

En erhvervspsykologi i rivende vækst!

Erhvervspsykologerne Flemming Andersen, Ulla Andersen, Gitte Haslebo og Jane Palm

Først en tak til Psykologi Nyt for at invitere til artikler om ”organisationspsykologien, dens placering, udfordringer og synlighed – eller mangel på samme”.

Det begyndte godt, og vi håber, at de to seneste indlæg i nr. 16 og 18 kun er dækkende for ganske få erhvervspsykologer. Forfatterne bruger et defensivt sprog til at tegne et billede af en organisationspsykologi, der lever ”under kummerlige kår” omgivet af charlataner og amatører ud i psykologien. Vi må gnide os i øjnene og spørge: Lever vi mon i det samme land? Vi har nu fungeret i rigtig mange år som selvstændige erhvervspsykologer, og det er et helt, helt andet billede, vi ser. Vi er forbløffede over, at der er så stor forskel på versionerne af virkeligheden. Vi vil med denne artikel gerne fortælle om vores version.

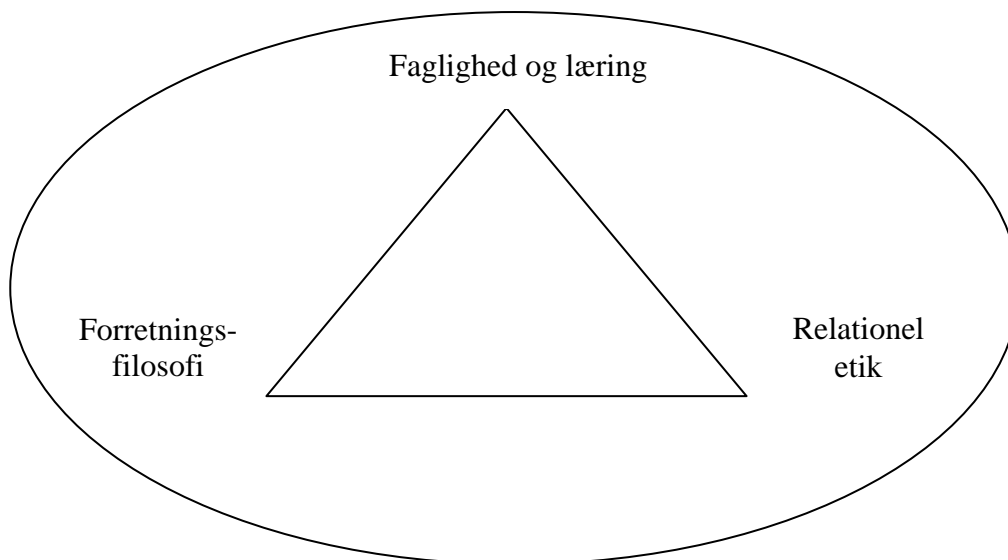
Vi ser en erhvervspsykologi i rivende vækst, hvor vores eget største problem – som vi deler med mange andre i branchen – er, at vi ikke kan imødekomme den store efterspørgsel fra kunderne i det tempo og omfang, de ønsker. Hver uge skal der tænkes kreativt for at finde gode løsninger på kundeforespørgsler og henvise, hvis det ikke er muligt selv at stille op.

Indlæggene i Psykolog Nyt har inspireret os til at stille spørgsmålet til os selv og hinanden: Hvad er fundamentet for vores arbejde? I nr. 18 læste vi om et bud: en erhvervspsykolog er 50% psykoanalytiker, 50% gruppeanalytiker og 50% aktieanalytiker.

Vi har et andet bud. Vores arbejde som erhvervspsykologiske konsulenter er baseret på et fundament bestående af faglighed og læring, forretningsfilosofi og en relationel etik.

Model over fundamentet for vores erhvervspsykologiske praksis:

Tværfaglige sammenhænge



Hver af spidserne i trekanten rummer et væld af overvejelser, hvoraf vi kun kan fremdrage nogle få. Vores hovedpointe er imidlertid, at faglighed og læring, en god forretning og en relationel etik gensidigt understøtter hinanden. Eller kan gøre det, hvis sammenhængene er grundigt gennemtænkt.

Lad os starte med **faglighed og læring**. Det er ikke ligegyldigt hvilket erkendelsesteoretisk ståsted, man har som erhvervspsykolog. Vores er inspireret af systemisk tænkning, socialkonstruktionisme og den anerkendende udforskning. Dette udgangspunkt har store konsekvenser for, hvordan vi ønsker at møde vores kunder. Vi lægger meget vægt på at skabe ligeværdige samarbejdsrelationer, der udspringer af en tiltro til, at ledere og medarbejdere gør det bedst mulige i enhver given situation og allerede er i gang med at lære og udvikle sig. Organisationer rummer en mangfoldighed af tavs viden, som der endnu ikke har været tid eller praktiske muligheder for at sætte ord på. Vi kan som systemiske proceskonsulenter være med til at skabe kontekster og processer, hvor det bliver muligt at italesætte og udveksle den tavse viden.

