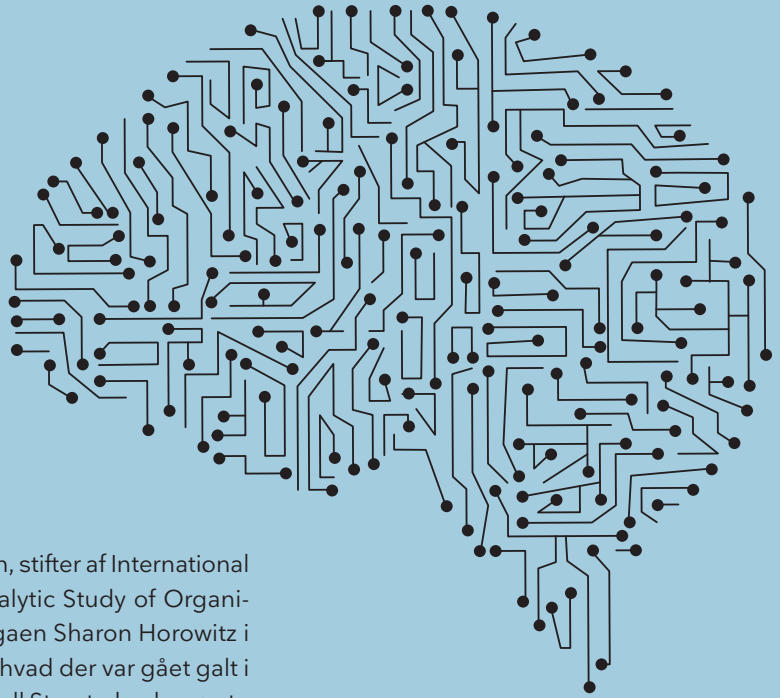


Psykoanalyse på Wall Street



AF HENNING DUE, JOURNALIST

Samfundet og arbejdsmarkedet befinder sig i en historisk højrisiko-tilstand, som skaber konstant usikkerhed hos mennesker og ansatte. Derfor skal vi lære at tænke som en børsmægler, mener **Larry Hirschhorn**, stifter af International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, ph.d. i økonomi og amerikansk ledelses-konsulent, som hjælper topchefer i erhvervslivet med at lære deres ansatte at træffe bedre og mere rationelle beslutninger.



I 2009 gik Larry Hirschhorn, stifter af International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), og kollegaen Sharon Horowitz i gang med at undersøge, hvad der var gået galt i et investeringsfirma på Wall Street, den berømte finansgade på Lower Manhattan in New York City, USA. Firmaet, der havde haft en række succesfulde år i 00'erne med glade investor-kunder, fandt nemlig pludselig sig selv i et dødvande i efterspillet af den globale finanskrisen.

Magasinet P møder ham på Hotel Kong Arthur i København, mens han holder pause fra et møde i ISPSO, der har inviteret nogle af de mest centrale og vigtige tænkere inden for psykoanalytiske studier af organisationer til København til en stor international conference.

Han fortæller, at Wall Street-eksemplet gav ham et unikt indblik i børshandlens psykologi og var en gylden mulighed for at studere, hvordan det følte at befinde sig lige dér - midt i orkanens øje - i en amerikansk investeringsvirksomhed under og efter finanskrisen i 2007 og 2008.

Sharon Horowitz var forinden blev hyret som ledelseskonsulent af investeringsfirmaets ejer til at løse en strid mellem to børshandlere, som styrede en større investeringsfond, firmaet ejede, og som på det seneste var begyndt at tabe penge. De to børshandlere bebrejdede hinanden for derouten, og sammen med Larry Hirschhorn satte Sharon Horowitz sig for at lave en psykodynamisk analyse af virksomheden og bruge analysen som afsæt til at udvikle en mere effektiv konsultationsmetode, som kunne bruges til at rådgive andre direktører og ansatte i ekstreme arbejdsmiljøer.

