

MULTITEORETISK TILGANG FOR ORGANISATIONS- PSYKOLOGISKE KONSULENTER



Arne Vestergaard



Mette Amtoft

I denne artikel forsøger vi at redegøre for og begrunde et særligt aspekt af praksislæring på vores konsulentuddannelse, som vi kalder 'en multiteoretisk tilgang'. Artiklen skal ses som en fortsættelse af vores tidligere udgivne artikler *Ledelse i Komplexitet* (ET, 2003) og *Komplexitet og ko-kreativitet i kunderelationer* (ET, 2008). Ved multiteoretisk tilgang forstås her et mindset og et forhold til teori, som vi har erfaret er nyttigt og nogle gange helt nødvendigt i forhold til at håndtere komplekse organisatoriske problemer i rollen som konsulent. Vores intention er, at den organisationspsykologiske konsulent, som afslutter vores uddannelse, er parat til at møde den organisatoriske kompleksitet i opgaverne med et ko-kreativt mindset og en multiteoretisk tilgang.

Vi vil først redegøre for de erfaringer, der har ført os i en multiteoretisk retning, og dernæst give en beskrivelse af multiteoretisk praksis, bl.a. gennem konkrete eksempler. Selvom vi primært begrunder vores praksis ud fra egne erfaringer og resultater, så er vi klar over, at vi ikke er alene om at foreslå pluralisme i valg af teoretisk grundlag. Der gives undervejs eksempler på 'ligesindede' tilgange til praksis. Vi vil også diskutere fordelene ved multiteoretisk praksis i forhold til ulemper og svagheder.

HVORFOR MULTITEORETISK PRAKSIS?

Vores vej til multiteoretisk praksis er tilbagelagt af nødvendighed. I stadig flere opgaver har vi måttet sande, at kompleksiteten i opgaven og dens kontekst har fordret en praksistilgang, som baserer sig på mange, gerne forskellige og indbyrdes uenige, teorier.

Det har betydet, at vi gradvist og mere og mere bevidst har valgt at inddrage flere teorier og tilgange, som vi over årene har mødt, men ikke som organisationspsykologer har anvendt. Det har bl.a. været tidligere tiders teori, som med lidt fremskrivning til nutiden har vist sig at give rigtig god mening igen, og det har været nogle af de tilgange, hvor vi ikke har følt os helt på hjemmebane, og som derfor har ligget ubenyttede hen. Vi har også med held inddraget elementer fra andre psykologier, f.eks. udviklings-, klinisk og kritisk psykologi. Tiden og opgaverne har kaldt på disse mere eksperimenterende tilgange, hvor vi som konsulenter i forhold til kunderne indimellem også befinder os uden for vores 'teoretiske komfortzone'. Det har vi selvfølgelig ikke kunnet gøre uden en vis bæven, men trods det, at vi ikke havde gennemgået certificerede uddannelser, opdagede vi, at teoretiske input præsenteret af os i rollen som 'ikke-eksperter' kunne styrke den ko-kreative proces med kunden.

Vi har selv i mange år følt en vis modvilje mod at bevæge os ind på andre teoretiske territorier end de retninger, hvor vi følte os på meget sikker grund i løsningen af vores opgaver. Overdreven respekt for det akademiske niveau kunne være en årsag, men også den polarisering, der i Danmark har været mellem de forskellige 'skoler' (f.eks. systemiske, psykodynamiske, gruppeanalytiske, kognitive, poststrukturalistiske, AI, narrative samt eksistentiale tilgange), har svækket vores vilje til at forsøge at integrere tilgangene. Der har næsten hersket fundamentalistiske tilstande, hvor mange i branchen har oplevet det som at være på forbudte veje at gå uden for den teoretiske måtte, som man traditionelt holder sig på.

I dag siger vores erfaring os imidlertid, at 'godt nok' konsulentarbejde ikke handler så meget om vores evne til at mestre og formidle begreber og værktøjer 'efter bogen', men måske mere om at kunne tilføre processen og relationen med kunderne **tilpas mange forskellige** perspektiver på en **tilpas ikke-fundamentalistisk** måde. Det handler i mange tilfælde om at finde måder fortfarende at stimulere refleksion, fantasi og opmærksomhed i organisationen. I flere opgaver synes det nærmest at være en fordel, at man som konsulent ikke har optrådt i fuld kontrol med 'klassiske' og 100 % korrekt tilrettelagte inter-

ventioner, men nærmere har forsøgt sig med lidt ufærdige indspark, fremkaldt af organisationens responser, som igen har fremkaldt yderligere reaktioner osv.

Denne praksis udfordrer således idealet om god praksis som det at vælge den 'rette medicin til rette sygdom' ved mangfoldige korrekte kategoriseringer. Den læner sig derimod nærmere op ad Luhmanns kontingensbegreb¹, hvor kategoriseringer er selektioner og kvalificeringer af sammenhænge, som 'også kunne være noget andet'.

Et karakteristikum ved komplekse opdrag er netop, ifølge Luhmann, at situationer ikke lader sig kategorisere så tilpas entydigt, at konsulenten kan forberede sig til perfektion og pakke de rigtige værktøjer ned i sin kuffert.

Problemer i komplekse organisatoriske kontekster er ofte flertydige, uklare og flygtige, og løsninger ligeså. Samtidig bliver kategoriseringen af problemer i høj grad påvirket af det teoretiske mindset, vi som konsulenter tropper op med. Vores påstand er, at vi faktisk meget nemt risikerer at skabe en situation i vore teories og værktøjers billede – et konstrueret behov, der svarer til det apparat, vi i øjeblikket har i tankerne. Den på forhånd valgte konsulenttilgang medfører faktisk en risiko for *tunnelsyn* eller *aspektblindhed* (Molin, 2004) – dvs. risikoen for, at væsentlige dele af det, der opstår i processen, enten ikke bliver opdaget eller håndteres uhensigtsmæssigt, fordi det ikke falder inden for den valgte ramme og dermed det, der vurderes relevant. I værste fald kan blindheden også komme til at gælde organisationen, som vi arbejder for. Den overlader det til os at observere og vælge handlinger, hvorved det meget let kun bliver konsulenterne, der bliver klogere og bedre til at se.

