

Terapi i **ARBEIDSLIVET?**

Går vi 30 år tilbake i tid, foregikk kunnskapstilegnelse i skoler og andre utdanningsinstitusjoner. Nå er arbeidslivet blitt en av samfunnets viktigste arenaer for læring. Psykologiprofessor Paul Moxnes trekker parallellen til et annet felt – nemlig terapi. I dag foregår terapeutisk virksomhet i sykehus og andre helseinstitusjoner, men professoren spår at terapiens metoder vil gjøre sitt inntog i arbeidslivet.

Vi må slutte å tro at de friske er i arbeid og de syke i terapi. De fleste mennesker pendler mellom de to tilstandene hele livet, og grensen mellom syk og frisk er uklar. Ser vi på uføregraden i samfunnet og på mengden av psykiske problemer i befolkningen, er det ingen grunn til å tvile på at arbeidslivet blir nødt til å sørge for at det blir mer hel-sebringende enn det er i dag. Vi må slutte å overlate alt til hel-sevesenet slik vi har sluttet å overlate all opplæring til skolen.

Konsekvensen av denne tankegangen er bl.a. at ledere må se sin rolle som hjelperens rolle. Mange ledere er allerede kjempegode menneskebehandlere - faktisk bedre enn terapeutene - men de fleste har potensiale for å bli enda bedre, mener Moxnes, som støtter seg til en nylig utkommet bok, *The Therapeutic Corporation* av James Tucker. Forfatteren er overbevist om at den terapeutiske bedrift blir neste stadium i utviklingen av våre arbeidsplasser. Selv har Moxnes siden han for 20 siden utga bok om organisasjonslæring, fablet med tanken om en ny bok som tar for seg klinisk arbeidspsykologi i teori og praksis. Bl.a. har han de siste 3 årene selv gått i terapeutisk utdanning og erfart at mye av det han har lært både som pasient og terapeut har stor relevans for arbeidslivet.

Terapi er for de friske

- Terapi forbindes ofte med sykdom. Det er langt på vei en gal oppfatning. Terapi er ikke først og fremst for de dårlige. Lieder du av for eksempel psykose



Paul Moxnes

Er man sint på sjefen, behøver det ikke å ha noe med sjefen å gjøre

eller schizofreni, har du liten eller ingen nytte av psykoterapi. Terapi er en "snakkekur", og store deler av individet må være frisk for å få noe ut av denne. Terapi betyr altså ikke bare å reparere – det er like mye snakk om et verktøy for utvikling. Det er dokumentert at den som lever følsomt lever sunt. Terapi dreier seg om å få kontakt med seg selv og sine følelser. Allerede Sokrates så dette og formulerte poenget godt i læresetningen "Kjenn deg selv".

Paul Moxnes tar derfor til orde for å vri begrepet terapi bort fra medisins sfære. Hans poeng er at ledere når de opptrer som hjelpere, skal anvende terapeutiske samtaleteknikker. Idéelt sett tenker han seg terapi fra ledere og nedover, men også sidelengs og nedenfra og opp. Stikkordene for terapeutiske samtaleteknikker er mer åpenhet og større nærhet. Nærhet ser han på som et verktøy til å få det bedre med seg selv og til å gjøre en bedre jobb. James Tuckers bok er eksempelvis basert på et case – høyteknologibedriften Help Co. der man tilnærmer seg samspillproblemer ved hjelp av terapeutiske metoder, forteller Paul Moxnes og spissformulerer:

- Når det gjelder terapi, virker det som om alt har effekt – derfor lykkes nesten alle konsulenter. Årsaken er sannsynligvis at når du først kommer så langt som til terapeuten, er du motivert. Jeg har sett det selv i min egen terapi. Terapeuten kan være helt passiv, men ramene og situasjonen gir store muligheter til den som vil bli

bedre kjent med seg selv. Den som går i terapi, må imidlertid selv gjøre jobben. Akkurat dette er tanken bak idéen om den terapeutiske bedrift: Det er om å gjøre å lage en bedrift der folk får muligheten til å arbeide med sin egen utvikling.

Moxnes har mange dagligdagse eksempler på at terapi-metaforen er riktig og nyttig. Ekteskapet er ett av dem. Der som ektefellene ikke makter å være hverandres terapeuter i betydningen å skape åpenhet og nærhet, ryker den organisasjonen ekteskapet utgjør. Professoreren refererer gjerne en episode fra sin egen hverdag.

- Min kone hadde kjøpt en ny jakke som jeg ikke syntes om. Hun forsvarte seg med at den var kjøpt på salg til halv pris, men det hjalp ikke. Jakken ødela en hel søndagstur for oss fordi jeg mislikte den så sterkt. En tid senere ba kona meg om å lukke øynene og å gå inn i det jeg reagerte på. Det kunne umulig være bare jakken som utløste så sterke følelser. Det viste seg da også at jakken fremkalte barndomsminner som ikke var enkle å håndtere. Kona mi er verken terapeut eller psykolog, men leder i en industribedrift.

