

# Psykologens rolle og redskaber

Organisationspsykologernes force er den teoretiske forankring. Den platform, der giver redskaberne liv og mening, og som gør, at de kan forvalte redskabsbrugen både effektivt og etisk.

Faglig holdning ■ Af Morten Novrup Henriksen

■ Psykolog Nyt 3/2009 bragte en artikel af Hanne Museth og Kitty Dencker: "Erhvervspsykologer og deres fokus". Med den som afsæt har jeg lyst til at forholde mig til nogle meget centrale diskussioner, idet jeg i det følgende vil kredse om to temaer: Organisationspsykologens rolle i forbindelse med feedback. Teoriens betydning for praksis.

Hvordan skal organisationspsykologen håndtere sin rolle i forhold til feedback på processer i de sammenhænge, man arbejder i? Som jeg forstår forfatterne, er det vigtigt at udvise modet til at udfordre deltagerne ved at give dem tilbagemeldinger på det, vi ser. Vi skal som organisationspsykologer holde fast i, at alt ikke er lige rigtigt og vigtigt, og være garanter for, at alle udviser anstændig adfærd. Det skal vi gøre ved at give tilbagemeldinger på uacceptabel og uhensigtsmæssig adfærd.

Det skal afleveres respektfuldt, men direkte og kontant, mener de. Så vil deltagerne ofte blive frustrerede, "nogle kan næsten ikke tåle at få feedback". De kan opleve det som personlig kritik og grænseoverskridende adfærd fra konsulenten. Men hvis der ikke sker "en eller anden form for ballade, så sker der heller ingen reelle forandringer". Derfor skal konsulenten kommentere individers adfærd i forhold til, om det er hæmmende eller fremmede for forandringsprocessen. Så objektivt og neutralt som muligt.

## Forstyrrelser og feedback

Begrebet *forstyrrelse* nævnes flere gange i artiklen. Ordet er blevet mange-mands-eje, men jeg mener ikke, begrebet kommer til sin ret i en common sense-brug. Det stammer fra den chilenske biolog Maturana. Uden at kunne folde hans enormt inspirerende tanker ud her handler forstyrrelsesbegrebet om, at et system (her et menneske) er *strukturelt determineret*, dvs. at det er et menneskes aktuelle struktur, der er afgørende for effekten af en påvirkning, ikke påvirkningen selv. Derfor kan et menneske kun påvirkes til at forandre sig på en indefra specificeret måde. Vi kan ikke instruere et menneske i at opføre sig på forudbestemte måder. Ud fra dette perspektiv er det *ikke* muligt at instruere deltagere i hvordan de skal opføre sig på en forudbestemt måde og dermed heller ikke muligt at være "garanter for", at folk opfører sig på bestemte måder. Vi kan igangsætte processer, men ikke styre dem. Vi kan som konsulenter kun *forstyrre* de deltagere, vi arbejder med.

Forstyrrelser, siger Maturana så, kan være så små, at de reelt ikke er forstyrrelser. En forstyrrelse kan også være tilpas. Dvs. at den er fremmed, så den erkendes som ny, men ikke så fremmed, at den er faretruende. En forstyrrelse kan nemlig også være for stor. Dvs. at den er så fremmed, at systemet ikke har nogle "svar" på den. Dermed vil systemet



## FAKTA ■ Artikelserie

Den aktuelle artikel indgår i en serie debatartikler om organisationspsykologerne og deres rolle. De tidligere artikler er: Helgi Rasmussen: "Psykolog, bliv ved din læst!", (P-Nyt 18/2008). Lene Thomsen: "Hvad er nyttigt?", P-Nyt 20/2008. Hanne Museth og Kitty Dencker: "Erhvervspsykologer og deres fokus", P-Nyt 3/2009. Alle kan downloades fra [www.dp.dk](http://www.dp.dk) > Psykolog Nyt > Artikelarkiv.

- > typisk lukke sig for at beskytte sig selv (Deltageren læner sig tilbage, lukker sig og er tavs og tænker, at konsulenten da bare er en idiot), eller lukke forstyrrelsen ind, og dermed oversvømmes og presses på sin integritet.

Man skal altså være opmærksom på graden af forstyrrelse. Alt, jeg siger og gør, er med til at bestemme, om det menneske, jeg står over for, er åben for en samtale eller lukker sig, som Tom Andersen siger det (Andersen, 2005). Giver man for meget eller for hård feedback, vil systemet oversvømmes og forstyrres for meget. Man skal altså ikke bare overøse en person eller en gruppe med alt det, man lige kommer i tanker om de kunne have brug for at få med på vejen.