Alle de ledere og medarbejdere, vi arbejder for og med, opfatter vi som kloge, ansvarlige og lærevillige. Vi er også sikre på, at de ønsker at blive behandlet som sådan. De er ikke interesseret i at blive gjort til genstand for en analyse, der ender med en rap-

port. De ved nemlig af bitter erfaring, at den ender på hylden, og så sker der ikke mere ved det. De ønsker heller ikke at blive udsat for diagnoser og fortolkninger af ubevidste kræfter. Ikke at vi har forsøgt, men vi har hørt mange beretninger fra kunder om ubehagelige situationer af denne art - og fra psykodynamisk inspirerede erhvervspsykologer, der kan fortælle om besværlige kunder, der ”gør modstand mod forandring”. Det faglige udgangspunkt gør en stor forskel. Kunder går i stigende grad efter erhvervspsykologer, som kan møde dem og deres problemer og udviklingsønsker på en anerkendende måde. De ønsker at indgå i et samarbejde med henblik på udforskning og læring frem for at blive analyseret og fortolket på. Valget af erkendelsesteori og faglighed har derfor stor betydning for etikken i erhvervspsykologens praksis.

Faglighed er imidlertid ikke nok. Det er også vigtigt som erhvervspsykolog selv at være og kunne bringe sig i en lærende position til sit arbejde. Derfor har vi satset meget på at deltage i netværk både med psykologkolleger og konsulenter med anden uddannelsesmæssig baggrund, som har samme interesse for udvikling af socialkonstruktivistiske begreber og metoder. En anden meget effektiv måde at bringe sig selv i læring på er at læse og skrive. Derfor har vi organiseret vores arbejde således, at vi løbende har skrevet bøger og artikler. I den forbindelse skal det fremhæves, at erhvervspsykologiserien på Dansk Psykologisk Forlag nu består af 10 bøger, som er en stor salgssucces. Hvilket igen siger noget om den store og meget brede interesse, der er for erhvervspsykologi. Det samme gælder tidsskriftet Erhvervspsykologi, som der er en støt stigende interesse for.

Hvordan har det så været muligt for os – som små selvstændige - at bruge mange dage om året på at læse bøger, diskutere og skrive? For den selvstændige uden fast indkomst betyder hver skrive dag tabt arbejdsfortjeneste (som på ingen måde kan hentes ind via en senere royalty). Svaret herpå handler om to ting. For det første: Vi kan ikke lade være. Og for det andet: Vi skal drive en rigtig god forretning, hvor vi bl.a. sætter honorarerne højt nok til, at de kan finansiere vores bidrag til en faglig udviklingsproces. Skriverierne kommer kunderne til gode, og der er ikke andre til at betale end dem.

Forretningsfilosofi.

Vi har gjort os mange overvejelser over, hvordan man kan drive forretning som erhvervspsykolog. Et første springende punkt er egne grundlæggende antagelser om identitet og penge. Det er ganske afgørende at skifte en lønmodtagertankegang ud. Som

selvstændig erhvervspsykolog sælger man ikke timer, men ydelser, der skal prisfastsættes. Her har vi nogle principper for prisfastsættelse, som blandt andet går på, at honorarer skal variere med ydelsens kompleksitetsgrad og samtidig være forståelige og acceptable for kunden. Alt arbejde skal være aftalt i skriftlige kontrakter med helt gennemskelige honorarer. Konsulentarbejde koster efter den første telefonhenvendelse. Penge er en glimrende kontekstmarkør for at skabe et ansvarligt samarbejde med en kunde. Når der skal betales fra møde 1, betyder det, at begge parter møder hinanden velforberejdede og fokuserede på at samarbejde om at skabe gode resultater. Penge understøtter dermed både fagligheden i samværet og en god etik. Der er her tale om balancer, som skal overvejes og forhandles. For os er der intet beskidt i penge. Det er klart, at kunden skal have noget igen for sine penge. Kunden skal også have en god mulighed for at vælge konsulent. Det er en af grundene til, at vi skriver, som vi gør. Vi vil meget gerne løfte sløret for vores metodeovervejelser således, at kunden kan vurdere, om det er os eller nogle andre, de ønsker at bruge. Vores bøger og artikler fungerer dermed også som en forbrugervejledning.

