

# Konsultation i organisationer

Andreas Granhof Juhl, 2009 ©

Ved læsning af organisations- og konsultationslitteraturen er 2 spørgsmål afgørende og ofte ikke gjort tydelige:

1. Hvilke forskellige grundantagelser ligger til grund for teoriernes opfattelse af organisationer?
2. Og hvad betyder denne forskel for konsulentens praksis?

F.eks. Haslebo & Nielsen (1997) skelner mellem en 1. og en 2. ordens tænkning om organisationer. Denne skelnen er i første omgang en epistemologisk skelnen, dvs. en forskel i erkendelsesmæssige antagelser: *hvordan og hvad ved mennesker*. Det vil være min pointe igennem artiklen, at denne epistemologiske skelnen bringer os vidt forskellige steder hen i vores forståelse af organisationer. Det er interessant, at en lang række teoretikere og praktikere, f.eks. Andersen (1996), Anderson (1997), Gergen (1985, 1997), Haslebo & Nielsen (1997), von Krogh & Roos (1995), Maturana & Varela (1992), Schön (1987), foretager en lignende skelnen og tematiserer den med forskellige begreber som 1. vs. 2. ordens tænkning, modernisme vs. postmodernisme, repræsentation vs. (social) konstruktion, informationsprocessering vs. autopoiesis. Disse begreber vil derfor blive brugt synonymt i artiklen. Med udgangspunkt i de 2 ovenstående spørgsmål vil artiklen sætte følgende under lup:

*Hvad er forskellen på et 1. og et 2. ordens perspektiv på organisationer? Og hvad betyder denne forskel for konsulentens praksis i forhold til organisationer?*

Jeg vil gribe dette an ved i afsnit 1 at analysere forskellen mellem et 1. og et 2. ordens perspektiv, med fokus på erkendelse, sprog og viden. Jeg vil bruge resten af artiklen på at analysere, hvad denne skelnen implicerer for konsulentens praksis. I afsnit 2 vil jeg analysere, hvad disse forskellige perspektiver betyder for forståelsen af organisationen. I afsnit 3 vil jeg undersøge, hvordan dette skift implicerer en rekonstruktion af det sprog, vi bruger om organisationer. Jeg vil bruge begrebet om modstand som eksempel. Jeg vil

også undersøge, hvordan proceskonsultation kan være en mulig måde at tænke om konsulentens position fra et 2. ordens perspektiv. I afsnit 4 vil jeg undersøge de radikale konsekvenser et 2. ordens perspektiv har for forståelsen af forskning. Jeg vil her introducere Appreciative Inquiry som en videnskabelig metode, der er i overensstemmelse med 2. ordens perspektivet. I afsnit 5 vil jeg reflektere over det i artiklen præsenterede.

### **1) Forskellen mellem et 1. og et 2. ordens perspektiv.**

Det vil være en afgørende og gennemgående pointe i min artiklen, at de implicite eller eksplicite epistemologiske antagelser, vi gør os, har gennemgribende betydning for vores forståelse af organisationer. Eller sagt på en anden måde: enhver forståelse bygger på en erkendelsesmæssig antagelse om, *hvordan mennesker ved* noget. Det er derfor afgørende, at begynde artiklen med en kort analyse af de forskellige erkendelsesteoretiske grundantagelser, der knytter sig til hhv. et 1. og 2. ordens perspektiv. Dette knytter sig meget tæt til en forståelse af, hvad det er sproget 'gør', og analysen kobles derfor med en analyse af de sprogfilosofiske grundantagelser.