Forskerparret mente, at nøglen til at opnå ny viden om psykodynamikken i højrisikobetonede arbejdsmiljøer var at forstå, hvad der motiverer de ansatte, og hvornår og hvorfor de bryder sammen.

Resultat af deres analyse blev udgivet i et kapitel i bogen *Social Defences against Anxiety* i 2015, og deri konkluderer Hirschhorn og Horowitz bl.a., at den på tidspunktet udbredte analyse-ramme til at forstå organisationers psykodynamik - "samspillet mellem arbejde, angst og sociale forsvarsmekanismer (social defense, red)" - var utilstrækkelig til at kunne forstå "den turbulente tid", som arbejdsmarkedet og samfundet befinder sig i i dag.

Med afsæt i Wall Street-case-studiet mener Hirschhorn, der bl.a. har en ph.d. i økonomi fra MIT, arbejder både som forsker og ledelseskonsulent og rådgiver direktører og topledere i, hvordan de lærer deres ansatte at træffe de bedste, rationelle beslutninger, og Horowitz derimod, at man bør interessere sig for samspillet mellem "fare, spænding og beskyttende rammer". Wall Street-eksemplet gav ham et unikt indblik i børshandlens psykologi og var en gylden mulighed for at studere, hvordan det følte at befinde sig lige dér - midt i orkanens øje - i en amerikansk investeringsvirksomhed under og efter finanskrisen i 2007 og 2008.

- Vi var interesseret i at undersøge, hvad der fik dem til at træffe de beslutninger, som de traf hver eneste dag på jobbet, siger Larry Hirschhorn.

I bogen identificerer han og Horowitz et stort sammenfald mellem Wall Street-børshandel og ekstremsport, og ifølge Hirschhorn kan almindelige arbejdende mennesker lære noget af begge typer "job".

- Ekstrem sport er en måde, hvorpå kulturen hjælper folk til at leve i mere ekstreme miljøer, som er forbundet med høje risici, og hvor det er sværere at forudse, hvad der kommer til at ske. Fra ekstrem-handel lærer vi på samme måde, hvordan folk klarer sig i de rammer, siger han.

TRE BESKYTTENDE RAMMER

I analysen af Wall Street-virksomheden identificerede Larry Hirshhorn og Sharon Horowitz tre "beskyttende rammer", som de mener kan tilskrives de to børshandlers succes.

Da det gik godt, var børshandler-parret for det første dygtige til at fokusere på selve processen - børshandlen - frem for på resultatet, profitten. For det andet var de i stand til at betragte arbejdet som et spil, og for det tredje komplimenterede de to hinanden ekstremt godt og skabte "magi" sammen.

For at forklare makkerparrets succes henter Larry Hirschhorn et metafor fra sportsverdenen.

- Hvis en dygtig golfspiller kun fokuserer på at ramme hullet frem for at koncentrere sig om at ramme bolden rigtigt, vinder han ikke, siger han.

Fællesnævneren for børshandlere og udøvere af ekstrem sport er ifølge Hirschhorn, at de er yderst disciplinerede, de er velorganiserede, og de er ekstremt dygtige til deres fag.

- De er ikke på jagt efter et gys, men de stoler på deres egen kapacitet, siger han.

Under et interview med Larry Hirschhorn forklarede en af børsmæglerne, at han elskede arbejdet med børshandel, fordi det på én gang satte ham i en mindre, men samtidig mere bevidst tilstand end det normale liv.

"Efter det er man i stand til at se bunden af sig selv," sagde børsmægleren.

En anden fællesnævner blandt Wall Streets børshandlere er, at "de tiltrukket af ideen om at få indsigt i sandheden om dem selv", siger Larry Hirschhorn.

- Arbejdets natur provokerer dem til at grave dybere og finde indre ressourcer frem, som gør dem i stand til at kunne håndtere det. De oplever deres arbejde som utroligt livgivende, siger han.

Larry Hirschhorn bladrer lidt på sin iPad, finder et citat frem fra en af børsmæglerne og læser det langsomt op.

"Livets hastighed er meget langsommere end børshandlens hastighed. Når man arbejder med at handle, er man nødt til at se sine drager i øjnene. De kæmper mod dig her og nu".

