

Kritisk refleksion over den arbejds- og organisationspsykologiske tradition

Alt må betvivles



Einar B. Baldursson
Klinisk arbejdspsykolog,
Lektor Aalborg
Universitet

Mellem kulturalisme og scientisme

- Når vi som vidensaktører handler i og overfor det moderne samfund kan vi vælge et af to ståstede
- Vi kan som kulturalister agere på kulturens præmisser
- Eller vi kan med afsæt en scientisme agere målrettet og fokuserer med afsæt i et særskilt standpunkt.

Videnskab og scientisme

- Forskning kan i princippet beskrives som en dobbeltrolle hvor vi på den ene side som en bygningsarbejder lægger nye elementer til det bestående bygningssystem og
- Hvor vi samtidig som bombemænd forsøger at sprænge bygningen i stumper og stykker
- Hver gang det lykkes at sprænge en del af bygningen væk, styrkes den.

Sandhed

- "Hvad der ikke kan tænkes falsk, kan ikke være sandt"
- Vi ved først at en teori er videnskabelig når det er lykkedes at afkræfte den ad videnskabelig vej

Akkumulativitet

- Videnskab er derfor kendetegnet ved akkumulation
- De erkendelsesforslag der overlever danner et afsæt for tillægsforståelse

Kulturalisme

- Kulturen er cirkulær og selvreferende
- Man kan ikke meningsfyldt tale om akkumulation
- Nyere kulturprodukter er ikke bedre end ældre kulturprodukter
- De er blot anderledes
- Beethoven er ikke bedre end Bach, Stravinsky er ikke bedre end Beethoven

Kulturalisme og organisationspsykologi

- Vi kan være enige om at dansk organisationspsykologi ikke står særlig centralt, hverken i offentligheden eller på virksomhedsniveau som bud på en særlig og relevant tilgansmåde
- Påstand: Vi ligner de andre for meget, vi er blevet kulturalister
- Vi er ikke gode kulturalister, vi konkurrerer på et grundlag vi ikke er optimalt egnede til at forvalte



Når vi anskuer kultur

- Ud fra et scientistisk standpunkt
- Er dens udtryk mindre interessant end hvilke påvirkninger gøres gældende og
- Mest interessant er hvilken adfærd forskellige kulturformer bidrager til
- Her står den kontraintuitive forståelse centralt
- Individualisme skaber frygt for alenehed og derfor fremme den illusoriske individualisme konformitet og større fællesskaber

Psykologi og kultur

- Psykologi kan bidrage til og skabe kultur
- I takt med at Freud forlod det scientistiske standpunkt blev hans forståelser i stigende grad til en kulturel kraft
- Den scientistiske forståelse af stress har skabt en kulturel forståelsesreaktion
- Men denne forståelse hverken kan eller må influere på den scientistiske forståelse
- Tilbage står spørgsmålet: skal scientistisk psykologi se det som et formål at manipulere det kulturelle domæne gennem samfundsterapi

Psykologiens mindreværd

- Ser man på psykologiens ageren i dansk samfund er den kendetegnet ved mindreværd
- Vi interesserer os mere for kulturelle fantasier og overordnede socialfilosofiske diskurser end den konkrete psykologi
- Vi har placeret os på et sidespor set i forhold til den internationale mainstreampsykologi

Scientismens fordele

- Den indebærer et klart fokus på spørgsmål, arbejdsmetoder og ræsonnementer som det kræver væsentlig træning at tilegne sig og forvalte
- Disse forståelser er vanskelige at kopiere

Scientisme er et valg og forpligtelse

- Vælger vi scientismens vej indebærer det vigtige følger
- Vi må altid betvivle og løbende rydde op
- Eliminere fantasier og arkivere scientistiske og tidsspecifikke forståelser
- Indsigter er der for en stund

Anormativitet

- Den enes utopi er den andens fængsel
- Frihed kan måles ved graden og omfanget af forskellighed og kun det
- Normalitet er også en diagnose
- Sundhed findes ikke
- Alle løsninger skaber også problemer
- Der findes ikke behandling uden bivirkninger