1 Ethvert komplekst forhold beror på en selektion af relationerne mellem dets elementer, som det benytter for at konstituere og opretholde sig selv. Selektionen placerer og kvalificerer elementerne, selvom andre relationer mellem disse elementer ville være mulig. Dette, at også noget andet kunne være muligt, betegner vi med den traditionsrige term kontingens. Den henviser samtidig til muligheden for ikke at ramme den mest gunstige udformning" (Luhmann, 2000, s.62).

Scharmer (2007) kalder dette fænomen 'upper cat syndrome'. Han hentyder til et forsøg, hvor to nyfødte blinde killinger bindes oven på hinanden. Det viser sig, at det kun er den nederste killing, der har mulighed for at bevæge sig, som udvikler et syn.

En multiteoretisk tilgang kan bidrage til at modvirke 'blindheden', da den omfatter en bevidst valgt uafklarethed eller tvivl med hensyn til, hvilken ramme fænomenet skal forstås ud fra. Skråsikkerheden ofres til fordel for en åbenhed over for det, som måtte dukke op, og som før var uerkendt, overset eller tilbageholdt.

Det følgende eksempel kan måske illustrere, hvad der kan gå galt, når visheden bliver en belastning:

En gruppe direktører fra finansverdenen blev sat sammen for at diskutere den vigtigste læring, de havde fået som ledere før, under og efter finanskrisen, og en af dem sammenfattede sin læring med følgende rammende statement: "*Assumptions are the mother of all fuck-up's!!*" Alle rundt om bordet beskrev malende, hvordan veluddannede og højt respekterede økonomer, som havde deres praktiske erfaringer og økonomiske begreber fra opgangstider, fuldstændig havde overset de massive faretruende advarselstegn, som mange, der ikke var belastet af den teoretiske viden, meget nemt kunne få øje på. Problemet var imidlertid, at eksperternes autoriserede viden havde stået i vejen for at tolke de små spirende tegn på nye økonomiske tider korrekt.

Nu afdøde psykolog Rasmus Jordan påpegede en variant af samme tema, når han drillede sine stærkt engagerede supervisander med følgende spørgsmål: "*Er det ikke sjovt, som klienten altid lider af problemer, man lige har været på kursus i? Tænk, hvis du havde lært noget andet, havde klienten så haft andre problemer?*"

Ovenstående eksempler berører fra lidt andre vinkler det fænomen, som vi er blevet mere og mere bevidste om i vores konsulentpraksis, nemlig hvorledes en stærk antagelse (teori/tilgang) kan komme til at stå i vejen for erkendelsen af uvisheden og mangfoldigheden i verden her og nu. Og for konsulenter kan den stå i vejen for at lære noget nyt og blive klogere undervejs i en opgave.

Ud over at stå i vejen for det, der viser sig i nuet, har vi i de sidste mange år oplevet, at bestemte antagelser og logikker,

gennem de valg som vi på forhånd har taget i forhold til forståelsesramme, tilgang og værktøj, har skabt fastlåshed og tabuiseringer og dermed forringet de muligheder for forandring, som var tilsigtet. Ikke sjældent har vi undervejs fornemmet, at konsulenter teorier, begreber og metoder blev lidt for godt modtaget og nærmest ukritisk bredte sig i organisationen, nærmest som en ideologi. Kunderne blev dygtigere til at leve op til teorien og metoderne, men dermed fjernede de sig måske også fra at forsøge at begribe det, der aktuelt skete i organisationen.

Eller som nedenstående citat fra Patricia Shaws indledende kapitel i *Changing Conversations* forsøger at fange, så bruges koncepter og konsulentteori ofte til at forsøge at reducere kompleksiteten og dermed fjerne ubehaget ved at konfrontere sig selv og hinanden med de konkrete, komplekse problemer, organisationen står midt i.

“Most of what managers, leaders, consultants, and facilitators are asked to do is ‘to get ahead of the game’, ‘to be on top of the mess’, ‘to manage the process’, ‘to set the boundaries’, ‘to delve beneath the surface to change the deep structure’. It would seem that we want to think of ourselves anywhere other than where we are, in the flow of our live engagement, sustaining and transforming the patterning that simultaneously enables and constrains our movement into the future. Because we don’t seem to have a way to think and talk about what we are doing in this reciprocal engagement, we have become accustomed to a particular kind of systematic practice that is meant to help us do this.” (Shaw, 2004, s. 5).

Vi ser det samme i vores praksis. De sidste mange års massive anvendelse af enten systemisk, konstruktionistisk, narrativ og/eller gruppeanalytisk teori i organisations- og ledelsesudvikling i danske virksomheder har næsten erstattet det personlige nærvær og engagement hos mange ledere og medarbejdere i de organisatoriske udviklingsprocesser.

Det er naturligvis en hårfin balance på den ene side at anskue den teoretiske og metodemæssige disciplinering som en naturlig del af en organisatorisk læreproces og på den anden side at se koncepter og teori som et (s)vækkelsesfænomen, der afleder og fjerner organisationens fokus fra det, der rent faktisk råber på at

blive håndteret. Nu kunne det nærmest lyde, som om vi er imod teorier og metoder, men intet er mere forkert. I det seneste tiår har der snarere været for lidt teori i begrundelsen af praksis og for meget ureflekteret fokus på trendy metoder/værktøj. I værste fald har det betydet, at vi som konsulenter bliver en del af problemet frem for en del af løsningen.

