

## - Ledelse er systematisk folkevett



Nina Strand

journalist i Tidsskrift for Norsk psykologforening

Britt Venner leder en av landets største enheter innen psykisk helsevern. – Jeg er ikke konsulenttypen. Jeg ønsker å utføre ting, og å sette spor, sier hun. – Psykisk helsevern trenger entusiaster som ikke lar seg knekke av kritiske avisoppslag.



Foto: Geir Egil Skog

Siden oktober 2002 har psykologen vært direktør for psykisk helsevern ved Akershus Universitetssykehus, etter å ha vært konstituert i stillingen i nærmere ett år. Stor påvirkningsevne og gode kommunikasjonsevner er karakteristikk som er brukt om Venner. Klarsyn, målbevissthet og tålmodig pågangsmot er andre stikkord. Hun er kjent for klar tale, og er ikke bare et ja-menneske, men hun viser også stor evne til å lytte og å dra nytte av andres ekspertise, blir det sagt. – Ledelse er ikke noe hokus-pokus. Egentlig er det ikke annet enn systematisk folkevett! Så må man være ordentlig, og ikke minst, interessert i folk. Det var vel derfor jeg i sin tid valgte å studere psykologi, sier hun.

### Ombygging fysisk og mentalt

Tidsskriftet er invitert inn i et stort og lyst møterom, men først får vi et glimt inn i direktørkontoret, som er litt trangt for besøk av journalist og fotograf. Det er et nøkternt kontor med spinkle kontormøbler – ingen mahogni eller annen luksus. Gjennom vinduene skimter vi grå kontorbrakker; sykehuset er under fullstendig ombygging, og mange ansatte må finne seg i kummerlige kontorforhold. – Jeg hadde aldri trodd at jeg skulle beskjeftige meg så mye med saker som luftforhold og bygningstekniske problemstillinger, smiler Venner.

Det som imidlertid tar mest tid og oppmerksomhet er omstillinger og endringer i sykehusorganisasjonen. Endringer som ikke minst krever mental ombygging og nyorientering. Pasientgrunnet for psykisk helsevern Akershus Universitetssykehus er 273 000 innbyggere. Divisjonen har om lag 800 medarbeidere og et budsjett på ca. 700 millioner kroner. Stor grad av helhetstenkning og samarbeid er helt avgjørende, og en forutsetning for å få til god ressursbruk og et bedre tilbud til pasientene.

## Må gi slipp på psykologrollen



Før hun tiltrådte som leder i psykisk helsevern hadde Venner lang erfaring fra Sosial- og helsedepartementet, som rådgiver og som avdelingsdirektør med ansvar for å lede en ny seksjon for allmennhelsetjeneste og psykisk helsevern. Hun var sentral i arbeidet med regjeringens handlingsplan for statlig stimulering av psykisk helsevern og mental helse, som la grunnlaget for ny satsing i form av øremerkede midler, og i arbeidet med Stortingsmelding 25 om åpenhet og helhet.

I dag leder hun et mangfold av yrkesgrupper og profesjoner, og har gitt slipp på sin psykologrolle. – Som leder må en være profesjonsnøytral, understreker hun. – Det er en feilvurdering å tro at en kan kombinere lederskap og faglig tyngde. Enhver som tenker å gå inn i ledelse på høyt nivå, må stille seg spørsmålet: Er det faglige oppgaver eller er det ledelse som engasjerer meg?

Nå har A-hus startet et lederutviklingsprogram, som er åpent for alle profesjoner. Venner er litt skuffet over at så få psykologer søker lederstillinger i foretaket. Interessen synes mye større blant sykepleiere og leger. Avdelingssjefen for voksenhabiliteringen og Grorud BUP og lederen for ruspoliklinikken på Jessheim er imidlertid psykologer. – Sykepleieforbundet og Legeforeningen har gjort mye for å skape interesse i sine yrkesgrupper, sier hun.