Det er vores erfaring, at faglighed og læring fremmer en god forretning. Mange førstegangshenvendelser sker enten ud fra kendskab til tidligere kunder eller som følge af læsning af vores publikationer. En god forretning fremmer en ordentlig etik på den måde, at vi ikke er nødt til at sige ja til en opgave eller en opgaveløsning præcis, som kunden har forestillet sig, men kan bevare friheden til enten at bruge tid på at omforme opgaven sammen med kunden således, at den faglige og etiske kvalitet er i orden – eller hvis dette ikke er muligt - med sindsro at takke nej.

Etik handler ikke bare om at være et godt menneske eller at udnævne sig selv til at være et godt menneske eller om at overholde psykologforeningens etiske retningslinier. Det handler også om at se sit arbejde i en større relationel sammenhæng og vedvarende stille sig selv som psykolog og de andre medvirkende aktører i virksomheden det centrale spørgsmål: ”På hvilke måder tror vi på, at det vi har gang i, vil kunne medvirke til at skabe en bedre social verden for alle involverede?” En hvilken som helst konsulentydelse, hvor lille den end måtte være (f.eks. en konsultation med en leder på 2 timer) kan forplante sig på forudsigelige og uforudsigelige måder i organisationen. En stadig opmærksomhed på den relationelle etik i vores arbejde udfordrer vores faglighed, metode-

overvejelser, evne til at inddrage de relevante aktører og til hyppige positions- og perspektivskift.

Kort sagt: En systemisk og anerkendende faglighed, at være i en læringsposition, at drive en god forretning og være opmærksom på en relationel etik går hånd i hånd. Men der skal mere til: Vores praksis skal stå sin prøve i **tværfaglige sammenhænge**. Dette har vi illustreret med en cirkel i modellen. Her er der nogle kedelige mislyde især i indlægget i nr. 16: Tænk hvor skrækkeligt, at vores psykologiske fagbegreber er blevet ”allemandseje”. Hvorfor dog ikke snarere sige, at det er herligt, at der i befolkningen og i organisationer er så stor en interesse for psykologi, og at der findes flere sprog, som bruges til at skabe indsigt i, hvordan mennesker har det. Selvfølgelig skal erhvervspsykologer indgå i læringsskabende netværk med andre faggrupper, og selvfølgelig skal vi samarbejde med kunder med alle mulige uddannelsesmæssige baggrunde. Denne skræk for, at andre hugger vores psykologiske fagtermer, signalerer en selvtilstrækkelighed og en lukkethed. Vi har ikke brug for en snæver eksklusiv psykologidentitet, der implicit forudsætter, at andre faggrupper ikke kan producere respektabel viden. Vi har derimod brug for et fællesskab om erkendelsesteori, metoder og etik, der kan gøre organisationer til et bedre sted at være. Vi siger som Tor Nørretranders: Gavmildhed betaler sig! Vi har selv meget gode erfaringer med at samarbejde med konsulenter med en anden uddannelsesmæssig baggrund, når blot deres etik og grundantagelser matcher vores.

En erhvervspsykologi i rivende vækst. De tidligere indlæg har været inde på spørgsmålet om, hvad der er det særlige ved erhvervspsykologer – set i forhold til alle de andre faggrupper, der arbejder som konsulenter i organisationer. Lad os tillade os det kætterske spørgsmål: Hvorfor har vi som erhvervspsykologer egentlig brug for at være særlige og ”brande” os? På de PÅ VEJ MØDER, vi har afholdt i to omgange for nyuddannede og næsten uddannede psykologer, var et af de spørgsmål mange stillede følgende: ”Hvordan kan vi – når vi sidder til et ansættelsesinterview – argumentere for, at vi kan noget særligt og bedre end cand. merc.’er og andre faggrupper, som også bliver ansat i HR- afdelinger?”. Vores svar var: Lad være med at kaste jer ud i en generel diskussion om psykologi i forhold til andre fag. Det interesserer ikke arbejdsgiveren en dyt. Det arbejdsgiveren interesserer sig for, er hvilke erfaringer lige præcis **du** har med forskellige relevante arbejdsopgaver, hvilke metoder du bruger, hvordan du vil bære dig ad med at tilegne dig ny viden, hvilke nyttige bøger du har læst, hvad du har af overve-

jelser om, hvordan du vil fungere som eventuelt nyt medlem af organisationen, osv. Med andre ord ligger udfordringen i at kunne beskrive sine egne erfaringer, kompetencer, metoder, erkendelsesteori, osv. Vi aner i indlæggene i nr. 16 og 18 en forestilling om, at erhvervpsykologer skal sælge sig på noget helt særligt og anderledes, som om kun dette har værdi. Hvorfor skulle det, vi har tilfælles med andre, egentlig ikke også have værdi? Lad os vende tilbage til ansættelsesinterviewet. Den, der får jobbet, er den person, der bedst kan dokumentere og sandsynliggøre, at han/hun vil blive i stand til at løse de pågældende arbejdsopgaver – uanset uddannelsesmæssig baggrund. Vi mener derfor, at der er stor risiko for, at en branding-diskussion vil føre os på vildspor.