Det væsentlige spørgsmål for os er, hvordan man kan undgå, at konsulentens teori og metoder forsimples, defokuseres, bliver en hvilepude og/eller står i vejen for at favne den kompleksitet, organisationen står midt i, samtidig med at man sikrer en høj teoretisk faglighed i den organisationspsykologiske konsulentpraksis.

HVAD ER MULTITEORETISK PRAKSIS?

En multiteoretisk konsulent er ikke, som ordet måske kunne antyde, en 'meget teoretisk' orienteret konsulent, men derimod en konsulent, der har mange mulige teorier og værktøjer i rygsækken, og som tør og kan forblive i uvisheden i en forvisning om, at det er usandsynligt, at der kan identificeres en central teori og tilhørende praksis som løsning på problemerne. Som en moderne Klods-Hans har konsulenten ideelt set mange overraskende løsningsorienterede værktøjer, han kan trække frem, når situationen fordrer det.

Teori og værktøjer bliver dermed ikke et sikkert stillads, men redskaber, der gør det muligt at bevæge sig rundt og skifte perspektiv – at suspendere forudindfattede opfattelser og forblive i dialog med den virkelighed, vi møder – gerne med et vist mål af tvivl, skepsis og kritisk refleksion.

Med multiteoretisk praksis sigter vi ikke blot mod, at vi som konsulenter har så mange teorier i spil på samme tid som muligt, men også mod, at disse teorier bruges med størst mulig respekt for deres oprindelige videnskabelige udgangspunkt, kontekst, sprog og metoder, ikke i en dogmatisk, men i en eksperimenterende, undersøgende, ko-kreativ hensigt. Teorier skal ikke sætte de to streger under resultatet men gøre nytte og tilføre organisationen liv og erkendelser samt forfine og nuancere den videre vej ind i fremtiden.

Emmy Van Deurzen bruger metaforen *fyrmeister* (stovekeeper) om sin rolle som leder af eksistentielle udviklingsgrupper. Denne metafor finder vi også anvendt i forhold til multiteoretisk konsulentpraksis. Det er ikke perfektionen af det enkelte stykke træ (teori) eller den kunstneriske kvalitet af selve brændestablen (performanceværdien), der er afgørende. Knuderne og de små træsplinter kan fint holde bålet i gang. Det er timingen og nærværet, der gør forskellen.

På mange måder kan man se den multiteoretiske konsulent som en forfatter, der forsøger at blive ved at nedbryde eksisterende former for at komme videre og få ny viden og undgå den stilstand, som kommer, når noget bliver kategoriseret som 'etableret viden'.

Den norske forfatter Karl Ove Knausgård har i denne kontekst meget rammende skrevet om sin egen skriveproces og det smertefulde, der kan ligge i ikke at kunne støtte sig op ad én teori:

“Når overblikket over verden bliver større, bliver ikke kun den smerte den forårsager, mindre, men også meningen. At forstå verden er at stille sig i en bestemt afstand til den. Det der er for småt til at se med det blotte øje, som molekyler og atomer, forstørres vi op, det der er for stort, som skysystemer, floddeltaer, stjernebilleder, formindsker vi. Når vi så har bragt det inden for vores sansers rækkevidde, fikserer vi det. Det fikserede kalder vi viden . . . Mening har brug for fylde, fylde har brug for tid, tid har brug for modstand. Viden er afstand, viden er stilstand og meningens fjende. . . . I flere år havde jeg forsøgt at skrive om min far, men det var ikke lykkedes, sikkert fordi det lå for tæt på mit liv, og dermed ikke så let lod sig tvinge over i en anden form, som jo er forudsætningen for litteratur. Det er dens eneste lov: Alt skal indrette sig efter formen. Hvis nogen af litteraturens øvrige elementer er stærkere end formen, såsom stilen, intrigen, tematikken, hvis nogen af disse lægger formen under sig, bliver resultatet svagt. Det er derfor forfattere med en stærk tematik så ofte skriver svage bøger. Det er også derfor forfattere med en stærk stil så ofte skriver svage bøger. Det stærke i tematikken og i stilen må brydes før litteratur kan opstå. Det er den nedbrydning der kaldes “at skrive”. At skrive handler mere om at ødelægge end at skabe.” (Knausgård, 2009, s. 15).

Hvis vi afstår fra stærke tematikker og stærk stil, kan vi skrive – hvis vi afstår fra sikkerheden i en bestemt teori og en bestemt

metodik/et bestemt værktøj, kan vi som konsulenter bedre møde kundernes komplekse verden med respekt for formen. At lade litteratur opstå, for en forfatter, svarer for en konsulent til at lade processen 'komme frem' og emergere ud af interaktionerne mellem de involverede parter og de forskellige tankesæt og perspektiver. Det, der skal 'ødelægges', for at det kan ske, er forestillingerne om velfaciliterede idealforløb uden konflikter og kontroltab. Det betyder imidlertid ikke, at teori ikke er nyttig, men at vi skal være meget opmærksomme på, hvordan de er nyttige i forhold til komplekse konsulentopgaver.

HVAD KRÆVER MULTITEORETISK PRAKSIS AF KONSULENTEN?

At være en kompetent multiteoretisk praktiker **forudsætter** kendskab til de vigtigste grundbegreber og perspektiver inden for mange forskellige tilgange og teoretiske skoler, og at man har afsøgt forskelle på de forskellige teoriers tilgange. Det **forudsætter** endvidere en fornemmelse for, hvornår de med fordel kan bruges, og hvornår de er **knap så anvendelige**. Det multiteoretiske ideal er, at vi som konsulenter så åbent som muligt og med så mange anvendelige teorier i rygsækken som overhovedet muligt møder og **interagerer med** organisationen i komplekse situationer.

