



EN IKKE HELT NORMAL PSYKOLOG

Man skal vælge sin vej. Allerede inden kandidateksamen stod cand.psych. Rasmus Agesen med mere end det ene ben i konsulentverdenen. Der forsvarede han psykologens gode brand.

Kvalitativ research assistent hos Millward Brown Denmark. Fokus på produktudvikling og marketing design. Kvalitativ research assistent hos KoZo Consult. Fokus på organisatoriske forandringsprocesser i offentligt regi. Praktik i Novo Nordisk HR – People and Organization. Fokus på løbende produktionsoptimering via god ledelse og lean-principper.

Vi er i toppen af CV'et for Rasmus Agesen, lige efter sammendraget over perioden fra fødsel til kandidateksamen. Fødsel: 1979. Cand. psych.: 2008. Så langt, så godt.

Men herefter øjensynligt ude på gyngende grund i en verden, som alle psykologer godt ved findes, men som de færreste med garanti er fortrolige med. Marketing design og produktionsoptimering. Hvor knækkede kæden – eller omvendt: Hvor og hvordan gik det den spændende vej for den unge psykolog?

Eftersom Rasmus Agesen indledte sine studier med at læse litteraturvidenskab, var det ikke drengedrømmen, der gik i opfyldelse. Det fortalte han i dette forår små hundrede deltagere i et seminar om 'Professionel profilering', arrangeret under Psykologkampagnen. Efterfølgende har Psykolog Nyt talt med den unge psykolog, der gik konsulentvejen.

Vejen førte til konsulentvirksomheden Møller & Co., som har domæne i Nyhavn i København. Først i et studiejob, siden en fastansæt-

telse ad en stejl karrierestige, som på fem år har ført ham fra konsulent-assistent via konsulent og seniorkonsulent til nu manager.

Valget af fag

Det er selvfølgelig ikke *normen*, at en nyudsprungne kandidat så direkte går den organisatoriske vej. Nogle af opgavetyperne peger også i en anden retning, men Rasmus Agesen lader ingen i tvivl om, at han i sit arbejde både præsenterer og identificerer sig som psykolog. Og at det har en lige så stor betydning for, at kunderne ser ham som attraktiv, som det har for hans selvopfattelse.

- Der var noget karakteristisk for vores generation i, at jeg i sin tid valgte psykologi som mit fag. Vores liv skal være meningsfuldt og fantastisk, hvad vi gør, skal være super interessebåret, siger Rasmus Agesen.

- Menneskets psykologi, adfærd og udvikling optog mig og var det, der tændte mig på litteraturvidenskab, det skulle blot bruges mindre abstrakt. At jeg så under psykologistudiet havnede i organisationspsykologien, skyldes et skub fra en medstuderende. Ham var jeg meget på bølgelængde med, og han fik mig ind i det studiejob, der var begyndelsen til det hele.

- Så det var altså i kraft af personlige forbindelser, jeg fik skudt mig ind på, hvad jeg gerne ville med psykologien, mere end det var faget i sig selv. Der var ikke noget i selve studiet, den gang jeg læste, der gjorde det attraktivt at blive erhvervspsykolog eller viste hen til muligheden for at arbejde i konsulentbranchen.

Nødt til at åbne faget

"Du er ikke en helt normal psykolog", sagde på et tidspunkt en kunde til ham, uden at der dog lå en kritisk tanke bag. Mange fagfæller vil kunne tilslutte sig synspunktet, alene ud fra det ordforråd, konsulentbranchen betjener sig af. Den terapeutiske relation er erstattet med begreber som strategiimplementering, udvikling af performance-kultur

og design af initiativer til at maksimere individuelle potentialer.

Terminologien er imidlertid skabt af den virkelighed, opgaverne løses i, sproget skal forstås på ledelsesgangene og passe til kultur og opgaver. Som Rasmus Agesen betoner igen og igen, når han beskriver sit job: ”Det handler *alt sammen* om mennesker.” Eller med en anden kommende formulering, der lige skal antyde distancen: ”Som det hedder på konsulentsprog ...”.