#### **1.1) Erkendelse i et 1. ordens perspektiv.**

Historisk og filosofisk set er denne tradition funderet i Newton og Descartes grundantagelser, der kan ses som dualistiske (Capra, 1997). Kort sagt handler dette om, at der er forskellige niveauer eller enheder, der forbindes gennem love og mekanismer. I forhold til artiklens tema, har denne grundantagelse ført til en hypotese om, at der er en fundamental adskillelse mellem 'den der ved' og 'det der vides' (Maturana & Varela, 1992). Det er denne grundantagelse, som specielt er kommet til udtryk i modernismens antagelse om videnskabelig objektivitet (Anderson, (1997), Gergen (1985, 1997)). Antagelsen er, at jeg som observatør kan erkende en verden, der er uafhængig af mig som observatør. Dette har fået von Foerster til at bruge begrebet *observerede system* om en 1. ordens forståelse, fordi der er fokus på det, der *er i verden*. Antagelsen er, at jeg som neutral og objektiv observatør kan få sand og endegyldig viden om det, jeg observerer (Haslebo & Nielsen, 1997). Der er en verden, som jeg med min forståelse kan forsøge at lave et kort over. Dette kort kan være rigtigt eller forkert, og det er verden, der er den målestok, der kan afgøre dette.

### **1.1.1) Sproget i en 1. ordens forståelse.**

En vigtig grundantagelse i en 1. ordens forståelse er således, at sproget er neutralt og tillader objektive beskrivelser, og dermed kan bruges til at lave eksakte beskrivelser af verden. F.eks. forstås begrebet organisation som noget, der findes i verden uafhængigt af den, der observerer. Begreber får status af ontologisk realitet, hvilket Berger & Luckmann (2000) kalder for begrebsreifikation. Dvs. begreberne bliver tingsliggjort. En 1. ordens forståelse af sproget antager, at sproget afbilleder verden, dvs. der kan komme et 1:1 forhold mellem de ord, vi bruger, og den verden vi bruger ordene om.

### **1.1.2) Viden i en 1. ordens forståelse.**

Denne forståelse af sprog og erkendelse, har i modernismens forståelse ført til en bestemt form for viden. Schön (1987) kalder den for en teknisk rationalitet og andre taler om en repræsentationel forståelse af viden (Maturana & Varela (1992), von Krogh & Ross (1995)). Begge hjælper til at forstå de grundantagelser, der er for viden i en 1. ordens forståelse.

At viden forstås som repræsentationel betyder, at vi kan internalisere en ydre verden. Ord har derfor en eksakt og entydig betydning. Et begreb som 'organisation' eller 'sammenlægning' forventes at betyde det samme for dem, der bruger det. Eller hvis man ikke er enige, kan man gennem diskussion, dvs. en analytisk dissektion af det der siges, afgøre, hvem der har ret og dermed også, hvem der tager fejl (Bohm, 1996). Det antages videre, at disse repræsentationer kan overføres som informationer fra person til person. Dvs. det antages, at person A kan forstå præcist det samme med det samme som person B (Maturana & Varela, 1992), selvom det måske kræver lidt tid.

Denne eksakthed kommer f.eks. til udtryk i brugen af diagnoser. Vi kan nå frem til en entydig og rigtig beskrivelse af, *hvordan* situationen er, og tilsvarende til en endelig og rigtig forklaring af, *hvorfor* situationen er sådan. Med sådanne antagelser, bliver målet at etablere universel, generaliserbar og sand viden (Schön (1987), Gergen (1997)).

### **1.2) Erkendelse i et 2. ordens perspektiv.**

Et 2. ordens perspektiv bryder fuldstændigt med disse antagelser om erkendelse. Historisk set knytter antagelserne i et 2. ordens perspektiv til begrebet om postmodernitet, men inspirationen kan spores indenfor alle akademiske discipliner, fra fysik, kybernetik og matematik (Capra, 1997) til semiotik og psykologi (Anderson, 1997), for blot at nævne nogle.

Med Derridas begreb om dekonstruktion, begynder mange at være skeptiske overfor det sprog, vi tager for givet, og specielt de antagelser om sandhed, magt og viden, som dette sprog implicit konstruerer (Lax, 1992). Med Barnett Pearces ord betyder dette, at "vi anfægter 'illusionen om sikkerhed' i vore teorier og 'drømmen om virkelighed' i vore liv" (Pearce, 1992, 2).

### **1.2.1) Sprog i en 2. ordens forståelse.**

Denne skepsis overfor en modernistisk forståelse af sproget har ført til, at sproget i stedet ses som konstruerende en verden. Sproget er ikke neutralt, men rummer implicite logikker, der inviterer den, der bruger det, til at konstruere bestemte betydninger. F.eks. ses modernismens sproglogik som netop konstruerende en myte om kontrol og forudsigelighed (Anderson, 1997).