At rydde op

Freud

- Freud påbegyndte et væsentligt scientistisk projekt. Den model over psyken han udviklede blev formuleret med hensyn til den tids hjerneforståelse og ud fra en klar målsætning at modellen måtte forholde sig til en realistisk neurobiologisk forståelse
- Senere med formuleringer som Ødipuskompleks, Penismisundelse og sublimering fravalgte han det scientistiske standpunkt, men udviklede en kulturforandrende forståelse

Maslow

- Behovshierarkiet
- I det omfang antagelserne er rigtige er de trivielle
- I det omfang de ikke er trivielle er de forkerte
- Behov er en unilineær konstruktion
- Mellemmenneskelige relationer er transaktionelle

Lazarus

- Grundantagelse
- Primær evaluering forudsætning for trusselsvurdering
- Sekundær evaluering fører til håndteringsbeslutning
- Beslutningsteoretisk urealistisk
- Neuropsykologisk usandsynlig
 - Stress gammelt system som informerer men i begrænset omfang påvirkes af de cortikale systemer
 - De fleste stressorer er ubevidste
 - Coping har ringe effekt, hvis virke overvejende er funktion af frihedsgrader ikke personlighed

Karasek

- Krav-kontrol modellen er en metode til strukturering af empiri, ikke en teori
- Hvis kontrol er lig med ansvar og hvis ansvar forvaltes under begrænsning bryder modellens måledimension sammen
- Høj kontrol lig med stort ansvar lig med belastning

Social støtte

- Støtte gives eller modtages
- Kvantitativ model for kvalitative relationer
- Modtagelse af støtte er accept af gensidighedsforpligtelse eller vedvarende lav status
- De fleste sociale relationer indebærer udveksling af uhåndgribeligheder
- Hvor er støtten i kærlighed og selvopofrelse
- Den sociale kapital der akkumuleres i grupper er funktions af gensidighedsinvesteringer der ikke kan medtages
- Sociale relationer har struktur, dynamik og kvalitet

Positiv psykologi

- Hver enkelt fase i samfundet efterspørger særlige egenskaber og marginaliserer andre
- Den positive psykologis påstande om styrker tager afsæt i industrisamfundet
- I videnssamfundet er de risikofaktorer
- Alle emotioner er såvel nyttige og problematiske
- Ud fra et evolutionært standpunkt er det meningsløst at tale om positive og negative emotioner
- Positiv psykologi er blot en særlig form for kulturel optimeringsforståelse med et individualistisk fokus

Mindfulness

- Bygger på en fejlagtig forståelse af bevidshedens karakter og rolle i psyken
- Bevidstheden er en kommentator på sidelinjen
- Der findes en vis evidens for en effekt
- Mindst 70% af målbar behandlingseffekt er generel, vi kender ikke størrelsen af placeboeffekten – men den er substantiel
- Der findes et utalt bud på metoder med generel effekt – de er stort set ligestillede
- Det interessante er hvordan vi kan komme ud over de 70%

Illusionen om logik og metode som forståelse

- Systemisk psykologi
- Interaktionisme
- Transaktionalisme
- Homeostasis
- Dialektik
- Kontekst
- Kvalitative metoder
- Logik er værktøj
- Metoder er en arbejdsform

Teknofiksering

- Den manglende interesse for ætiologi og diagnostik som forudsætning for målrettet behandling betyder
- At betydningsfulde forståelser som kognitiv adfærdsterapi bevæger sig i et erkendelsestomt rum
- Hvor utallige spidsfindige tekniske tiltag udvander hele forståelsen
- En hammer giver kun mening hvis vi samtidig forvalter et begreb for hus og en metode til bygning af dette hus

Scientisme som handling

- Alle løsninger er også et problem
- Gode løsninger er engangsløsninger
- Forståelser har en udløbsdato
- Virkeligheden er konkret og foranderlig
- Der findes kun en form for videnskab, men mange forskellige opgaver og problemstillinger
- Teori og praksis findes ikke
- Al praksis er et eksperiment
- Et eksperiment giver kun mening indenfor rammen af en teoretiske forståelse
- Nogle gange er et eksperiment den eneste mulige vej mod en ny forståelse

Scientisme som forståelse

- Den er integrativ – går på tværs af tilfældigt etablerede faggrænser
- Problemet definere hvilken indsigt der er brug for og problemer kommer ikke i kasser
- Logiske redskaber udvikles indenfor det videnskabelige område som helhed – molekylærbiologien tilbyder nogle af det mest sofistikerede årsagsmodeller

Intergrativ forståelse

- Evolutionspsykologien tilbyder et tilgangsmåde hvor mange forskellige indsigter kan integreres
- Der er masser af kulturelle fantasier indenfor området
- Men vi har en enestående mulighed for at se hvordan socialpsykologi, antropologi, dyb historie og neurobiologi kan kombineres
- Således opstår klinisk socialpsykologi

Fra mekanisk til ...