Foto: Geir Egil Skog

## Øve, øve, jevnt og trutt

Øvelse gjør mester, også i ledelse. Lederutdanning er viktig, men noe av det aller viktigste, er å få prøve seg i praksis, mener Venner. – I departementet satte vi ofte lederemner til å lede prosjektoppgaver. Det

er viktig å øve, og å gjøre sine egne erfaringer. Så er det helt grunnleggende å lære seg organisasjonen man skal lede. Man må kjenne til rammene rundt virksomheten, vite hvem som jobber med hva og forstå hva som rører seg. Man må kunne bevege seg i forhold til organisasjonens indre logikk.

Men utdanning må til, og Venner har flere lederprogrammer bak seg. Spesiell glede hadde hun av et ettårig internasjonalt lederutviklingsprogram for kvinnelige ledere i offentlig sektor: «Crossing the boundaries», som hun tok i 1997. Hun syntes det var spennende å møte kvinnelige ledere fra vidt forskjellige felt og fra ulike kulturer. I dag utgjør de norske deltakerne et viktig nettverk for sykehusdirektøren. En gang i året møtes de på Oppdal, til faglige diskusjoner, gode samtaler og samvær. – Ja, disse turene er svært nyttige, og veldig hyggelige! På forhånd setter vi opp et skriftlig program, med foredrag og diskusjoner. Vi oppdaterer oss faglig, deler utfordringer vi står i og jobber med oss selv som ledere, forteller hun.

## Synlige kvinner

– Har du bestemte egenskaper som gjør at du passer til å lede?

– Jeg har vel aldri hatt problemer med å være synlig og tydelig. Og så har jeg vært villig til å ta ansvar, også for det som går dårlig, svarer Venner. Hun ser seg selv i en større sammenheng, og identifiserer seg sterkt som kvinnelig leder. «Women who seek to be equal to men, lack ambition», sto det på kontordøren hennes i Bergen kommune for 20 år siden. – Ja, jeg har alltid vært opptatt av kvinners muligheter, av at de skal være synlige.

– Er kvinner bedre ledere enn menn?

– Nei, det er ikke poenget. Det jeg er opptatt av, er at kjønn ikke skal være eksklusjon. Kvinner, som menn, fyller nok en normalfordelingskurve når det gjelder egnethet. Men kvinner utgjør en reserve av talent, interesse og evner, som samfunnet må utnytte. Selv er jeg nok tøffere enn mange menn. Jeg vet hvem jeg er, og hva jeg står for, sier hun, men påpeker at hun ikke har opplevd å møte motstand eller skepsis i egenskap av å være kvinne. – Da jeg deltok i NHOs lederprogram «Oppdagelsesreise», fikk alle en mentor av motsatt kjønn. Jeg hadde mannlig mentor fra privat sektor. Inspirerende og lærerikt!

## Jeg kan føle meg motløs

– Du virker så sterk og sikker. Hender det du føler deg hjelpeløs?

– Det er klart. Jeg har møtt motstand. Sykehuset har stått og står fortsatt midt i en omfattende endringsprosess. Det er ikke gjort i en håndvending å skape en organisasjon som opplever seg som en enhet med et felles oppdrag, der det tidligere var stor grad av selvstendighet. Ikke overraskende er det betydelige krefter som ønsker å beholde status quo. Jeg kan føle meg motløs når jeg etter å ha gått mange runder, snakket med folk og tilsynelatende oppnådd enighet eller funnet frem til gode løsninger, likevel opplever at ingenting skjer. Eller når jeg møter åpen opposisjon. Det er få hemninger her når det gjelder å gi tydelige tilbakemeldinger, også til direktøren. Da hender det jeg tenker: Nå orker jeg ikke mer! Men jeg gjør jo det. Der er mitt ansvar å gå videre, se etter løsninger. Jeg sier til meg selv: Du får betalt for dette. Og du får godt betalt!

## Rådgiverne må ha egen erfaring

– Hva gjør du da?