Det ’unormale’, kunden sigtede til, går dog efter Rasmus Agesens hypotese på noget andet:

- Hvad han mente, var, at min tilgang ikke var så teoretisk, altså at jeg havde nogle alternative indfaldsveje, og at jeg ikke havde problemer med at opfinde mine egne værktøjer, hvis jeg syntes, det passede ind. Og det erkender jeg, at jeg i min funktion propper psykologien ind i nogle lommer, hvor den ikke altid nødvendigvis hører hjemme.

- Når psykologien skal fungere i virksomhedernes rammer, bliver man nødt til at åbne faget. Det er stadig psykologi. Man er erhvervslivet er ved at bryde med den klichéagtige opfattelse af psykologer, den rent kliniske tænkning. Men det skal gå begge veje.

- I erhvervslivet er man på jagt efter talenterne, der kommer direkte fra universiteterne, og mange nye psykologkandidater har nok en tendens til at gå op i, om det, vi nu gør, er enten narrativt eller systemisk eller socialkonstruktivistisk osv.

- Jeg forstår dem godt, men hvis jeg må provokere lidt, så er det i hvert fald fra et kunde perspektiv det samme det hele. Hvis psykologer vil slippe for at være en kliché, en faggruppe, der lukker sig om sig selv, skal de se bredere på deres kompetencer. Det er en brydningstid, i virksomhederne taler man som en selvfølge om tilfredshed, engagement, vigtigheden af samarbejde, den fælles kultur. Det er temaer, erhvervslivet bliver stadig mere fortrolige med. Og det er jo udpræget psykologiske dagsordener, som psykologerne derfor skal lægge billet ind på.

Starter ikke fra scratch

Et vue hen over Rasmus Agesens opgaver kan tænde en undren: Er man som psykolog overhovedet klædt fagligt på til at fungere i dette felt?

Eksempel: En større dansk virksomhed i finanssektoren påbegynder et digitaliseringspro-



BAGGRUND

Om konsulenthuset

Møller & Company er et dansk konsulenthus med kunder i hele Norden. Kerneopgaven er at hjælpe virksomheder med at sikre en effektiv og succesfuld strategiimplementering. Af 12 partnere og konsulenter er de fire psykologer.

Om Psykologkampagnen

Artiklen bringes i tilknytning til Psykologkampagnen, som retter opmærksomheden mod særlige profiler – dem, der ser og opsøger de jobmuligheder, psykologer ofte er mindre tilbøjelige til at rette blikket mod. Se psykologkampagnen.dk.

jekt. Fremover skal alle medarbejdere arbejde på nye platforme. Væk med papiret, kunder og ansatte skal være digitale, de fysiske arbejdspladser skal være flydende. Den proces skal Rasmus Agesen være med til at facilitere. Men slår fagligheden så til? Hvad stiller man op, når det bliver så specifikt? Rækker psykologien til datalogiens 0'er og 1'ere?

- Man er selvfølgelig nødt til at have nysgerigheden og opnå en vis viden for at kunne oparbejde et engagement og genkende de psykologiske problemstillinger i en sådan proces. Det dybe vand, man som konsulent bliver kastet ud på her, er ikke så meget digitaliseringen i sig selv, som det er forståelsen af de forretningsmæssige vilkår for at blive mere digital.

- Der er tale om en kæmpe koncern med mange mennesker, funktioner, mange ledelseslag. Hvad er det for et spil, der går i gang, når man skal drive sådan en rejse over tre år, hvor hele kulturen skal ændres? Kunderne ved godt, at når de hyrer implementeringskonsulenter som os, så ligger vores styrke ikke i det digitale, men i at ruste virksomheden, ledelse og medarbejdere, til forandringen. De skal hjælpes til at se, at uanset om projektet handler om digitalisering eller fx en ny måde at drive salg på, så kræver forandringer nogle bestemte skridt. Der kommer psykologfagligheden ind i forhold til forandringsreaktioner, god ledelse osv., siger Rasmus Agesen.