I stedet forstås sproget som meningsgenererende. Dvs. at sproget og begreber ikke har en metaforisk essens eller kerne, men får sin betydning, gennem dets brug i social praksis. Jeg kan således som konsulent eller forsker ikke endegyldigt vide, hvad et begreb betyder, men må vente og se, hvor samtalen tager os hen. Begreber får således sin betydning, gennem deres brug i sproget. Det er dette, der ligger i Wittgensteins begreb om sprogspil (Næss, 1965). At forstå meningen med et ord betyder således ikke at forstå dets definition, men at kunne bruge det og respondere på det i en given kontekst sammen med andre.

Denne forståelse efterlader ikke nogen privilegeret position, hvorfor verden kan betragtes og beskrives, hvilket udtrykkes i det kendte citat af Maturana & Varela: "Everything said is said by someone" (Maturana & Varela, 1992, 26). En observatør taler hele tiden gennem en tradition, eller med Wittgensteins begreb taler han i et bestemt sprogspil, der følger og inviterer til bestemte regler, og dermed konstruerer bestemte betydninger. Al observation er således teoriladet, dvs. en fortolkning ud fra bestemte præmisser, og dermed åben for genfortolkning (Ibid.). Den verden, vi lever i, er derfor ikke uafhængig af os selv, men frembringes gennem det sprog vi bruger med andre. Af den grund satte Von Foerster fokus på observatørens betydning for det, der observeres, hvilket han benævnte det *observerende system* (Haslebo & Nielsen, (1997)). Observatøren er som fortolker del af det, han beskriver, hvorfor en objektiv beskrivelse ikke er mulig (ibid.).

### **1.2.2) Viden i en 2. ordens forståelse.**

Dette har stor betydning for vores antagelser af viden. Viden kan ikke længere forstås som sand og objektiv, fordi mennesket ikke har adgang til nogen objektiv verden. Antagelsen er, at viden ikke er noget, der passivt kommer til den enkelte, men er noget mennesker aktivt konstruerer i sproget med hinanden. Der er dette, Schön (1987) påpeger ved at betvivle værdien af modernismens fokusering på en teknisk rationalitet. I konsulentens praksis er modernismens abstrakte og generaliserede viden ikke brugbar. O'Hanlon udtrykker det stærkere ved direkte at anbefale, at man, hvis man får en hypotese, skal ligge sig ned og vente til den går væk. I bedste fald er den forstyrrende, og i værste fald bliver den en selvopfyldende profeti (Marner, 1994).

Med sit begreb om 'centre af variation', påpeger Wittgenstein, at man på en gang må være respektfuld overfor den kulturelle tradition man taler ind i, dvs. den tidligere brug af begrebet, men samtidig har en fleksibilitet i den givne kontekst. Derved er viden aldrig endelig, men er altid ufuldstændig og emergerende (Cronen & Lang, 1994). Vi kan således aldrig vide noget endeligt på forhånd men må vente at se, hvilken mening der emergerer. Derved opgives forestillingen om, at man kan dirigere og kontrollere den mening, der skabes, og dermed opgives også myten om forudsigelighed.

Jeg har brugt plads på dette lidt tunge erkendelsesteoretiske afsnit, fordi min pointe er, at det er vores implicite eller eksplicite antagelser om viden, sprog og erkendelse, der bestemmer, hvad det er, vi ser og skaber i vores praksis som konsulenter. Dermed kan implikationer af skiftet fra 1. til 2. ordens forståelse svært overvurderes. I første omgang vil jeg i afsnit 3 undersøge, hvad dette betyder for forståelsen af organisationer.

## **2) Hvad er en organisation?**

Det er interessant, at svaret på dette spørgsmål ofte tages for givet. I overensstemmelse med min problemformulering og ovenstående distinktion mellem en 1. ordens og en 2. ordens forståelse, vil jeg i det følgende undersøge, hvordan disse forskellige perspektiver inviterer til forskellige måder at bruge begrebet 'organisation'.