– Jeg er nok ganske rask til å se etter utveier. Men for å finne de gode løsningene kan det være nyttig å søke råd og støtte hos folk jeg har tillit til. Jeg gjør ofte det på forhånd, når jeg vet at jeg skal inn i en vanskelig samtale eller en konflikt, eller når jeg står midt i en kinkig situasjon, som krever god gjennomtenking og evne til å se alle sider av saken. Da kan jeg ringe til Paul Johnsen eller Richard Knoff, begge erfarne og dyktige organisasjonspsykologer som jeg har kjent i årevis. Ikke minst: De har begge egne erfaringer med å lede, de har ikke bare lest om det i bøker. Jeg må ha rådgivere som selv har følt problemene på kroppen, poengterer Venner.

– Det er et mål for meg å få alle ansatte til å føle et felles ansvar for en sammenheng i helsetilbudet vi gir, og at avdelingene trekker i samme retning. Jeg har brukt rådgiverne mine i forhold til det arbeidet, og i forhold til konflikter jeg har stått i. I andre tilfeller kan jeg kontakte en advokat, som kan gi meg veiledning når jeg står foran kompliserte og tunge arbeidsrettslige saker. Sist, men ikke minst, er mannen min en god samtalepartner når det røyner på. Jeg er ikke typen som snakker mye om jobben med familie og venner. Men samtalene med mannen min er et fristed; middagsbordet er en arena hvor jeg kan være helt fritt-talende.

## Å lede gir kick

Før intervjuet kontaktet Tidsskriftet Paul Johnsen, som er en av Venners viktigste rådgivere. Han har på nært hold sett hvordan hun arbeider og utfordringene hun har stått og står overfor. – Det å lede en så stor enhet innen psykisk helsevern er ingen dans på roser, understreker han. – Hun har fått god bruk for grunnutdanningen sin i psykologi. Her dreier det seg om å få til store omlegginger og endringer. Nettopp endringsprosesser kan jo vi psykologer mye om. Det gjelder å forstå helheter, prosesser og enkeltindivider, og det trengs gode kommunikasjonsevner. Man må vise beslutningsevne, og samtidig være åpen og nysgjerrig. Britt kombinerer dette på en genuin måte. Hun står oppreist i stormene, og gjør jobben med forstand, innsikt, energi – og med tid til spøk og godt humør!

– Du fikk litt av en attest fra Paul Johnsen, Britt Venner. Hva er det som gir deg dette overskuddet?

– Jeg utøver. Jeg får ting gjort, og setter spor. Det gir energi. Det er morsomt å lede, fordi jeg kan bidra til at vi får til noe, sammen med medarbeiderne. Gjennom felles anstrengelser oppnår vi resultater. Jeg får kick av å være med på å bygge opp nye ting, ler hun. – Dessuten er det viktig for meg at psykisk helsevern trenger entusiaster som ikke lar seg knekke hver gang avisene har store og kritiske oppslag. Jeg lengter ikke tilbake til en mer tilbaketrukket posisjon.

## Ingen pc hjemme

– Du har en svært krevende jobb. Hvordan tar du vare på din egen helse?

– Jeg prioriterer tid til å gjøre hyggelige ting, som å gå i teater, lære italiensk eller trene og gå fotturer. Men ellers unngår jeg å ta med pc'en hjem i helga, og prøver i det hele tatt å ta mest mulig fri i helgene. Da tar jeg heller lengre arbeidsøkter på kontoret ellers i uken. Jeg ønsker å skjerme hjemmelivet fra jobben, og det drøydde lenge før jeg tok i bruk hjemmekontor.

Venner medgir at det å lede en så stor helseenhet kan by på tøffe perioder og lange arbeidsdager. Hun mener likevel at hverdagen for en kliniker kan være vel så hard, og inneholde påkjenninger av en annen karakter enn de hun selv opplever. – Psykologer som daglig møter mennesker i krise, og som må forholde seg til alvorlige overgrep og traumer, kan ha vel så belastende arbeidsdager som de jeg har. Min jobb er ikke menneskelig belastende i samme grad.

Publisert: 28.02.2005, Tidsskrift for Norsk psykologforening.