

stagnation, der nu har kendetegnet landet i mere end ti år. I dette kapitel kan man også finde en empirisk baseret tilbagevisning af Ulrich Becks tese om, at fast arbejde fortrænges af løse og kortvarige ansættelsesforhold.

Manfred Weiss giver i kapitel 8 en kort oversigt over nylige ændringer i tysk og europæisk arbejdsret. Blandt andet refereres en interessant tysk debat om forholdet mellem kollektive overenskomster og individuelle aftaler og lokale aftaler. Hidtil har der ikke været tvivl om, at en person dækket af en kollektiv aftale ikke må stilles ringere gennem en individuel aftale eller en aftale indgået på virksomhedsniveau. Men denne opfattelse er nu i opbrud, blandt andet under indtryk af, at der nu individuelt/lokalt laves 'pakkeaftaler', hvor det kan være vanskeligt at afgøre, om den samlede pakke er over eller under overenskomstens niveau. Indtil nu har den tyske arbejdsret dog afvist at anerkende 'pakker', hvor forskellige emner sammenkædes, eksempelvis ved at der lokalt aftales en lidt højere løn, men til gengæld også en meget højere arbejdstid end, hvad overenskomsten fastsætter.

Bogen afsluttes med kapitel 9, hvor Hans-Wolfgang Platzer behandler den europæiske integrations betydning for de tyske arbejdsmarkedsrelationer. Platzer identificerer en europæisering dels i form af EU-direktiver og opbygningen af europæiske institutioner på arbejdsmarkedsområdet (bl.a. europæiske samarbejdsudvalg), og dels i form af tilpasning til denne udvikling på nationalt plan. Han konkluderer, at den europæiske udvikling ikke indtil nu har medført store forandringer i det tyske system, men at dette kan ændre sig på længere sigt.

Hovedindtrykket efter læsning af bogen er, at det tyske system består, men så sandelig også er under pres og forandring. Især globaliseringen, den forøgede konkurrence og den tyske genforening har resulteret i et pres i retning af mere fleksibilitet og diversitet på virksomhedsniveauet. Den klassiske todeling består – mellem et kollektivt aftalesystem, der opererer på sektorniveau med fagforbund og arbejdsgiverorga-

nisationer som hovedaktører, og et medbestemmelssystem på virksomhedsniveau, hvor virksomhedsrådet har medindflydelse på ledelsesbeslutninger. Men opdelingen er klart under opblødning. De virksomhedsråd, som *pro forma* intet har at gøre med fagforbundene og ikke må forhandle kollektive aftaler, bliver rent faktisk i stigende grad aktører i lokale forhandlinger, der også indeholder typisk overenskomststof som løn og arbejdstid. Interessant sammenlignet med danske tilstande er det, at der lokalt også ofte forhandles om beskæftigelsesgarantier; i en krisesituation indgår arbejdsgiveren eksempelvis en aftale med virksomhedsrådet om en fleksibilisering af arbejdstiden, mens virksomhedsrådet til gengæld får løfte om et uændret beskæftigelsesniveau, så længe aftalen løber.

Som sagt: bogen kan stærkt anbefales. Alle, der ønsker sig indsigt i arbejdsmarkedsforholdene i vort store naboland, eller som interesserer sig for komparativ arbejdsmarkedsforskning kan have god nytte af bogen.

Anmeldt af **Herman Knudsen**, lektor ved Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

e-mail: hk@plan.aau.dk

Torben Heinskou & Steen Visholm (red.):
Psykodynamisk organisationspsykologi
På arbejde under overfladen.

Hans Reitzels Forlag, 2004, 368 s.
ISBN 87 412 2449 3

Begrebet organisationspsykologi klinger mere og mere naturligt i ørerne på mange, der dagligt arbejder med institutioner og virksomheder. Denne stadigt voksende udbredelse af organisationspsykologien skal ses i sammenhæng med, at man i dag skal udvikle sig hele livet – gennem livslang læring – for at være sikker på at have en værdi på arbejdsmarkedet. Det har også sammenhæng med den øgede globale kon-

kurrence, der hele tiden fordrer at virksomhederne kan udvikle og omstille sig. Et pres, der forplanter sig til de enkelte ansatte med krav om omstillings-, forandrings- og udviklingsparathed.

Bogen er en antologi med bidrag fra 11 forskellige forfattere, der for de flestes vedkommende er tilknyttet den toårige efteruddannelse i organisationspsykologi (OPU), der siden 1994 har uddannet ledere og konsulenter fra såvel offentlige som private virksomheder i psykodynamisk organisationspsykologi under Institut for Gruppeanalyse.

Bogen har 19 godt skrevne kapitler og er organiseret i tre dele.