Med det multiteoretiske **mindset** lever vi med et paradoks: at vi på én og samme tid **ønsker at tage** teorierne for pålydende i forhold til deres præmisser og **udsigelseskraft** og samtidig **ønsker at undgå at tage** dem mere alvorligt, end at de kan væves sammen med andre teorier eller forlades til fordel for et nyt indfald. I lyset af dette bliver det vigtigt at fokusere på nuet og på det der i det enkeltstående øjeblik materialiserer sig og tiltrækker vores opmærksomhed.

Når vi har tilstrækkeligt mange kategorier til rådighed, kan vi være til stede uden at påtvinge oplevelsen forsimplede etiketter og kan bruge de mange mulige kategoriseringer til en mere præ-kategorial, flydende opmærksomhed. Scharmers begreb 'presencing' er et eksempel på en præ-kategorial opmærksomhed, hvor nærværet med materialiteten søges udtrykt i et bille-

de, en fornemmelse eller følelse. Refleksionen er også præ-kategorial og kan forfølges med flere mulige kategorier.

TEORI OG BEGRUNDELSE FOR MULTITEORETISK PRAKSIS

For tiden er der stort fokus på, hvorledes konsulenter begrunder deres praksis. Praksis kan begrundes i erfaringer (resultater) og i værdier (præferencer). Praksis kan desuden begrundes med henvisning til alment anerkendt teori og viden. I det følgende vil vi give en kort fremstilling af de væsentligste teorier, som understøtter en multiteoretisk praksis i forhold til komplekse konsulentopgaver.

Zimmermann definerer en opgave som kompleks, når dens løsning kræver en proces, der på samme tid er langt-fra-vished og langt-fra-konsensus. Når opgaven skal løses under stor uvished, diversitet, foranderlighed og uoverskuelighed, bliver det tydeligt at ikke mindst en målrationel tilgang har sine begrænsninger. Som konsulent skal man hjælpe organisationen med at leve med og arbejde i den nødvendige grad af dilemmaer, uklarhed, emergens og konflikt (Amtoft & Vestergaard, 2004).

Schein definerer i sin grundbog *Organizational Psychology* organisationspsykologien som tværdisciplinær, som tagende multiple perspektiver og som en skole, der har som sin mission at hjælpe organisationer med at fungere i kontekster af konstant forandring og kompleksitet (Schein, 1988). Eksempelvis advokerer han for, at kompleksitet fordrer en kombination af udviklings-, kontingens- og sociologisk teori. Teoriområder, der ikke nødvendigvis har umiddelbart compatible logikker.

Smedslund (2004) låner fra den franske antropolog, etnolog og filosof Claude Lévi-Strauss begrebet bricolage –der betyder hobbyarbejde– som betegnelse for den fremgangsmåde, der består i at flikke noget sammen af det forhåndenværende, der gør de næste meter mulige. Bricolage er en praksis baseret på tilgængelige kulturelle fragmenter og en kreativ anvendelse af de forhåndenværende materialer, uanset deres oprindelige brug. Smedslund foreslår bricolage som en metafor for brugen af

mangfoldige psykologier i psykologisk praksis. I denne flikken sammen kan der ske kreative sammenpasninger eller legeringer af modeller, spørgsmålstyper og metoder osv.

Weick (1995) peger på betydningen af at studere og forstå *sensemaking*. "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg mener, før jeg ser, hvad jeg siger?" og: "Hvordan strukturerer mennesker, der arbejder sammen, det ukendte?", "Hvorfor og med hvilken effekt konstruerer vi begivenheder, vi kan sanse og forstå – ud af det, vi oplever?" En af de vigtige pointer hos Weick er her, at vi finder ud af, hvad der sker, ved at engagere os i det vage og modsætningsfyldte og derfra prøve os frem. I denne prøven os frem *engagerer* vi samtidigt forskellige mulige forståelsesrammer. Forståelsen af, hvad vi har med at gøre, er dermed i konstant tilblivelse, og komplekse processer kan først forstås i retrospekt, dvs. når de er ved at være overstået. Indtil da må vi leve med flere mulige forståelsesrammer.

Shaw (2004) interesserer sig især for, hvordan vi finder vej i komplekse, responsive processer, og søger at forstå, hvordan vi bærer os ad med at danne mening midt i samtalerne, processerne, projekterne og forandringerne. Hendes perspektiv er, at ved at undersøge det, der her og nu konkret sker på detaljeniveau, skærpes vores blik for de åbninger, begyndelser og invitationer, der hele tiden forekommer. Hvis vi sætter os i stand til at lægge mærke til de små forandringer og dermed til at kunne tale om dem, så lader vi dem også gradvist forandre måden, vi taler fremtiden frem på. Teori er vigtig som instrument til at skærpe blikket for, hvad der sker, men ikke som noget, vi vælger som vores 'fælles sprog'.

Andre eksempler på beslægtet tænkning finder vi også i den såkaldte *integrative tænkning* inden for psykologien. Denne psykologiske tænkning bygger på Ken Wilbers integrative begrebsramme og er herhjemme især blevet præsenteret af Tønnes Hansen fra Aarhus Universitet (Hansen, 2004). Begrebsrammen er interessant i forbindelse med denne tekst, fordi sigtet med begrebsrammen er at gøre det muligt at "forstå fænomener i verden uden at lave ontologiske reduktioner af deres kompleksitet" (s. 1).

Den integrative begrebsramme tager udgangspunkt i, at alle fænomener har en inder- og en yderside – og samtidig må begribes som både en helhed i sig selv og en del af større helheder.