### **2.1) Organisationer i et 1. ordens perspektiv: organisationen som social realitet.**

Det afgørende i forståelsen af organisationer i et 1. ordens perspektiv er, at de forstås som eksisterende uafhængigt af den, der observerer dem. Dvs. organisationer er noget, som

*findes i verden*. Man kan enten opfatte organisation som de mure og maskiner, der udgør en arbejdsplads (den forståelse er ikke brugt særligt ofte) eller opfatte organisation som en social struktur, dvs. en enhed. Det er den sidste opfattelse, jeg vil undersøge.

Det er denne forståelse af organisationen som et system 'derude', der gør, at psykologen som konsulent eller forsker kan forholde sig objektivt til det (Haslebo & Nielsen, 1997). Denne antagelse er, som Anderson (1997) bemærker det, funderet i Parsons socialteori, der bedst kan forstås som en løgmodel. Forskellige sociale strukturer er indlejret i hinanden. Individet er indlejret i organisationen, der er indlejret i samfundet. Organisationer er en således en social realitet.

Det specielle ved denne løgmodel er, at problemer forstås som skabt af strukturerne på et af niveauerne. Problemet kan således være noget bestemt, f.eks. dårlig eller mangelfuld kommunikation, inkompetent ledelse, manglende ansvar for arbejdsprocessen, etc. Målet bliver derfor at forstå disse strukturer så præcist som muligt, så man kan forstå årsagen til problemet. Denne grundantagelse har meget store betydninger for konsulentens rolle, hvilket jeg vil komme tilbage til i afsnit 3.3.

## **2.2) Organisationer i et 2. ordens perspektiv: organisationen som social konstruktion.**

I et 2. ordens perspektiv forstås organisationer som lingvistiske systemer (Anderson, 1997). Organisationer eksisterer ikke 'derude', men eksisterer i det sprog og de distinktioner, vi bruger. Dermed eksisterer organisationen ikke uafhængigt af observatøren. Observatøren er med til at konstruere organisationen gennem de sproglige distinktioner, han<sup>1</sup> frembringer. Det er det sprog, der bruges, der skaber organisationen. Ikke nogen tilfældige eller arbitrære sociale strukturer.

Det er dette, der menes med, at der fokuseres på mennesker *i relation*. Der er ikke individer og grupper, og samfund. Kun mennesker i sproglig relation med hinanden. Det gode spørgsmål er så, hvilke mennesker psykologen skal tale med? Pointen er, at systemet må afgrænses med et hensigtsmæssigt valg. Andersen spørger: "Hvem kan (burde) tale med hvem om dette problem på hvilken måde på indeværende tidspunkt?" (Andersen, 1996, 121). Klientssystemet er således bestemt af kommunikative mønstre og ikke af 'tilfældigt' valgte sociale strukturer. Som psykolog arbejder man ikke med en social struktur, men med de historier, mennesker i fællesskab fortæller om deres liv med

---

<sup>1</sup> Jeg vil i hele opgaven for nemheds skyld bruge han om observatøren, konsulenten og forskeren og hun om klienten.

hinanden. Derfor er det heller ikke systemet, der er årsagen til det 'problem', som psykologen måtte registrere. Tværtimod kan problemet kun forstås som tilhørende sproget. Det er blevet en del af de distinktioner, som mennesker bruger til at koordinere deres handlinger sammen. Dermed er det historien om problemet, der skaber systemet, dvs. giver de mennesker, der lever i disse historier, bestemte handlemuligheder (Haslebo & Nielsen (1997), Anderson (1997)).

I et 2. ordens perspektiv på organisationer interesserer man sig for den sproglige kontekst, primært med udgangspunkt i en nysgerrighed i forhold til de forskellige historier, der er om situationen (Haslebo & Nielsen, 1997). Målet er ikke at vurdere disse historiers validitet gennem en eller anden forudbestemt normativ opfattelse af rigtigt og forkert, men at hjælpe til konstruktionen af nye eller andre historier, der giver deltagerne handlemuligheder i forhold til deres situation.