Mere konkret handler det også som konsulent om at være opmærksom på de sammenhænge, man træder ind i, når man vælger at give tilbagemeldinger. Alt afhængig af hvilken teoretisk optik man taler ud fra, bliver forskellige forhold vigtige. Har man en psykodynamisk optik, er det fx vigtigt at forholde sig til, hvilke dynamikker og projektive identifikationsprocesser man kommer til at træde ind i. Mange har måske den opfattelse, at når man snakker psykodynamisk optik, så mener man, at individets adfærd er bestemt af indre kræfter. Men med den psykodynamiske systemteori bliver det muligt at forstå individers adfærd som udtryk for noget, der sker i gruppen og konteksten. Dermed stiller det store krav til overblikket, hvis man vælger at give feedback til individet. En risiko kan nemlig nemt være, at man kommer til at give kritisk feedback til en deltager, der via projektive identifikationsprocesser er blevet talerør for følelser, som ikke kan rummes og håndteres i gruppen. Derfor opstår også en risiko for, at disse følelser bliver endnu mere tabuiserede og angstbetonede.

Ser man feedback-temaet ud fra en socialkonstruktivistisk vinkel, vil man forstå individers adfærd som udtryk for ting, der foregår i relationerne og i konteksten, og som udtryk for individers positioner. Og man vil være opmærksom på den effekt, sprog og historier kan have på deltagere i en organisation, og på, hvilke dominerende historier (nar-

rative tilgang) man kommer til at bidrage til, når man giver tilbagemeldinger. Er der fx en dominerende historie om en deltager som "brøkkehoved", vil man kunne forstærke denne historie i gruppen ved at give kritisk feedback til ham. Dermed begrænser man gruppens muligheder for at opleve andre sider af kollegaen og samtidig at handle på nye måder over for denne. Og dermed får man fastholdt eventuelt uheldige mønstre.

Maturana har endnu en vigtig pointe, nemlig at mennesker ikke kan ændre sig i et negativt defineret felt. Kritisk feedback, der opleves som personlig kritik, åbner altså sandsynligvis ofte ikke muligheden for at forandre sig. At kritiserer individer for deres adfærd og dermed signalere, at de bærer skylden for problemer, er i mine øjne ikke hensigtsmæssigt. Min begrundelse er ikke, at folk ikke bryder sig om det, men at man fratager dem muligheden for at kigge på sig selv og sin egen rolle i *mønsteret* af begivenheder. Folk har normalt gjort det så godt, som de kan i en given sammenhæng, ud fra deres egen logik og forståelse. Derfor kan jeg sagtens forstå, at Hanne Museth og Kitty Dencker kommer til at opleve, at folk føler sig forurettede og anklagede.



## – Og alternativet?

Og hvad er så alternativet? Af ovenstående fremgår, at vores måder at agere på som konsulenter svækker eller forstærker andres villighed og mulighed for forandring. Som konsulent må man være opmærksom på det *efterliv*, ens måder at agere på, får (Pearce, 2007). Den socialkonstruktionistiske tilgang har nogle gode begreber for, hvordan vi som konsulenter er relationsskabere og medforfattere i de opgaver, vi løser. Og at vi har et etisk ansvar i vores måde at agere på.

Der kan være gode grunde til at give tilbagemeldinger. Det kan ofte være virksomt, fordi det kan skabe nogle tilpasse forstyrrelser, der inviterer deltagerne til at reflektere og danne nye billeder. Der kan på mange måder være gode ting at hente i, at man som udenforstående har nogle andre billeder af begivenheder, som man kan vælge at bringe i spil. Vælger man at give tilbagemeldinger, tænker jeg, at man må udvise stor grad af tydelighed i forhold til perspektivbevidsthed. At det, man siger, tydeligt er udtryk for ens egen oplevelse og ikke sandheden. Dermed heller ikke objektivt, som forfatterne af artiklen henviser til. Og vi har forpligtigelse til at være meget opmærksomme på, hvilke konsekvenser vores tilbagemeldinger får for aktørerne og for udviklingen af nye historier i gruppen.

Tilbagemeldinger må bestræbe sig på at være igangsatte for konstruktive dialoger. De må invitere til at deltagerne får lyst til at engagere sig i perspektivskift, at kunne se ting fra nye perspektiver og opdage sig selv i mønstre af begivenheder. Dvs. få mulighed for at se sig selv som aktive ansvarlige aktører og ikke bare se sin adfærd som reaktion på andres handlinger. Dette kan man nemt komme til, ikke mindst i konfliktbetonede situationer.

Der er mange alternativer til at bruge tilbagemeldinger til at skabe forstyrrelse. Ét anvendeligt alternativ er at lave skift mellem indhold og proces, dvs. skabe metarefleksion ved at stoppe op og spørge hinanden: ”Hvordan er det, vi snakker om det her? Hvordan virker det?” Dermed fralægger man sig den objektive ekspertrolle og lader deltagerne selv reflektere over deres kommunikation, på måder som giver indsigt i *sammenhænge* mellem det, deltagerne siger. Det gør det muligt for systemet selv at opøve evnen til at stoppe op og se på sin *måde* at arbejde og sit samspil. En evne, man ikke får lejlighed til at øve, hvis det er konsulenten, der øser ”ekspert”-observationer til gruppen.