Da aktiemarkedet nærmest over natten brød sammen i efteråret 2008, og USA's dengang

fjerdestørste investeringsbank Lehmann Brothers gik konkurs, lykkedes det makkerparret at skabe et afkast på 20 procent til deres investorkunder, alt i mens de fleste andre børshandlere tabte enorme summer på deres investeringer.

På rekordtid ændrede de to børshandlere status fra små fisk til investeringsvirksomhedens guldfugle, og seks måneder efter Lehmann Brothers-konkursen administrerede de investeringer til en værdi af mere end seks milliarder kroner.

Men i sidste ende vandt markedet, og i løbet af 2011, på blot seks måneder, mistede parret halvdelen af deres aktiver.

Tabet af penge og presset fra investorkunderne og virksomhedens direktør rystede makkerparret, og de tre "beskyttende faktorer" smuldrede mellem fingrene på dem. Faren og risikoen ved arbejdet, som før virkede spændende og tiltrækkende, udløste nu angstlignende symptomer hos dem. De mistede tilliden til hinanden, bebrejdede hinanden for nedturen, og virksomhedens direktør endte med at lukke investeringsfonden, som de styrede.

ET METAFOR FOR ARBEJDSMARKEDET

Historien om de to Wall Street-handlere var en øjenåbner for Larry Hirschhorn.

- Jeg blev tiltrukket af casen, fordi den repræsenterer, hvad det indebærer at arbejde og leve i et højrisiko-miljø. Wall Street er et metafor for nutidens arbejdsmarked og de rammer, som mennesker lever i i dag, siger han og uddyber:

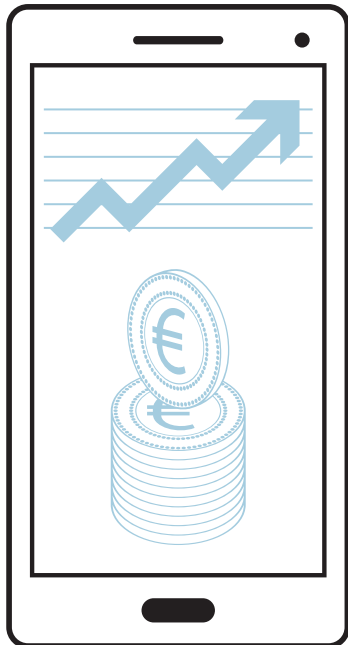
- I et ekstremt arbejdsmiljø handler det om at holde fast i fokus i sammenhæng med en vurdering af risiko. Et ekstremt miljø lærer os, at det modsatte af impulsivitet: et højt niveau af disciplin og høj faglighed er nødvendigt for at kunne klare sig. Det gælder også for arbejdsmarkedet i dag, siger han.

At kunne håndtere usikkerhed og risiko kræver dels en villighed til at tabe og en villighed til at forstå, at tabet ikke betyder, at man ikke kan komme tilbage og "lege" næste dag, mener Larry Hirschhorn.

- På Wall Street har de ansatte en "spil"-tilgang til jobbet. Ja, de kan tabe meget, men det er ikke et spørgsmål om liv eller død, siger han.

Studiet af børshandlerne gav også Larry Hirschhorn en anden unik indsigt i tankegangen på Wall Street.

- Selvom markedet er hårdt og brutalt, sætter børshandlerne pris på dets skønhed. De fortalte mig, at deres arbejde gav dem adgang til en slags "virkelighedens skønhed".



Børshandlerne talte også om markedet som en slags "objektiv realitet", som de også værdsætter, fordi de oplever, at markedet hverken er manipulerende eller varetager specifikke interesser, men altid dømmes objektivt.

For dem er markedet et sted med sine egne regler og konfigurationer, som de ikke kan kontrollere, men som de kan være i og arbejde i.

- De udtrykte en påskønnelse af markedet, der nærmest minder om den måde, vi andre påskønner naturen på. De sætter pris på størrelsen og omfanget af markedet, og det er en meget interessant relation, siger Larry Hirschhorn.