### **3) Praktiske implikationer af et social konstruktionistisk perspektiv på organisationer.**

Jeg har i det foregående forsøgt at skitsere to forskellige erkendelsesteoretiske perspektiver, og deres betydning for opfattelsen af sprog, viden og organisationer. Jeg vil i det følgende undersøge betydningen af disse forskellige perspektiver, ved at undersøge brugen af modstandsbegrebet som eksempel på den ny opfattelse af sproget. Efterfølgende vil jeg undersøge konsulentens position. Det kan være værd at bemærke, at jeg ikke er særligt optaget af den del af den postmoderne tænkning, der interesserer sig entydigt for dekonstruktion, dvs. en afsløring af, at alle sprogspil er funderet i bestemte regler og antagelser. Jeg forsøger derfor med et begreb om rekonstruktion at invitere til nye sprogspil, fordi disse giver nye forståelser og handlemuligheder i forhold til de mennesker, vi møder.

#### **3.1) En rekonstruktion af konsulentens sprog.**

Som det gerne skulle fremgå af ovenstående, er det sprog, vi bruger, afgørende for den verden der frembringes. Det kan fremstå som en svært tilgængelig og meget abstrakt pointe, og jeg vil gerne prøve at gøre det meget konkret, gennem et eksempel om begrebet modstand. Jeg vil prøve at undersøge modstandsbegrebet i 3 forskellige sprogspil, der giver meget forskellige forståelser, nemlig modstand som intrapersonelt fænomen, som interpersonelt fænomen og som social konstruktion.

### 3.1.1) Modstand som intrapersonelt fænomen.

Forståelsen af modstand som et intrapersonelt fænomen er funderet i personlighedspsykologiens antagelser om, at fænomener kan forstås ud fra individets psykiske strukturer. Det er specielt den psykoanalytiske forståelse, der introducerer begrebet om 'modstand' som det kliniske begreb, der tematiserer de ubevidste kræfter *i klienten*, som modsætter sig behandlingen (Diderichsen, 1998). Det afgørende i denne sammenhæng er, at begrebet repræsenterer en ontologisk realitet, og at sprogspillet inviterer til en bestemt forståelse af, hvor modstanden findes, og med begreberne om overføring og modoverføring (Ibid.), også giver handleanvisninger til hvordan, det skal håndteres. Dvs. inviterer til at se konsulenten som den rationelle ekspert overfor den irrationelle kunde.

### 3.1.2) Modstand som interpersonelt fænomen.

Modstandsbegrebet som et interpersonelt fænomen blev oprindeligt introduceret af de tidlige familieterapeuter som et alternativt sprogspil til psykoanalysens individorienterede antagelser (Jones, 1996). Antagelsen var, at modstand ikke skyldes individets men familiens strukturer, og begrebet var tæt knyttet til begrebet om homeostasis, dvs. den mekanisme at en familie vil reagere med modstand mod forandring for at opretholde status quo (Ibid.). Det er denne grundtænkning, der hos f.eks. Ashforth & Mael (1998) har fundet vej til en 1. ordens forståelse af organisationer<sup>2</sup>.

Målet hos Ashforth & Mael er at undersøge, hvordan modstand kan ses som meningsfuldt ved at forstås i dets sammenhæng. Hvis en person eller gruppe udsættes for kontrol eller magt, kan det være nødvendigt at bruge modsand for at kunne bevare sin identitet (Ibid.).

Jeg er tiltalt af denne positive omformulering af modstand som noget, der ikke er udtryk for individets irrationelle psykiske strukturer, men er udtryk for og afhængig af dets organisatoriske sammenhæng. I forhold til problemformuleringens spørgsmål, er begrebet stadig udtryk for en 1. ordens tænkning, fordi det tillægges ontologisk realitet, dvs. en *handling* kan være *udtryk* for modstand. Dermed findes modstand i verden uafhængig af den observatør, der registrerer den.

