbecher, Yurak, & Vredenburg, 1995). Hvorvidt psykologer er mer egnet for ledelse enn andre, er det kun empiriske undersøkelser som kan avklare.

Våre intervjuer med informanter med erfaring fra ledelsesfeltet gir et begrunnet og balansert bilde av psykologers forutsetninger for ledelse. Selv om vi fant flere positive enn negative forutsetninger, viste det seg at mange av de positive forutsetningene også var potensielt negative. Kvalifisering for ledelse handler også om individuelle egenskaper som kognitive evner, personlighet, verdier og motivasjon (eks. Antonakis et al., 2012; Zaccaro et al., 2004). Det er grunn til å tro at psykologer stiller godt med hensyn til kognitive evner. For individuelle kjennetegn for øvrig vil det være interessant å undersøke om det er forskjeller mellom psykologistudenter og andre studentgrupper.

## **«Psykologutdanningen gir gode forutsetninger for relasjonsorientert arbeid, en hjørnestein i moderne ledelse»**

Psykologutdanningen gir gode forutsetninger for relasjonsorientert arbeid, en hjørnestein i moderne ledelse (DeRue et al., 2011; Kelly & Finkelman, 2011; Yukl, 2012). Men fordi ferdighetene er utviklet for å ivareta pasienter, må de re-trenes slik at de passer til ledelse. Dynamisk ferdighetsteori, beskrevet i Day og Dragonis (2015) rammeverk for lederutvikling, gir en modell for hvordan en kan kartlegge relevante ferdigheter og vurdere hvilke typer trening og støtte som behøves for å utvikle dem i en lederkontekst. Dette er aktuelt både for relasjonelle og andre typer ferdigheter.

For oppgaveorientert ledelse (Yukl, 2012) tyder våre funn på at psykologutdanningen og den kliniske arbeidskontekst psykologene kommer fra, ikke gir spesielt gode forutsetninger for effektiv ledelse. Selv om en metaanalyse (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004) tyder på at relasjonsorientering har større betydning for ledereffektivitet, betyr ikke det at oppgaveorientering er en lederferdighet med liten betydning. Vi mener som Kelly og Finkelman (2011) at psykologer behøver trening i å fatte beslutninger uten et fullstendig beslutningsgrunnlag. Det er også viktig at nye psykologledere tilegner seg tilstrekkelig kunnskap om det systemet de skal lede, og for de fleste handler dette om helsevirksomheter, med sine spesielle utfordringer (Thylefors, 2015). Vi vet fra en evaluering (Straumsheim & Lone, 2013) at kunnskap om system og styring nettopp blir vektlagt i lederutviklingsprogrammet «Psyk meg opp i ledelse». Psykologledere har i utgangspunktet sin maktbase i ekspertmakt og informasjonsmakt (Raven, 2008), mens en bevissthet om arbeidsgivers styringsrett (ASD, 2015) gir en legitim maktbase som er nødvendig, for eksempel når en skal fordele ressurser eller sanksjonere mot uønsket atferd.

Endring i profesjonell identitet er generelt viktig når fagpersoner går over til ledelse (Haaland & Dale, 2005). Forskningslitteraturen vektlegger at lederidentitetsutvikling er en nødvendig forutsetning for effektiv ledelse og tilegnelse av relevante ferdigheter,

selvinnings og mestringsfølelse (Day & Dragoni, 2015; Ibarra, Wittman, Petriglieri, & Day, 2014; Lord & Hall, 2005). Våre funn indikerer at lederidentitet er et tema som bør tematiseres ved rekruttering av potensielle psykologledere og når en gir støtte til nye psykologledere. Psykologers fagidentitet og vilje til å gå inn i ledelse, sammenliknet med andre profesjonsgrupper, for eksempel legers, er interessante tema for videre forskning.

## **Begrensinger**

Denne studien gir ikke kunnskap om psykologers *faktiske* forutsetninger for ledelse. Resultatene er basert på respondentenes *tanker, meninger og erfaringer* om norske psykologers fortrinn og begrensninger som ledere og våre analyser av disse refleksjonene. Studien vår er hypotese-genererende. Resultatene kan brukes som et utgangspunkt for videre forskning om psykologers forutsetninger for, og utøvelse av, ledelse. Ønsker en å studere hvordan psykologer fungerer som ledere, er det nødvendig med et utvalg bestående av personer som har hatt psykologer som ledere og kollegaer.