Det integrative ligger i, at forståelsen af og en kompetent omgang med komplekse fænomener kræver, at man teoretisk og metodisk kan integrere subjektive, objektive, intersubjektive og interobjektive perspektiver i sin tilgang. Det vil bl.a. sige at integrere teorier, der umiddelbart står langt fra hinanden, bl.a. hvad angår videnskabsteoretisk fundering.

Simon Westerns bog *Leadership. A Critical Text* er et godt eksempel på, hvad en kritisk tilgang til organisationspsykologisk teori kan nytte. Det kritiske har sin relevans i forhold til en multiteoretisk tilgang ved, at sidstnævnte forudsætter evnen til at gøre sig fri af dominerende diskurser og løsne de mest magtfulde og/eller hippe teories herredømme over tænkningen. Frigørende konsultation vil således gøre det muligt at bevare sin sunde fornuft i mødet med f.eks. kommercielle interesser forklædt som en særlig form for evidensbaseret eller identitetsprojekter (jeg er systemisk – jeg er post-systemisk). Western præsenterer fire strategier for kritisk tilgang til ledelsesudvikling: frigørelse (Frankfurterskole og poststrukturalisme), dybdeanalyse (psykoanalyse), kiggen skævt (Žižek, Lacan) og systemisk praksis (Bateson, Senge m.fl.). Den kritiske tilgang gør det muligt ikke blot at slippe fri af bestemte teories herredømme, men også at stille spørgsmål ved mere fundamentale antagelser om ledelsesudvikling, og hvad konsulenter egentlig bygger deres praksis på (Western, 2008).

Kolb og Yeganeh (2009) diskuterer i deres prisvindende artikel om oplevelsesbaseret (experiential) læring, hvordan mindfulness er en nødvendig forudsætning for at kunne lære af sine erfaringer. Dette er centralt for en multiteoretisk tilgang, fordi teori skal inspirere praksis og ikke stå imellem praktiker og realiteten. Den udgave af mindfulness, som Kolb og Yeganeh behandler, byder på et socio-kognitivt nærvær, ikke den meditative, selvcentrerede udgave. Det socio-kognitive nærvær øges med andre ord med antallet af kognitive kategorier. Vi skal have

så tilpas mange teoretiske indgangsvinkler, at vi som konsulenter umuligt kan have dem alle åbne på en gang og derfor kan møde mennesker, grupper og problemstillinger a-teoretisk i første omgang.

Sagt på en anden måde, med John Shotter (2010), kan teorier stå imellem konsulenten og verden, så vi adskiller os fra dem eller det, vi møder, det, vi taler om, tænker på, ser på. Faren er, at vi på afstand prøver at finde mønstret, problemet bag ved fremtrædelserne, at vi leder efter en teori og en model, der kan fortælle os, hvad der er det korrekte at gøre først, næst og sidst. Og længere og længere væk fra det væsentlige risikerer vi at komme.

Vi slutter denne teoretiske oversigt ved at vende os mod grundlæggeren af den analytiske psykologi C.G. Jung, for hvem der ikke var noget så farligt for analytisk praksis som teorier (Jung 1966). Han citeres ofte for at have sagt: "Du skal læse alle teorier i hele verden – og derefter skal du glemme dem igen". Faren, som Jung skrev om, var bl.a. risikoen for magtmisbrug, der gælder for alle hjælpeprofessionerne. Risikoen består i at overidentifikation med hjælpefiguren på den ene side og projektion af hjælpeløsheden til klienterne på den anden medfører en fare for, at konsulentens kendskab til teori og modeller misbruges. Det bliver på farlig vis attråværdigt at bevare sin ekspertmagt – det at se hjælpsom og dygtig ud lader til at være vigtigere end at være det samtidig med at situationen fastholder klienten/kunden i en hjælpeløs tilstand (Guggenbühl-Craig). 'Den anden' skal, som formuleret af Bion, ideelt set mødes uden hukommelse (f.eks. fordomme) og uden begær (yndlingskoncepter).

Efter denne hurtige gennemgang af eksempler på teorier, der understøtter idéen om multiteoretisk praksis på forskellige måder, vil vi nu vende tilbage til at beskrive og begrunde vores egen multiteoretiske praksis inden for supervision, undervisning og konsultation ud fra vores erfaringer.

MULTITEORETISK SUPERVISION, UNDERVISNINGSPRAKSIS OG KONSULENTARBEJDE

Polyfonisk supervisionspraksis

Vi har på vores konsulentuddannelse eksperimenteret med multiteoretisk supervision og caselæring. En variant har været iscenesættelsen af et reflekterende team, hvor medlemmerne fordeles på f.eks. otte forskellige teoretiske perspektiver i tur og orden. Hvert perspektiv får lov at folde sig ud med sit særkende, både hvad angår kategorisering og instrumentering. Opgaven kunne f.eks. lyde:

Hvad fokuseres der særligt på i denne teoretiske tradition?
Hvad vil man især lægge mærke til og kigge efter/lytte til?
Hvorledes kan denne opgave/case forstås, tænkes og beskrives?

Hvordan ville denne tradition forstå intervention i forhold til de problemstillinger, som casen rummer? Hvor ville man starte? Hvilket setup og hvilken proces ville man mon anbefale?

Efter tur reflekteres der nu fra hvert perspektiv. Hvert perspektiv får lov til at stå med sin efterklang, og tilsammen giver de et multifacetteret billede af casen, hvor det, der træder frem hos case-indehaveren, nu får en væsentlig større og stærkere klangbund, som igen styrker fokuseringen i forhold til casen. En god metafor for idealet for denne praksis er det polyfone kor, som er væsensforskelligt fra idealet om symfonien eller kakofonien.