- En stor del af civilisationens historie kan beskrives som et eksperiment i hvor lang man kunne gå ved at forvandle det menneskelige fællesskab til en slags maskine
- Industrisamfundet er forsøgets højdepunkt og formentlig også dets afslutning

Videnssamfundet som genetablering af den sociale sfære

- Den høje forandringshastighed
- Etableringen af massepsykologi som en central problemstilling
- Indplaceringen af den sociale interaktion som et omdrejningspunkt
- Standardiseringen af kulturens psyko-programmering
- Betyder at alle de egenskaber ved vores psyke som der fokuserer på i et ultrasocialt liv står i centrum
- I dag er alle dele af vores liv et liv i en gruppe – også vores indre liv

Normalitetens mangeltilstande

- Psyken er kulturelt påvirkelig, men på dens evolutionsbiologiske præmisser
- Evolution er ikke optimering, blot blind variation og kortsigtet selektion
- Enhver ny kortsigtet selektion er betinget af den forudgående kortsigtede selektion
- Derfor er vi fundamental kritisk indstillet over for det normale
- Det normale må og skal forbedres

Hvad er diagnostik

- Antager et system
- Alle komplekse systemer består af
- Moduler
- Systemet adfærd er betinget af modulernes egenskaber og deres interaktioner
- Alle komplekse systemer har en eller anden form for immunsystem

De tre diagnostiske foci

- Fejl i moduler
- Fejl i interaktioner mellem moduler (input output)
- Fejl i immunsystemet

Diagnostisk er

- Udredning af symptomer
- Udarbejdelse af diagnose
- Bestemmelse af prognose
- Udførelse af specifik behandling
- Formål genetablering af handlekompetencer

Dysfunktion er

- Forudsætningen for diagnostik
- En tilstand er dysfunktionel hvis
- Organisationens output mindsker handlekompetencer
- Fører til utilsigtede og skadelige konsekvenser og/eller
- Hvis organisationes adfærd er kendetegnet ved aftagende integration med sammenbrud som mulighed

Mutation

- Alle organisationer muterer, der sker reproduktionsfejl
- Over tid indebærer mutationer
- Sjældent udviklingen af ny effektive adfærd og
- Oftest aftagende funktionalitet og ringere integration

Mutationsraten

- Organisationer kan forvalte, korrekse og integrere en vis mængde mutationer
- Når ændringsfordringen er stor etableres en tilpasning i form at lavere grad af strukturering hvilket indebærer forhøjet mutationsrate
- Derfor er der brug for løbende genintegration af organisationens reguleringsdynamikker
- Dermed opnås en mere adækvat og effektiv selvforståelse

Almen og specifik behandling

- Det er vigtigt at vurdere de behandlingsmetoder der er udviklet indenfor OA området mhp at identificere samspillet mellem almene og specifikke komponenter
- I sammenhæng med udviklingen af OA diagnostik peger dette på mere effektive men også forskelligartede tiltag

Klinisk OA

- Psykologi handler om sammenhængen mellem adfærd, emotion og tænkning
- Alle sociale konstellationer der er kendetegnet ved eksistensen af de tre dimensioner er psykologiske subjekter
- Alle psykologiske subjekter kan udvikle psykologisk dysfunktion som kalder på diagnostisk og behandling

Forebyggelse og klinisk OA

- Forebyggelse er bedre end behandling
- Forebyggelse er altid udvikling af adækvate rationelle indsigter
- I dag er forebyggelse udviklingen af forståelser der afspejler organisationernes nye virkelighed og styrker deres evne til at agere på dennes præmisser

Organisationer kan

- Udvikle stress
- Ængstelighed
- Panikangst
- Fortrængning
- Paranoia
- Depression
- Disassociative tilstande
- Global og specifik amnesioa

De nye krav – person og relationer

- Man skal være villig til at investere **hele sin person** i arbejdet.
 - Motivation, engagement, kreativitet, læring og følelsesmæssig involvering er den vigtig del af en moderne arbejdskompetence.
 - Mulighederne for at opretholde **positiv identitet** handler i vidt omfang om, at ens **værd** måles ved **ens status**, der igen er udtryk for ens **resultater** i arbejdet.
- Alle **arbejdsrelationer** bliver på et eller andet led **personlige relationer**, det betyder, at **problemer på arbejdet** får omfattende konsekvenser for den enkelte og dennes **liv**.