## Om teori og praksis

Ovenstående tydeliggør for mig nødvendigheden i at være bevidst om teoriens betydning for praksis. Forfatterne efterspørger, hvad det er, der skal udmærke os som psykologer i sammenligning med andre. Og der er fokus på de mange redskaber, som er i omløb, og som bliver brugt af mange forskellige konsulenter. Jeg mener, at det, der bør være vores force, er vores teoretiske forankring. Den platform, der giver redskaberne liv og mening, og som gør, at vi kan forvalte vores redskabsbrug både effektivt og etisk.

Vores teoretiske forankring er den optik, vi ser med, handler ud fra og reflekterer med. Uden begreber at beskrive situationer med bliver registrering ikke mulig. Teorierne bestemmer, hvad vi kan observere, som Einstein sagde det. Fx kan begrebet om projektiv identifikation gøre det muligt for mig at være opmærksom på følelser og handletrang, der opstår i mig, og måske bruge det som information om, hvad der foregår i rummet. Jeg kan bruge de systemiske og so-

>



MODELFOTOS: BAM/SCANPIX

- > cialkonstruktionistiske begreber om cirkularitet og positioner til at være opmærksom på, at individers adfærd hænger sammen med de mønstre af kommunikation og de relationer og kontekster, de er en del af. Forstyrrelsesbegrebet giver mig et redskab til at være opmærksom på grænserne for mine aktiviteter med deltagerne. Begreber om fortæl-



linger skærper min opmærksomhed på dominerende historier, og hvordan jeg selv bliver medforfatter. Og så videre. Og denne opmærksomhed åbner samtidig for en række handlemuligheder. Som Lewin sagde: Der er ikke noget så praktisk som en god teori. Og jeg kunne måske her tilføje: Praksis uden teori er blind.

Dreyfus & Dreyfus' kendte model om færdighedsudvikling giver et godt billede af hvordan vi som praktikere i starten er nybegyndere og derfor er meget opmærksomme på teorier, regler, begreber osv. og hvordan vi i stigende grad forlader disse teorier, regler og begreber fordi vi får erfaringer og lærer at handle mere intuitivt. Dette er en vigtig udvikling idet det tillader os som praktikere at handle intuitivt og uden at bruge store mængde ressourcer. Men der er i mine øjne en risiko. Man glemmer begreberne og teorierne. Eksperten konsulterer ikke teorien, han er ikke i tvivl. Der sker en habituering af praksis på ekspertniveau; vi handler ud fra vaner og rutiner. Men når vi gør det, og når vi ikke har adgang til teorier og begreber, så mister vi som sagt muligheden for at være opmærksomme på mange forhold, mu-

ligheden for at reflektere og agere med disse begreber og teorier.

Samtidig er det vigtigt at være kritisk over for de teorier, begreber og antagelser, man får på baggrund af sine teorier. Man må spørge sig selv: Bringer denne antagelse mig til at kunne hjælpe deltagerne? Får jeg en antagelse om, at det er den og den deltager, der er "problemet", er det så en brugbar antagelse? Hvad tillader den mig at se og ikke se? Agere på? Begreber og teorier er ikke uskyldige. Derfor er det rigtig vigtigt at være bevidst om og aktivt konsultere sine begreber og teorier.

Alle kan læse en redskabsbog. Og dem bliver der udgivet en del af i disse tider. Men for at kunne forvalte dem med omhu og etik er det er vigtigt at kende teorierne bag.

I og med teorier er optikker, vi ser verden med, mener jeg endelig, det er relevant at have forskellige teorier at vælge imellem, så at man dels har mulighed for, afhængig af opgaven, at skifte mellem teorier og dermed se forskellige ting, dels har forskellige handlemuligheder. Der kan være tendens til at forfalde til krampagtig fastholdelse af, at ens egen teori er den eneste rigtige og de andres er ubrugelige. Fastholder man én tilgang, vil man til stadighed kun observere de samme ting og dermed også reproducere og habituere sine handlinger. At tænke om teorier som mulige beskrivelser af verden, man kan benytte sig af, åbner for en kompleks og rig forståelse af situationer og handlemuligheder – og derfor også nye responser fra deltagerne.

Morten Novrup Henriksen,  
organisationspsykolog. Crecea A/S

## LITTERATUR ■

Andersen T. (2005): *Reflekterende processer: samtaler og samtaler om samtalerne*. København: Dansk psykologisk Forlag.

Haslebo, G. (2004). *Relationer i organisationer. En verden til forskel*. Dansk psykologisk Forlag.

Heinskou & Visholm (red.) (2004). *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag.

Maturana & Varela (1987). *Kundskabens træ. Den menneskelige erkendelses biologiske rødder*. Forlaget ASK.

Pearce, B. (2007). *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk psykologisk Forlag.