Peter Hanke beskriver, som dirigent for kammerkor, hvorledes han i sit arbejde bestræber sig på at få stjernesolister, med hvert deres musikalske sprog, til at synge sammen i et styrket musikalsk udtryk, hvori forskellene ikke elimineres, hvor ingen "sprog" underlægges andre. Ved indstudering af en nyt stykke starter han med at bede alle i koret om at synge stykket sammen på deres måde uden at skele til dirigenten eller de andre medlemmer af koret. Det lyder som et kakofonisk helvede, og man kan nemt tænke, at det aldrig går godt. Det interessante er dog, at sangerne ikke kan forblive i hvert sit udtryk, så umærkeligt vil

man se, at 'the winner takes it all'. Et af medlemmerne vinder og får de andre til at underordne sig, hvilket ikke nødvendigvis er den bedste måde at skabe kunst på. Bl.a. bliver de mange ressourcer og muligheder i koret ikke udfoldet på denne måde.

Derfor lader han hvert enkelt medlem af koret lede en gennemsyngning af stykket på den måde, han/hun lige præcis synes, at det skal gøres. De øvrige medlemmer skal for hver gennemsyngning gøre sig stor umage for at gøre det præcis på det pågældende medlems måde, og der synges ikke igen, før man har reflekteret og mærket sig det særlige ved at synge stykket på denne måde. Når alle i koret efter tur har ledet indøvningen med deres foretrukne musikalske udtryk, skal den bedste **ikke** vælges, men koret kan nu synge sammen med fornemmelsen af, at de mange solisters forskellige kunstneriske sprog **nu** ligger i den enkelte sanger og giver dybde og klangbund.

Efter præsentationen af denne metafor vender vi **nu** tilbage til den polyfone supervision. Den deltager, der præsenterer en case i den polyfone supervision, som vi sætter den op, vil på en lignende måde komme ud af den multiteoretiske supervision med en tilsvarende dybde og klangbund, hvor de forskellige teoretiske 'blikke' og tilgange svarer til forskellige måder at synge den samme sang på. En deltager i supervisionen oplevede det på følgende måde: "*Mærkeligt – jeg syntes, hvert eneste teoretiske perspektiv rummede en sandhed og ville i starten helst blive ved det. Men ved at vi fortsatte, måtte jeg jo så give slip og tage det nye ind, som jeg så også syntes var sandt ... Det var helt vildt hjælpsomt ...*"

MULTITEORETISK UNDERVISNINGSPRAKSIS: FRA BABELSTÅRN TIL PINSEUNDER

På vores uddannelser er intentionen bl.a. at træne holdet i at kunne indtage de forskellige teories blik og attitude og give det, som man derved bliver opmærksom på, et udtryk, der er i overensstemmelse med den teoretiske retnings ånd, tone, diskurs og semantik. Dette samarbejde forudsætter, at gruppen kan arbejde i såkaldt 'matrix-modalitet', hvor forskellighed søges og dyrkes, og der afstås fra at svare på spørgsmålet om, hvad der er den korrekte måde at gå til casen på.

Vi fordeler f.eks. de læste tekster på mindre grupper, der har til opgave først at lade dem stå hver for sig, så de efterfølgende kan klinge sammen og give det tema eller praksisfelt, vi har på dagsordenen, en spektral belysning med forskellige over- og undertoner. Gennem denne undervisningspraksis forsøger vi at gøre mange genrer, teoretiske perspektiver, tilgange og filosofi-er tilgængelige for deltagerne i så høj grad som muligt i deres konkrete konsulentpraksis. I løbet af uddannelsen får deltagerne mulighed for at møde de enkelte teorier i forhold til metoder og grundbegreber samt i forhold til cases og praksisfelter. Det sker så vidt muligt i samklang med andre teorier, og i dette møde mellem konkret virkelighed og andre teorier muliggøres dermed multiteoretisk praksis i form af bricolage, transcendens eller legering.

Processen kan måske illustreres med de bibelske metaforer om babelstårnet og pinseunderet, som de herunder fremstilles af Hegedahl (2009):

“Fortællingen om pinseunderet er blevet kaldt den omvendte Babelshistorie. I Babelsmyten bruges de mange sprog som en forbandelse: Ingen kan forstå hinanden længere, og verden mister sin meningsfulde sammenhæng. I Pinseunderet spiller sproget en rolle som sammenhængskraft og kommunikation. Der er en særlig pointe i teksten omkring netop dette at forstå, hvad der bliver sagt: ‘... lige meget hvor vi kommer fra, så kan vi på vores eget sprog høre dem fortælle om de store ting Gud har gjort’. Det handler altså ikke om, at alle igen kommer til at tale og forstå det samme sprog, men at hver har sit eget, og at alle alligevel, ved Helligåndens underfulde mellemkomst, forstår disciplenes tale. Det er kernen i Pinseunderet. I Helligånden er budskabet om Kristus lige forståeligt på alle sprog.” (Hegedal, 2009).

Helligånden (uden sammenligning i øvrigt) kan i dette tilfælde ses som metafor for den samskabende, emergerende kraft, som vi oplever, der opstår ved, at gruppen/organisationen forholder sig til nuet, i mangfoldigheden af teorier og den aktuelle praksis, i en ikke-kompetitiv, emergerende kontekst. Som en af vore deltagere på konsulentuddannelsen beskriver det:

“Jeg oplever den multiteoretiske tilgang som meget inspirerende. Den bidrager til, at jeg – med skiftende perspektiver – både teoretisk og praktisk – med stringens kigger på mine kunders udfordringer. Jeg vælger nu, langt mere bevidst end tidligere, hvilken approach jeg vil gå til den konkrete opgave med. Samtidig er det givtigt at kigge på opgaven gennem flere briller. Jeg opdager simpelthen indfaldsvinkler, der måske ellers slet ikke var kommet i spil, havde jeg kun brugt et og samme perspektiv.”