De nye krav – kompleksitet og produktivitet

- **Mangfoldigheden** af krav og forandringer er meget vanskelige at **gennemskue** for den enkelte.
- For hvert år, der går, skal der presses **mere ydelse** ud af den enkelte arbejdstime.
 - De øgede krav til de ansatte **modsvares ikke** af en tilsvarende ansvarspåtagelse i systemet
 - Mens de **ansatte** påtager sig modernitetens krav og forandringer, er der en øget tendens til, at man anvender værktøjer og metoder, der hører **industriamfundet** til.

Nye krav om kompetencer 1

- Øgede og nye krav til **kvalitet**.
- Øget vægt på bred inddragelse af **tænkning** og **problemløsning**.
 - Stadig hurtigere forældelse af viden og dermed øgede krav til vidensudvikling.
 - Brede kompetencekrav med hyppigere skift.
- Øget vægt på **sociale kompetencer**.
 - Tiltagende krav om **social konformitet**.
 - Øget grad af **social forbundethed**.
 - Øgede krav til (heterogene) **brede** og mere **fleksible** sociale færdigheder.
 - Øgede krav til evnen til at begå sig i (flere) **sociale hierarkier**.
 - **Aftagende sikkerhed** for **bevaring** af opnået social **betydningsfuldhed** (valorisering) – der kræves en vedvarende indsats for etablering og bevaring af denne.

Nye krav om kompetencer 2

- Øget vægt på **kommunikative kompetencer**.
 - Evner til at kommunikere **indenfor** sociale og arbejdsmæssige fællesskaber.
 - Evner til at kommunikere **på tværs af** sociale og arbejdsmæssige fællesskaber.
 - Evner til at forstå og anvende **organisatorisk kommunikation**.
 - Evner til at kommunikere **på tværs af arbejdsmæssige kompetencer**.
- Øget vægt på **kreativitet og social forudsigelighed** (konformitet).
- Øget vægt på **selvstændig** fortolkning og opfyldelse af **underspecificerede forventninger** herunder evner til at håndtere og rumme modsætningsfulde og uopfyldelige mål.

Negative identitetspåvirkninger

Ved stress:

- a. Øget tendens til negativ tænkning.
- b. Øget risiko for utilfredsstillende sociale relationer.
- c. Vedvarende dræning af ressourcer/tab af overskud.

Nederlag:

- a. Utilfredsstillende resultat af indsats.
- b. Oplevelse af manglende belønning.
- c. Tab af eller trussel om tab af socialt ståsted.
- d. Uklare eller modsætningsfulde oplysninger.

Følelsesmæssige konsekvenser

- **Følelse af afvisning og nedvurdering.**
 - Tab af selvtillid.
 - Giver hurtigere op.
 - Øget tendens til passivitet.
- **Vanskeligheder ved læring.**
 - Mistet tiltro til egne kompetencer.
 - Manglende tiltro til egne vurderinger.
- **Ængstelighed**
 - Tendens til at undgå selskab og holde sig for sig selv.
 - Øget tendens til negative tanker og nedtrykthed.

Stress, beslutninger og viden

- Stress medfører ringere **overblik** (fragmentering).
- Øget tendens til rutineprægede beslutninger og anvendelse af "rules of thumb".
 - Øget tendens til at trække på de **seneste** eller mest **hyppigt** anvendte løsninger.
 - Ringere evne til at frasortere **forkerte** løsningsmuligheder i beslutningssituationer.
 - Kreativitet i problemløsning erstattes med **tilfældige forandringshandlinger**.
- Øgede vanskeligheder ved at **integrere** informationer fra forskellige kilder.
- Det tager **længere tid** at aktivere egen viden.
- Det er sværere at **bevare** opnået (ny) viden.