Bogens første del udfolder det teoretiske grundlag for den psykodynamiske organisationspsykologi. Her bliver læseren inviteret til at sætte sig ind i de bevidste og ubevidste forestillinger, der er forbundet med arbejdslivet og dets institutioner/virksomheder. Der sker her en bevægelse fra at se på de individuelt baserede mekanismer over gruppe- og intergruppeprocesser, til at se på så væsentlige spørgsmål som autoritetsformer og det pres, de kan udøve på roller, funktioner og personer i en senmoderne virksomhed, hvor lederens psykologiske tilstedeværelse er blevet mere og mere betydningsfuld.

Kapitlerne »Autoritetsrelationen«, »Psykodynamiske perspektiver på ledelse« og »Modstand mod forandring« ville kunne berige mange af de lange lederuddannelser, MBA'er mv. som forskellige institutioner driver i dag. Kapitlerne om »Den lille gruppe på arbejde« og »Storgruppen og processerne i den store gruppe« kan hjælpe mange, der arbejder med teams, skoleklasser og store grupper, da disse kapitler på en god facon kommer rundt om de processer, der er i gang i sådanne relationer. Kapitlet om »Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori« bør være obligatorisk læsning på de højere læreanstalter, der beskæftiger sig med virksomhedsudvikling, da der på en god og flot måde bliver defineret nogle centrale begreber om det ubevidstes placering i forestillingslivet og rammebe-

greber til afgrænsning og bestemmelse af de sociale felter.

I bogens anden del redegøres der for to organisationspsykologiske organisationer. Den ene er den midlertidige organisation, Leicester- eller Tavistockkonferencen, der i det sidste halve århundrede har givet megen inspiration til forskellige organisationspsykologiske uddannelser rundt om i Europa – herunder også OPU. Den anden er ovennævnte *Organisationspsykologiske Uddannelse*. De to kapitler henvender sig først og fremmest til nogle af de deltagere, som har været på en af de to uddannelser eller til folk, som går og overvejer at tage en længerevarende organisationspsykologisk uddannelse.

Bogens tredje del beskriver en række erfaringer og anvendelsesområder, der demonstrerer, hvordan den psykodynamiske organisationspsykologi kan anvendes i praksis, og de vanskeligheder det kan indebære at implementere refleksion og arbejde med de ubevidste processer i forskellige institutions- og virksomhedssammenhænge. Kapitlet om »Personaletræning i refleksionsgrupper« er yderst velegnet for en konsulent der arbejder med grupper og individer der skal kunne lære af deres erfaringer for at komme videre med udviklingen af arbejdet. Kapitlet om »Den uduelige leder?« kan med fordel anvendes til at forstå de forestillinger, der opstår i en organisation omkring ledelse og de personer, der udøver ledelse. Kapitlet kan berige seminarers undervisning i kommunikation og samarbejde, da det vil øge de studerendes indsigt i projektive mekanismer. Kapitlet om »Organisationspsykologiske kommentarer til tidens sygehusvæsen« bør være læsning på de forskellige lederuddannelser, der forholder sig til sygehusvæsenet. Det kan evt. læses sammen med en gammel artikel, »Det sociala systemets funktion som försvar mot ångest«, fra bogen *Grupprelationer* (1989) om samme emne. De, som er meget interesserede i læring og hvad der sker, når der ønskes en læring indefra og ud frem for udefra og ind, kan glæde sig til at studere kapitlerne: »Anvendelse af storgruppen som led i et uddannelsesforløb« og »Personligheden på ar-

bejde – supervision i organisatorisk perspektiv«. Førstnævnte kapitel vil kunne gøre én klogere på den vanskelige sport at forstå, hvad der sker med processerne i en storgruppe.

Bogen slutter af med et kapitel, som er meget relevant i disse hurtige forandringstider; »Kompleksitet, kaos og kreativitet i organisationer«. Kapitlet er en god udfordring til de traditionelle opfattelser, som findes i megen moderne management teori, men det er også en god med- og modspiller i relation til den psykodynamiske organisationsforståelse.

Denne bog bør indgå som en del af pensum, når læringen angår forståelse af organisationer og deres liv. Undervisere på konsulentuddannelser, handelsskoler, seminarier og andre højere læreanstalter bør tage disse temaer op i un-

dervisningen. Bogen er også et godt modspil til især de 'systemiske socialkonstruktivister'.

Det er dog vigtigt at præcisere, at bogen er en antologi, og hvis man læser den fra første til sidste side, kommer der mange gentagelser. Eks. er jeg godt belært om Bions gruppeforståelse efter at have læste 8-9 kapitler, der alle gennemgår hans opfattelse af grupper.

Hermed en opfordring til at gå ombord i denne bog til alle dem, der tør noget mere end at lade sig bekræfte i de 'socialkonstruktivistiske cirkelslutninger'.

Anmeldt af **Edvin Grinderslev**, organisationspsykolog, HR-konsulent i Københavns Energi.
e-mail: edgr@ke.dk