I børshandlernes optik er markedet ikke noget, der straffer, "men noget smukt, retfærdigt og objektivt", som de forklarede ham.

Samme anskuelse kan man ifølge Hirschhorn finde hos entreprenører, der starter virksomheder op.

- Enten klarer man sig succesfuldt, eller også gør man ikke, men markedet - uanset om det er finansmarkedet, app-markedet eller jobmarkedet - er aldrig ude efter dig, siger Larry Hirschhorn.

- Det er en vigtig indsigt, som vi alle kan bruge, mener han.

HÅNDTÉR SITUATIONEN

- Arbejdsmarkedet er et meget upersonligt sted. Det er ligeglad med dig, når du fyres og hyres, og det evaluerer dig ene og alene på dit bidrag til markedet. At lære at acceptere det og ikke forvente at blive elsket, men blot være på arbejdsmarkedet, er et spørgsmål om at modnes. Både som ansat og som menneske, siger Larry Hirschhorn.

Du siger, vi lever i et højrisikosamfund, som også omfatter arbejdsmarkedet. Hvordan lærer vi at håndtere risikoen for at blive fyret, en frygt som flere og flere går rundt med bl.a. på grund af den digitale omstilling af arbejdsmarkedet?

- At blive fyret er ikke verdens undergang. Selvfølgelig forudsat at man kan klare sig økonomisk uden et job. Selvfølgelig er samfundet nødt til at tage sig af dem, der mister jobbet, men jeg mener, det er vigtigt ikke at blande socialpolitik med arbejdsmarkedets egne logikker. Vi er nødt til at have jobordninger og ansættelsesformer, der gør arbejdsmarkedet så fleksibelt, at det kan

allokere folk derhen, hvor de kan bidrage bedst.

I disse år tales der meget om prekariatet - en voksende gruppe på arbejdsmarkedet især fra kreative fag, som ikke skal regne med at få tilbudt fast arbejde, løn under sygdom og 30 års pensionsordning. Hvordan skal de klare den usikkerhed?

- Som ansat handler det ikke om at være sikker og føle sig tryk, men om at håndtere risikoen og usikkerheden. Om at lære hvordan man bevæger sig mod risiko på en oplyst og struktureret måde. Jeg tror, det er måden at sikre sig på. Du skal opfatte risiko som din ven, ikke din fjende. Det er mit indtryk, at alt for mange mennesker i dag ser risiko som deres fjende.

Så vi lever i et senmoderne risikosamfund, hvor også arbejdet er en usikkerhedsfaktor, og det må vi affinde os med?

- Jeg ser relationen til risiko som en fundamental psykologisk og sociologisk akse i den senmoderne periode. Ikke bare risikoen for at blive skadet, men risikoen for at skabe og opnå resultater.

Men alle mennesker kan vel ikke uden videre finde deres indre ressourcer frem og lære at håndtere risiko uden at risikere at vælte?

- Mennesker ved ikke, hvilke ressourcer de har, før de tvinges til at grave dybt. Med andre ord underudnytter vi alle vores ressourcer. Uanset om vi taler om vores færdigheder eller vores temperament. Men det er klart, at når vi taler om sårbare mennesker, bør vi overveje, hvordan vi kan hjælpe dem med at opbygge deres ressourcer. ●

LARRY HIRSCHHORN

- Ph.d i økonomi, Massachusetts Institute of Technology, MIT.
- Seniorforsker ved Wharton Center for Applied Research
- Stifter af konsulentvirksomheden, CFAR, der i 2017 lå på Forbes' liste over de bedste amerikanske konsulentfirmaer side om side med Deloitte, IBM, McKinsey & Company og PricewaterhouseCoopers.
- Har siden 1980'erne udgivet en stribe bøger, der alle kredser om relationen mellem organisationen, lederen, den ansatte og arbejdet - bl.a. *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge*, om de psykologiske og kulturelle konsekvenser af moderne organisationers forandringer og nye psykologisk krav til de ansatte.