Respondentene hadde erfaring fra både toppledelse og førstelinjenivå i ulike organisasjoner, men hovedsakelig fra helsetjenester. At ledernivåets betydning for psykologledernes virke ikke kom mer frem i materialet, kan kanskje ses i sammenheng med respondentenes opptatthet av og interesse for mer «psykologspesifikke» egenskaper som for eksempel relasjonell orientering eller pasientfokus. Selv om noen av svarene kan være gyldige for flere typer lederrolle, blir overgangen fra fagperson til leder ofte nevnt, og resultatene i undersøkelsen vurderes som mest relevante for førstelinjeledere. Det refereres mest til psykologledere i psykisk helsetjenester, og resultatene vil være mest relevant for ledelse og lederutvikling på dette tjenesteområdet.

## **Konklusjon**

Bildet vi har funnet av psykologers forutsetninger for ledelse, er nyansert. Psykologer antar at de har en del positive forutsetninger som gjør dem i stand til å utøve relasjonsorientert ledelse. Sammen med relevant kunnskap, god kognitiv kapasitet og faglig ekspertise kan dette gi psykologledere et fortrinn i lederposisjoner. På den andre siden fant vi et sterkt individfokus og tilsvarende sviktende system og organisasjonsforståelse. Sammen med stor grad av relasjonsorientering, hang til refleksjon og behov for mer informasjon kan det gjøre psykologene spesielt svake på styrings- og endringsoppgavene i lederrollen. Resultatene i denne studien kan være et bidrag til å utforme lederutviklingstiltak for psykologer.

\* Takk til Svein S. Andersen, Handelshøyskolen BI, for gode råd om metode og konstruktive innspill til datainnsamling, analyse og skriveprosess

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 55, nummer 4, 2017, side 386-395*

**Per A. Straumsheim**

KONTAKT: pera@psykologforeningen.no

**Kyrre Moen**

**Lars Jørgen Berglund**

+ Vis referanser

## Referanser

- Alicke, M.D., Klotz, M.L., Breitenbecher, D.L., Yurak, T J., & Vredenburg, D.S. (1995). Personal contact, individuation, and the better-than-average effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 804-825.
- Andersen, S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 22, 278-298.
- Antonakis, J., Day, D.V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643-650.
- Arbeids- og sosialdepartementet (2015). *Arbeidsmiljøloven*
- Axelsen, E.D., & Aanonsen, A. (1996). Psykologi og ledelse. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 33, 405.
- Baldwin, S., Wampold, B., & Imel, Z. (2007). Untangling the alliance-outcome correlation: Exploring the relative importance of therapist and patient variability in the alliance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 75(6), 842-852.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77.
- Bugge, R.G. (1996). Psykolog - leder - ledelse. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 33, 410-413.
- Day, D.V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E., & McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Duckert, F. (2000). Psykologer som morgendagens ledere? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 37, 552-556.
- Ekelund, B.Z., Duckert, F., Bjørn, E., & Sortland, N. (1996). Kvalifisering for ledelse innen grunnutdanningen. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 33, 416-423.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Haaland, F.H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse*: Gyldendal Akademisk.
- Hesselberg, J.-O. (2008). Psykologer i ledelse - en erfaring fra Helse Nord-Trøndelag. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(2), 176-178.
- Hinojosa, A.S., McCauley, K.D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W.L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Horvath, A.O., Del Re, A.C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9-16.

- Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D.V. (2014). Leadership and Identity: An Examination of Three Theories and New Research Directions. I D. Day (red.) The Oxford handbook of leadership and organizations (s.285 – 301). Oxford University Press. Oxford
- Judge, T.A., Colbert, A.E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. American Psychological Association.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R.G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Kelly, L., & Finkelman, J.M. (2011). The Psychologist Manager: Uniquely Qualified to Address 21st-Century Leadership Challenges? *The Psychologist-Manager Journal*, 14(3), 196-210.
- Landsmøtevedtak, N. (2004). Flere psykologer i lederstillinger. Norsk psykologforening.
- Lord, R.G., & Hall, R J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Madsen, O.J. (2010). Den terapeutiske kultur. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ofman, D. (2002). Core Qualities: A Gateway to Human Resources: Scriptum Publishers.
- Pierce, J.R., & Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Raven, B.H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 15-45). Bergen: Fagbokforlaget.
- Straumsheim, P., & Lone, J. (2013). Evaluering av «Psyk meg opp i ledelse». Ikke-publisert rapport. Norsk psykologforening.
- Thylefors, I. (2015). Lederskap i velferdsorganisasjoner. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 13-152). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tunold, O. (2012). Flere psykologer i ledelse. Presentert på Lederkonferansen 2012.
- Venner, B. (2006). Flere psykologer i lederposisjoner. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 43(3), 243-243.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. I J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (red.), *The nature of leadership* (s. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.