MULTITEORETISK KONSULENTPRAKSIS I FORHOLD TIL KOMPLEKSITET

Vi har mest berørt fordelen ved at kunne skifte sit teoretiske perspektiv og i mindre grad muligheden for at kombinere, blande og holde de teoretiske perspektiver åbne. Første niveau er at kunne skifte bevidst, når man vil sikre sig flere niveauer og perspektiver. Andet niveau er at assimilere et element fra en anden teoretisk retning. Tredje niveau er at flikke sammen – bricolere, legere, transcendere – hvor der hulter til bulter sættes ting sammen, der var tiltænkt helt andre sammenhænge. Sidste og fjerde niveau er måske at arbejde a-teoretisk og a-perspektivisk, nogle gange ved at tage afstand for at få det hele med og ikke overse alt for meget – nogle gange ved at gå tættere på – se efter detaljer eller at mærke efter.

Mange professionelle, grupper og organisationer er allerede multiteoretiske – i hvert fald er der mange teorier til stede samtidigt. Måske ikke altid som pluralisme og i fredelig sameksistens, men i indbyrdes konkurrence og rivalisering, og de forekommer endda i imperialistiske forsøg på at kolonisere organisationen i fælles mål, fælles værdier, fælles vision etc. Vi er her kommet til de destruktive aspekter af multiteoretisk praksis. Hvis multiteoretisk praksis skal være konstruktiv, forudsætter det et multiteoretisk mindset, hvor det ikke er et spørgsmål om, at hvis man er anerkendende, så kan man aldrig kritisere, eller sat på spidsen: Hvis man er poststrukturalist, så kan man aldrig fortolke, hvis man er systemiker, så kan man aldrig interessere sig for individer, hvis man er psykodynamiker, så kan man ikke forklare, hvad man laver osv. osv.

Fortællingen om babelstårnet og pinseunderet kan naturligvis opleves som en noget højtravende metafor, men mon ikke, der er flere end os, der har oplevet, hvorledes organisatorisk kompleksitet i mange år er forsøgt tacklet ved imperialistiske korstog i forsøg på at monopolisere human viden og sprog? Uforskammet dyre koncepter, og værdi, lean, kvalitetsprocesser rulles ud som religiøse vækkelsesprocesser, håndbøger og certificerede akkrediterede værktøjer sælges som "stairway to heaven".

Ikke sjældent er vi inviteret ind i en organisation, som vil være 'bedre til at lave projekter", og oplever, hvordan nogle efterspørger diverse styringsmodeller, projekthåndbog og projektmodeller, it-systemer o.l. for så at blive overdøvet af andre, der mener, at lederskab og facilitering er svaret. Endelig er der højroastede stemmer, der mener, at projektlederen via coaching selv finder sin egen vej og bruger de redskaber, som nu er mest egnede i forhold til kunderne og medarbejderne.

I mange organisationer bliver der tale om et ulideligt babelstårn, hvis ikke disse mange tilgange til at lave bedre projekter (stemmer) begynder at lytte til hinanden og evt. tillade hinanden at få en fælles klang side om side trods deres indbyrdes umiddelbare uførenelighed. Så snart konsulenterne er væk, så udgør de mange forskellige teorier og sprog, der er tilstede i organisationen, atter et babelstårn, og organisationen mister sin sammenhængskraft. Konsulentens monopoliserende viden bliver en ydre sammenhængskraft men kunne ikke bringe de mange mindset i fælles svingninger.

Pinseunderet udebliver.

En væsentlig grund til, at der ikke opstår dialog mellem de forskellige retninger, der jo er til stede i organisationen på samme tid, er faktisk, at den dygtige konsulent mangler mod til at vove sig ud på tynd is og lade de mange sprog og teorier om verden komme til orde og blive forstærket. At invitere teoriernes skygesider indenfor og hjælpe organisationerne til at få øje på det nye i dissonansen, samspillet og transcendensen synes farligt og kan, på trods af sin vigtighed, forsvinde i præstation og forsøg på kontrol af ikke styrbare processer.

MULIGE PROBLEMER

Multiteoretisk tilgang adskiller sig først og fremmest fra en monoteorisk tilgang. Begge tilgange kan være mere eller mindre effektive. I dette afsnit vil vi til trods for vores forkærlighed for den multiteoretiske tilgang nævne det, vi ser som de mulige problemer ved denne tilgang sammenlignet med en monoteorisk tilgang. Vi ser tre mulige problemer eller faldgruber, som det er vigtigt at være bevidst om, da de nok ikke fuldstændigt kan elimineres, uden at vi smider fordelene ud med badevandet.

Det første mulige problem er en teoriforvirring. Forvirring kan bestemt være konstruktiv, men hvis den fører til lammelse og ikke til nysgerrig søgen, er den mere destruktiv end konstruktiv. I en indlæringsperiode kan det multiteoretiske mindset give en slags lammelse i forhold til, hvor man skal tage fat på problemstillingen. Kræves det, at man er ekspert og skal 'bruge rette medicin til den rette lidelse', så kan det føles overvældende med flere teoretiske tilgange og føre til **handlingslammelse** eller overdreven præstationsangst. Endelig kan det interessante fænomen forekomme, at alle begreber bliver gjort til én stor teori – nemlig konsulentens egen – på sådan en 'i mørke er alle katte grå'-måde. Hvorfor overhovedet gøre sig umage med at forstå teorierne på deres præmisser, synes mange teoriforvirrede konsulenter at tænke, de ligner jo hinanden alle sammen!