Parallellen til arbeidslivet er åpenbar, mener professor Moxnes. Er man sint på sjefen, behøver det ikke å ha noe med sjefen å gjøre. Den reelle årsaken kan være at sjefen ved sin væremåte eller atferd utløser følelser fra en helt annen livsfase – ofte barndommen. Det er ikke uvanlig at sjefer vekker til live konflikter med eller skuffelser knyttet til en sterk far eller mor.

- Arbeidslivet er på ingen måte rasjonelt. Der finnes det store mengder av sinne, depresjon og angst. Derfor er det viktig av og til å kunne lukke øynene og å tenke etter hvorfor man reagerer som man gjør. I konkrete situasjoner bør man for eksempel spørre seg hvorfor man reagerer så raskt og aggressivt eller hvorfor man føler smerte. Det å nøste opp følelsene sine på denne måten er del av en frigjøringsprosess, og det er viktig at man setter av tid til slik refleksjon.

Selvkonflikter

Konflikter er et kjent tema i arbeidslivet. Paul Moxnes skiller mellom reelle konflikter og selvkonflikter. De sistnevnte dreier seg om at ulike krefter slåss inne i enkeltindividet – ikke om ytre forhold. Det er disse konfliktene vi kan bruke terapi på. Vi må lære oss å redefinere konfliktene og ikke tro at det alltid er snakk om problemer i forholdet mellom medarbeidere eller avdelinger. Ta for eksempel Moxnes og den omtalte jakken. Det dreide seg om konflikt mellom motstridende krefter i ham selv – ikke om klesplagget.

- La oss tenke oss en annen situasjon: Per er arbeidsmiljøets sjarmerende moromann og skaper mye liv og røre. Pål har liten toleranse for dette, og blir veldig fort sint på Per. Den egentlige årsaken kan være at han i puberteten hadde en venn, Espen, som opptrådte akkurat som Per. Han var alltid i vinden og populær hos jentene med den konsekvens at Pål kom i skyggen. Når Pål møter denne type situasjon igjen i vok-



Terapi betyr ikke bare å reparere, mener Paul Moxnes.

sen alder, assosierer han Per med Espen og blir redd for å bli oversett. Det er altså møtet med egne nederlag i ungdommen som utløser følelsene – ikke Per i seg selv.

Knuter i sjelen

Å tenke i terapeutiske termer må bli naturlig for lederne, sier Moxnes – ikke fordi lederen har ansvar for folks selvkonflikter, men fordi disse forårsaker effektivitetstap og trivselsproblemer. Ledere bør derfor stille spørsmål når medarbeidere eller kolleger reagerer svært raskt eller litt merkelig.

- Det vi her snakker om har ingenting med sykdom å gjøre, så hvorfor skal vi ikke bearbejde slike spørsmål i arbeidslivet? Det dreier seg bare om å løse opp knuter i sjelen. Slike knuter har vi alle. Problemet er at det er vanskelig å motivere de som bygger høye gjerder rundt seg og som holder kortene tett til brystet – dvs. de som har solide forsvarsverk. De første som tenner på den terapeutiske

arbeidsformen er de det er mest håp for. De som har størst behov er vanskeligere å engasjere. Men man kan ikke la seg stoppe av det. Man må starte der det er grobunn og se hva man kan oppna etter hvert.

En av hensiktene med professorens tre år i egenerapi er et sterkt ønske om å lage et nytt executive program på BI. I dette programmet tenker han å koble inn miljøer som til nå ikke har arbeidet med næringslivet.

- Det har i alle år vært en link mellom næringslivet og klinisk psykologi. Ikke minst har en del psykologiske metoder stått sentralt i ledertrening og annen ressursutvikling. Selv har jeg observert at mye av den samme tankegangen er blitt utviklet parallelt i næringslivet og i helsevesenet. Min bok om angst i arbeidsmiljøet er et godt eksempel. Den handler om helsevesenet, men har vært mest lest i næringslivet. Slik jeg ser det, er næringslivet ikke modent for terapitenkning ennå, men det tror jeg vil rette på seg.

Ikke i hierarkier

Når Moxnes ser optimistisk på fremtiden, er det fordi arbeidslivet har endret seg sterkt de senere år. Sjefer er ikke sjefer på samme måte som før, og høykompetente medarbeidere finner seg ikke å bli styrt på samme vis som tidligere. De toppunge hierarkiene er i ferd med å bryte sammen, og tonen i arbeidslivet er en annen enn den var.

- Nærheten er større, og det er klima for selvforståelse og egenutvikling. Dessuten er helse nå tema i arbeidslivet. Dermed har vi bedre forutsetninger for å oppfylle de betingelsene James Tucker beskriver i sin bok. Han fastslår at terapi ikke virker i de gammeldagse hierarkiene der det er stor maktavstand mellom leder og følger, og der relasjonen mellom leder og medarbeider er en hersker-slave relasjon. Terapeutisk ledelse egner seg bare i postmoderne organisasjoner der det kan gro frem et miljø preget av likhet og nærhet. Organisasjonen må dessuten være homogen, mener Tucker. Organisasjonsmedlemmene må dele en felles kulturell arv, og mye tyder derfor på at terapeutisk ledelse ikke så lett blir vellykket i mangekulturelle arbeidsmiljøer.

Det er vanskelig å motivere de som bygger høye gjerder rundt seg