Det, vi har brug for, er snarere at kunne se vores fag i en større historisk sammenhæng og at have et indgående kendskab til konsulentbranchen. Her virker det som om, forfatterne hverken kender til arbejds-, organisations- og erhvervpsykologiens historie eller til, hvad der sker i branchen. Hvorledes arbejds-, organisations- eller erhvervpsykologien har udviklet sig siden 2. verdenskrig har en af os beskrevet i en artikel fra 1998 (se litteraturlisten). I denne artikel indgår også en gennemgang af de mange publikationer, som danske psykologer har skrevet om dette arbejdsfelt i samme periode. Det virker heller ikke, som forfatterne kender den nuværende branche (firmaet ”Kjær & Kjærulff”, som omtales i nr. 18, hed i sin tid Kjaer & Kjerulf, men har været igennem både fusion og opdeling og eksisterer ikke i dag med nævnte navn!). Branchen består ikke blot af enkeltmandsfirmaet. Der er tale om en langt større mangfoldighed. Erhvervpsykologer arbejder både fra positionen som ekstern og som intern konsulent. Som ekstern arbejder erhvervpsykologer i mange forskellige virksomhedsformer. Der findes mange en- eller to-personsfirmaer, anpartsselskaber med eller uden ansatte (sekretærer eller psykologer), anpartsselskaber med få ansatte og mange opgavetilknyttede psykologer, konsulenthuse med ejere, partnere og ansatte psykologer, konsulenthuse med psykologer ansat sammen med andre faggrupper, store konsulenthuse med mange typer af konsulenttydelser, hvori indgår erhvervpsykologisk konsulentbistand, osv. Der findes en masse fagligt baserede netværk, hvori psykologer indgår på kryds og tværs af deres virksomheder. En endnu større gruppe af erhvervpsykologer arbejder fra en intern position i stabsfunktioner i de store private virksomheder og i offentligt regi så som personaleudviklings- eller organisationsudviklingsafdelinger i kommuner, centralt i amter eller på sygehuse.

I langt de fleste store virksomheder – private eller offentlige – hvor ledelsen ønsker at arbejde professionelt med ledelse, personaleudvikling, personalepolitik og organisationsudvikling er erhvervspsykologer i høj kurs.

Det samme gælder medierne: Mange journalister er meget opmærksomme på hvilke spørgsmål, der kunne fortjene at blive belyst fra en erhvervspsykologisk synsvinkel – og det er efter deres egen mening rigtig mange. Inden for de seneste 3 måneder er vi tilsammen blevet kontaktet af 16 journalister fra dagblade og Danmarks Radio og redaktører af foreningsblade. Emnerne har handlet om fusioner, forandringsprocesser, teambuilding og personlig udvikling. Så summa summarum, lad os holde op med at jamre over en fjendtlig eller uinteresseret omverden. Lad os i stedet glæde os over at være en del af et større fællesskab, der arbejder med anerkendende metoder til organisationsudvikling. Vi vil godt slutte med at sige velkommen til den yngre generation af organisationspsykologer. Velkommen til en erhvervspsykologi i rivende udvikling!

Litteratur:

Andersen, Flemming og Andersen, Ulla (1998). **Det personlige lederskab**. Kroghs Forlag.

Andersen, Ulla (1998). Samarbejdsproblemer – om brugen af metaforer som forvandlingsbilleder. I: **Erhvervspsykologi i praksis – Metoder til fælles bevægelse**. Dansk Psykologisk Forlag.

Haslebo, Gitte (1998). Erhvervspsykologi – et nyt arbejdsfelt inden for psykologien. I: **Erhvervspsykologi i praksis – Metoder til fælles bevægelse**. Dansk Psykologisk Forlag.

Haslebo, Gitte (1998). Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres. I: **Erhvervspsykologi i praksis – Metoder til fælles bevægelse**. Dansk Psykologisk Forlag.

Haslebo, Gitte (2004). **Relationer i organisationer – en verden til forskel**. Dansk Psykologisk Forlag.

Palm, Jane (1998). Individuel ledersupervision – når lederen arbejder med sig selv i relation. I: **Erhvervspsykologi i praksis – Metoder til fælles bevægelse**. Dansk Psykologisk Forlag.