Et andet muligt problem opstår, hvis det multiteoretiske mindset betyder, at konsulenten mangler den modstandskraft i forhold til modgang og uklarhed, som er så nødvendig i mange processer, hvor resultaterne ikke lige viser sig med det samme. En mere monoteorisk tilgang vil i mange tilfælde kunne give den ro, tiltro og sikkerhed i forhold til processen, der ligger i hele traditionens erfaringsbasis og egen ditto. For lidt modstandskraft ved modgang kan i værste fald have som konsekvens, at konsulenten skifter koncept eller opgiver for hurtigt frem for at holde dissonansen ud. Det at konsulenter arbejder alene i præstationskrævende situationer vil kunne forstærke ovenstående problematik, og man fristes næsten til at sige som Erlend Loe i romanen *Doppler*:

“Kære landsmænd, I må tage jer sammen. I må løfte blikket og holde op med at være så forbandet kompetente ... Tørre jeres selvtilfredse smil af, og I må begynde at bytte. Og cykle. Vi skal begynde at cykle og bytte som bare faen, hvis vi skal have en chance for at holde den gående ...”

For det tredje kan multiteoretisk praksis betyde mindre transparens og mindre evidens i forhold til de konkrete valg, som konsulenten foretager i løbet af en opgave. Det er måske sværere for andre at følge med i en multiteoretisk praksis, medmindre praksis løbende udforskes og udvikles i dialog med kunder og samarbejdspartnere. Dette kan i sagens natur ikke altid gøres udtømmende og på forhånd, men altid i pagt med at fænomenerne viser sig. I andre tilfælde kan der først drøftes begrundelser i retrospekt, når et skridt er taget. Det er i vore øjne i alles interesse, at dette er legitimt. Det, der til gengæld er uacceptabelt i vore øjne, er, at man med henvisning til, at man er eklektiker og kunstner, ikke kan stilles til regnskab for, hvordan man arbejder og hvorfor. Igen vil det være afgørende for at undgå den a-teoretiske konsulentfælde at være i løbende reflekterende dialog med andre (gerne djævlens advokater), som kan bede konsulenten om at begrunde sin praksis.

AFSLUTNING

Vi har forsøgt at klargøre, at multiteoretisk begrundet konsulentpraksis er en ressource for konsulenter, der arbejder med komplekse processer og opdrag i organisationer. Multiteoretisk praksis er et supplement til en monoteketisk begrundet praksis, og vi ser såvel styrker som svagheder ved begge former, som vi har redegjort for i denne artikel. Den multiteoretiske tilgang har vist sig nyttig for os til at håndtere store uenigheder og stor usikkerhed i organisatoriske opgaver. Tilgangen har kunnet tilføre modsætninger en professionel stemme, skabe forbindelser mellem dem og dermed bevæge dilemmaer, forandringsbehov og konflikter ind i et emergerende felt.

Vi ser multiteoretisk tilgang og et ko-kreativt mindset som centrale værktøjer for konsulenter, der skal møde en organisatorisk kompleksitet uden at reducere den. Multiteoretisk prak-

sis er muligvis en del af svaret på, hvordan vi som konsulenter kan møde en organisatorisk virkelighed, hvor der allerede i forvejen er en mangfoldighed af teorier om ledelse, organisationer og processer. En organisatorisk virkelighed med konkurrerende virkelighedsopfattelser, paradigmer og begrebsliggørelser, der også betyder, at selve definitionen af opgaven forbliver flertydig og måske også uklar gennem hele forløbet. Vi kan lige så godt komme videre med at professionalisere vores arbejde med de muligheder, denne forskellighed og dunkelhed også rummer, for en mere entydig og skridtsikker organisatorisk virkelighed er nok ikke lige om hjørnet. Denne artikel er et forsøg på at give et lille bidrag hertil.

LITTERATUR

- Amtoft, M., & Vestergaard, A. (2003). Ledelse i kompleksitet. *Erhvervspsykologi*, 1(3).
- Amtoft, M., & Vestergaard, A. (2009). Ko-kreativitet og kompleksitet i konsulentarbejdet. *Erhvervspsykologi*, 7(1).
- Guggenbühl-Craig, A. (2009). *Power in the helping professions*. New York: Spring Publications.
- Hegedahl, P. (2009). Pinseunderet og bygningen af et nyt Babelstårn. *Dknyt.dk*, 29 (5).
- Jung, C.G. (1966). *Collected Works 16*, § 198.
- Knausgård, K.O. (2009). *Min kamp* (bind 1). København: Lindhardt og Ringhof.
- Kolb, D., & Yeganeh, B. (2009). Mindfulness and Experiential Learning (3 udg.). *OD Practitioner*, 41, 8-14.
- Loe, E. (2005). *Doppler*. København: Gyldendal.
- Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Molin, J. (2004). Organisationspsykologi: Eller historien om dig og mig og vi to ... *Erhvervspsykologi*, 2(3), 2-15.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U. Leading from the Future as It Emerges*. Cambridge: SoL Press.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shaw, P. (2004). *Changing conversations – a complexity approach to organizational change*. London: Routledge.

> ARTIKLER

Shotter, J. (2010). *Social Construction on the Edge: 'Witness' – Thinking and Embodiment*. Ohio: Taos Institute Publications.

Smedslund, J. (2004). *Dialogues about a New Psychology*. Ohio: Taos Institute Publications.

Stacey, R. (2003). Complex, responsive processes of relating. *Journal of Innovative Management*, 8 (2).

Tønnesvang, J., Schnieber, A., Ovesen, M.S., & Hammershøj, M.O. (2009). *Integrativ psykologi: Grundlag og perspektiv*. Aarhus: Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Zimmermann, B. (2009). *Ralph Stacey's Agreement & Certainty Matrix*. Webpage Plexusinstitute.com.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks: Sage.

Western, S. (2008). *Leadership. A Critical Text*. London: SAGE.