Stress og viden i handling

- Den viden og de færdigheder, der etableres i selve arbejdshandlingen, udgør efterhånden en stadig større del af virksomhedens og de ansattes videnskapital.
- Ved stress inficeres denne viden med negative følelsmarkører.
- Hjernen prioriterer negative erfaringsmarkører højere end positive.
- For at undgå at vores identitet overvældes af negative erindringer, sletter hjernen med mellemrum negative erindring.
- Således vil kompetencer og viden, der etableres ved stress være særdeles udsatte for sletning.

Diagnostik - elementer

Ledelse: Fra magt til viden

- I det traditionelle arbejde forvaltede ledelsen virksomhedens målsætninger. Til det formål rådede den over magt og indsigt, men den havde også det egentlige ansvar.
- I de nye virksomheder er væsentlige ansvarsområder nu fælles anliggende.
- I stigende grad ses lederne af medarbejderne som en særlig videnressource.
- Medarbejderne forventer, at ledelsen stiller sig til rådighed.

Udvikling af ledelsesformer 1

- Der er tendens til, at moderne ledelse i høj grad handler om at **bevare kontrollen** over arbejdet, men at uddelegere **ansvaret**. I et vidensbaseret arbejde medvirker dette til en manglende ledelsesmæssig indsigt i de ansattes hverdag.
- Der ses øget tendens til, at ledelsen **holder kortene tæt ind til kroppen**. Når de ansatte ikke har den nødvendige viden og information om ledelsens målsætninger, vil dette bidrage til usikkerhed og øget stress.

Udvikling af ledelsesformer 2

- Der er en klar tendens til, at moderne ledere har meget **svært** ved at **håndtere** de mere **personlige aspekter** af forholdet til medarbejderne. Der ses en øget tendens til, at ledere reagerer personligt og uhensigtsmæssigt på meningsforskelle. Der er brug for åbenhed, men også udvikling af moderne ledermæssige kompetencer.
- Det er helt afgørende, at de ansatte oplever **respekt** og **retfærdighed** i forholdet til ledelsen. Hvis ledelsen ikke imødekommer de ansattes involvering med en åbenhed og villighed til at meddele sig klart, øges markant risikoen for et ringere psykisk arbejdsmiljø, ofte med udviklingen af egentlige stresssyndromer som følge.

Magt og rolle

- De ansatte – især de unge – forventer en omsorgsgivende ledelse.
- Da arbejde og privatliv i stigende grad sammenflettes – indebærer denne omsorgsforventning også forhold uden for arbejdet.
- Øgede vanskeligheder ved at afgrænse autoritet og omsorg vanskeliggør konflikthåndtering.
- Ledere påtvinges ofte en forældrelignende rolle, men lige så ofte søger de den, fordi de ikke har andre rollemodeller for magt.

Behandling

Behov for nye lederkompetencer

- Moderne ledere i de vidensbaserede organisationer er typisk kendetegnet ved en god indsigt i økonomi og administration. Mange moderne ledere er også gode til at fremme medarbejdernes involveringsvillighed.
- Den dominerende forestilling om produktivitet og afkast handler om, at færdiggøre så meget på så kort tid som muligt. Set i forhold til vidensbaseret arbejde kan det ud fra et bredere standpunkt påpeges, at alle vidensprodukter bliver ringere, hvis de udarbejdes under pres.
- Disse problemer er udfordring til en ny forståelse af, hvad ledelse indebærer, både i forhold til kompetencer og medarbejderne.

Man må aldrig sige fra

- Vi har brug for at sige fra, når vi ikke kan bevare vores overblik.
- Vi siger typisk fra over for opgaver, vi gerne ønsker, fordi vi mener, at de opgaver, der er "trælse", må være vigtige.
- Når vi siger "til", fokuserer vi på kerneopgaver og kerneværdier.
- Dermed genetableres proportioner og muligheden for bæredygtige valg.

Værdsættelse: Ris og ros

- Den, der aldrig giver ris, kan ikke give (troværdigt) ros.
- Troværdigt ros er en forpligtelse.
- Ris skal altid pege på positive perspektiver.
- Den, der giver ris, skal også modtage – eller være perfekt.
- Den, der stiller krav til andre, skal stille større krav til sig selv.