En anden stor opgave, han er konsulent på, drejer sig om en stor nordisk virksomhed, som hidtil har været organiseret efter funktioner, men nu flytter værdikæden – ”som det hedder på konsulentsprog” (R.A.!) – til det enkelte land:

- For at få det til at virke har man ansat en ny administrerende direktør og sammensat et nyt ledelsesteam. Forretningen skal drives på en på en ny måde, og der hjælper vi ledelsen med at finde svar på, hvad det kræver af dem.

- På traditionel konsulentvis har vi fx samlet ledelsesgruppen i en workshop og ladet dem arbejde med helt banale øvelser: Beskriv din største succes som leder den sidste måned og de styrker, du som leder har trukket på for at lykkes. Heri tydeliggøres de kompetencer, antagelser, værdier, visioner og drømme, som den enkelte leder har med sig i rygsækken.

Mere teknisk udtrykt gennemfører Rasmus Agesen i en involverende proces en psykologisk

assessment af ledelseskompetencer og menneskelige præferencer af afgørende betydning for det ledelsesgrundlag, forretningen skal drives på.

- Vi får skabt en baseline for, hvordan rejsen skal se ud, hvordan koncernledelsen bliver bedre til at samarbejde på tværs af grænser og træffe beslutninger.

- Rejsen som sådan gennemføres i virksomheden, mens vi som konsulenter glider ind og ud. Det er et typisk konsulentvilkår, at man sjældent er med til at se det komme endeligt i mål. Man laver lidt forstyrrelser i vandet, sætter nogle nye begreber og adfærdsrutiner op.

Ifølge Rasmus Agesen kommer man langt med kombinationen af faglighed og almindelig sund fornuft. Ude i virksomhederne starter de jo ikke fra scratch:

- De dygtige ledere har på forhånd en psykologisk indsigt og søger derfor en psykolog til at være sparringspartner. De forstår godt, at hvis den forandring, de vil drive igennem, skal have holdbarhed over tid, er de nødt til at få alle til at rykke med i samme retning. Her er psykologen en meget værdifuld medspiller.



Hvis psykologer vil slippe for at være en kliché, en faggruppe, der lukker sig om sig selv, skal de se bredere på deres kompetencer.

Pull for change

Rasmus Agesens kone er psykolog, klinisk psykolog. Hvem af dem er så mest psykolog?

- Det er ligeværdigt, helt sikkert. Jeg opfatter mig og kan lide at præsentere mig som psykolog. Ligesom min kone. Jeg kan ikke komme på arbejde en dag, uden at der opstår fem eller ti ting, hvor man kan komme ind på en psykologfaglighed.

- Evnen til refleksion og til hele tiden at finde et perspektiv, være med til at åbne nogle døre og finde nogle sprækker i en mur af problemer, bliver brugt hver eneste dag. Jeg ville ikke få lov at stå for de processer, jeg står for, hvis ikke jeg havde en titel af psykolog. Heller ikke hvis det udelukkende handlede om forretning. Tværtimod forventes det, at jeg kan gå ind at udfordre folks antagelser og ideer.

- Ved kunderne så, at jeg er psykolog? Ja! Kunderne ved, at forandringer, der skal virke over tid, kræver den gode strategi. For at få sikkerhed for holdbarheden, skal psykologerne med. I konsulentsproget leverer vi *pull for change* – selvfølgelig sammen med andre centrale faggrupper. Økonomerne ikke mindst. Så jo, vi gør rigtig meget ud af at profilere, at det er de og de kompetencer, vi har.

- ”Derude” ved de allerede, hvad du kommer med som psykolog, du har dit brand med dig. Du ved noget om mennesker, det er sådan set nok. Det skal bare bredes ud, så du kan koble det til alle de andre historier, der findes i samfundet. ■

Jørgen Carl, redaktør