



# De skjulte

Psykologer er mindst lige så kvalificerede til lederjob som andre, mener Børnefondens administrerende direktør Bolette Christensen. Hun opfordrer unge psykologer til at bryde vanetænkningen om deres karriere.

**4** 9-årige Bolette Christensen er en af de få psykologer i Danmark, som har et lederjob på topniveau. Hun kan se tilbage på en karriere som lederudviklingschef i forsikringskoncernen Baltica og siden som mangeårig direktør i Dansk Industri, inden hun for et år siden blev administrerende direktør for Børnefonden.

Børnefonden er en af Danmarks største udviklingsorganisationer med godt 40 ansatte herhjemme og flere end 800 ansatte fordelt på fem lande i Vestafrika. Børnefonden arbejder for at skabe bedre vilkår for fattige børn og unge i nogle af verdens fattigste lande.

Med en uddannelse som psykolog skiller Bolette Christensen sig ud fra mængden af ledere i danske organisationer og virksomheder. Det bliver hun af og til mindet om, når folk spørger ind til hendes arbejde og hendes baggrund.

- Folk tror, jeg er økonom eller noget lignende, sikkert fordi jeg har været leder i så mange år. Men for mig at se handler ledelse først og fremmest om mennesker, selv om der selvfølgelig også skal være styr på økonomien.

Derfor undrer Bolette Christensen sig også over, at der ikke sidder flere psykologer i danske chefstole. Hun mener, årsagen skal findes i mange psykologers vanetænkning.

- Jeg tror, det ligger i kulturen blandt psykologer. Psykologer tænker, at de skal have et job med 'rigtig' psykologarbejde, siger hun, og peger på, at de få psykologer i lederjob til en vis grad har en selvforstærkende effekt:

- Når der kun sidder få psykologer i ledende stillinger, er der også kun få rollemønstre, som yngre psykologer kan se op til, når de selv skal vælge en karriere.

Bolette Christensen tilføjer, at hun selv gennem sine år i dansk

# ledertalenter

erhvervsliv har noteret sig, at folk fra visse andre faggrupper er væsentlig bedre end psykologer til at tænke i vidt forskellige jobmuligheder. Det gælder eksempelvis antropologer.

## Lysten skal være der

Bolette Christensen understreger, at ledelse efter hendes opfattelse ikke er noget, man kan læse sig til. Hverken på psykologistudiet, på Handelshøjskolen eller nogen andre steder.

- Det handler om at have lysten til at lede og nå mål i samarbejde med andre mennesker. Du skal kunne få andre mennesker til at udvikle sig sammen med deres opgaver, kolleger og målsætninger. Jeg kan ikke se, hvorfor psykologer skulle have mindre lyst til at lede end folk fra andre faggrupper, siger hun.

Hendes eget hurtige bud på nogle stikord, som folk med lederambitioner kan tage med sig, lyder således:

- Hvis man drømmer om at blive leder, vil jeg sige, at man skal være opmærksom på, at en leder skal turde træffe beslutninger, turde vælge fra og vælge til og om nødvendigt tage de konflikter, som ens beslutninger medfører. Og så skal man have modet til at sige ligegyldigt, at man er i stand til at levere de resultater, der er nødvendige.

## Blik for individ og organisation

Bolette Christensen peger på, at psykologer, modsat professionelle fra mange andre faggrupper, har den fordel som ledere, at de kan tænke i både organisationsudvikling og i det enkelte individs udvikling.

- I 1990'erne var der en bølge med teambuildingkurser og holdarbejde. Siden 2000 har vi set en modbølge med individuelle coaches og personlige rådgivere. Der er kommet meget mere fokus på individet. Her har psykologer naturligvis en styrke, men som leder

## OM BØRNEFONDEN

Børnefonden er en uafhængig udviklingsorganisation baseret på sponsorater og virksomhedssamarbejde. Organisationen hjælper flere end 70.000 børn og unge med at skabe deres egen fremtid i nogle af verdens fattigste lande. Børnefonden skaber desuden job til over 800 ansatte i Afrika, der bidrager til at udvikle deres egne samfund igennem arbejdet med børnene og de unge. Se [www.bornefonden.dk](http://www.bornefonden.dk).

skal du også kunne læse organisationen, da vi som individer ikke kan stå alene. Vi er del af en helhed i organisationen.

- Derudover kan psykologer tænke i relationer. Børnefonden arbejder eksempelvis i Danmark og fem lande i Afrika. Et af mine mål er, at Børnefonden skal være én organisation, og her er det vigtigt at tænke i, hvordan relationerne er mellem de enkelte medarbejdere, både på samme arbejdsplads og inden for organisationen på tværs af grænser.

Bolette Christensen fremhæver kulturforskellene blandt de ansatte i Afrika og Danmark som en ressource for Børnefonden, der skal operere i meget forskellige kulturer med det fælles og overordnede mål at give Afrikas talenter mulighed for at udvikle deres samfund. Ved at forstå den enkelte ansattes motivationer og finde plads til forskellighederne inden for rammerne af organisationens overordnede strategi kan Børnefonden rykke i samme retning uden at give køb på styrkerne i de ansattes forskelligheder.

>

> - Børnefonden har over 800 ansatte i Vestafrika. Det er afrikanere, fortrinsvis unge, som har fået sig en uddannelse og gennem arbejdet for Børnefonden finder veje til at bidrage til udviklingen af deres egne samfund. Jeg betragter Børnefondens medarbejdere som vores største ressource, men det er de kun, hvis de hver for sig har mulighed for at udvikle sig inden for det organisatoriske rum, som Børnefonden tilbyder, siger hun.

Hun fremhæver, at psykologer netop har en god evne til at forstå individets muligheder for at handle inden for bestemte organisatoriske rammer. Til gengæld peger hun også på områder, hvor psykologer typisk har brug for at tilegne sig mere viden for at kvalificere sig til lederjob i organisationer og virksomheder.

- Psykologen har brug for større forståelse for politiske processer og viden om magtstrukturer. Mange gange er der også behov for at skærpe evnen til at håndtere magt og være tæt på magt, siger Bolette Christensen.

### **Globalisering skaber behov**

Hvis man ser ud over psykologernes egne kompetencer og i stedet retter blikket mod udviklingen i erhvervslivet, forudser Bolette

Christensen, at behovet for psykologer hos virksomhederne vil vokse de kommende år som en følge af globaliseringen.

- En af følgerne af globaliseringen er, at medarbejderskaren bliver mere mangfoldig, og derfor får virksomhederne brug for medarbejdere, der kan lede ud fra den enkeltes kultur, alder, religion og historie. Samtidig har virksomhederne brug for nogen, som ved noget om, hvordan mennesker og systemer reagerer på omvæltninger og kriser.

- Den menneskelige viden har psykologer, og den bør de byde ind med, når stillinger som leder eller ledelsesrådgiver skal besættes, fastslår Bolette Christensen med henvisning til, at udviklingen med flere psykologer i virksomhederne ikke kommer af sig selv.

- Mulighederne er der, men der sker jo ikke noget, hvis ikke psykologerne griber dem. Det handler om at have syn for de job, hvor opslaget ikke lige begynder med ordene: "Psykolog søges." ■

*Jacob Stærk, presse- og kommunikationskonsulent Børnefonden*