Hvor den intrapersonelle forståelse ser modstand som noget, der kan registreres hos en anden, dvs. som noget A ser hos B, ser den interpersonelle forståelse modstand som

---

<sup>2</sup> Det er således afgørende, at 2. ordens perspektivet *ikke* handler om, hvorvidt fokus er på individer eller grupper, men om hvordan forholdet er mellem 'den der observerer' og 'det der observeres'.



noget, der registreres mellem mennesker. Dvs. en kvalitet ved sammenspillet mellem B og C, som kan registreres af A. Dette er et godt eksempel på Von Foerstes begreb om det observerede system: fænomenet tilhører det system, der observeres, ikke det system der observerer, og er dermed et godt eksempel på 1. ordens tænkning om mennesker.

### **3.1.3) Modstand som social konstruktion.**

I en 2. ordens forståelse kan begrebet ikke forstås uafhængigt af den observatør, der bruger det, og begrebet må forstås ud fra det sprogspil, det indgår i. Med fokus på det observerende system, i mit eksempel A, B og C, spiller begrebet 'modstand' en vigtig rolle i konstruktionen af mening. Den vigtige pointe er, at fænomenet modstand i et 2. ordens perspektiv ikke findes, før det skelnes af en observatør. Det interessante er derfor ikke begrebets validitet. Modstand findes således ikke som en objektiv realitet, men findes som del af et lingvistisk system. Den findes i de historier, vi fortæller med og om hinanden, og det er disse historier, vi lever i. Ofte er begrebet del af et spil, der handler om, hvem der har skylden for, at man ikke er enige, eller hvorfor man ikke opnår en ønsket forandring. Begrebet om modstand kan således bruges som en attribuering af 'problemets årsag'.

Målet er ikke at underkende historien om modstand, men at træde ind i, og undersøge hvordan den er med til at skabe systemet. Dette kan f.eks. gøres med spørgsmål som: Hvem registrerede først modstanden? Hvem registrerede sidst modstanden? Hvornår skete det? Hvem påvirker modstanden mest? Hvordan påvirker den vedkommende? I hvilke sammenhænge påvirker den vedkommende? I hvilke sammenhænge påvirker den ikke vedkommende?

### **3.1.4 Afsluttende refleksioner om sproget.**

Når det ikke er lige meget, hvilket sprog vi bruger, er det fordi, vi som observatører netop ikke beskriver en objektiv realitet, men er med til at konstruere en verden. Med et Grundtvig citat: "Sproget er magtfuldt - og skaber hvad det benævner" (Grundtvig In Lund-Jacobsen & Wermer, 2001, 39). Mennesker lever i de historier, de selv og andre fortæller om dem, og dermed har enhver sproglig ytring en konstituerende effekt. Jeg er som observatør aktiv med til at skabe den eller dem, jeg observerer. Dette indebærer, at vores brug af sproget er tæt forbundet med en etisk position. Vi skaber hinandens verden og liv igennem sproget.

Med Holmgrens ord: "Sproget er det skelet vores identitet finder næring – eller gift – i. Sproget og ordene skaber os – og omvendt" (Holmgren, 2001, 123). Dermed har sproget

også en potentiel patologiserende effekt. Det kan fastlåse os i bestemte forståelser, hvorfra vi ikke har mulighed for at handle. Bl.a. derfor er den stigende interesse for et begreb som udbrændthed problematisk. Det bruges ureflekteret ud fra en 1. ordens tænkning om, at det benævner en ekstern, objektiv realitet. Men fra et 2. ordens perspektiv er man som observatør netop med til at konstruere personer som 'udbrændte'<sup>3</sup>. Dette betyder selvfølgelig ikke, at man ønsker at underkende de historier, som folk fortæller om deres liv. Nærmest det modsatte. Som Goolishian har påpeget, så siger mennesker ikke andet, end det de siger (Andersen, 1996). Som observatør skal man være meget varsom med sine egne hypoteser og forklaringer, fordi disse forklaringer netop kan blive dem, der bliver klientens virkelighed.

### **3.2) Konsulentens position.**

Et spørgsmål, der har optaget mig meget, har været, hvordan en psykolog, ud fra en 2. ordens antagelse om erkendelse, kan forholde sig til klientsystemet. Jeg har været optaget af to lidt forskellige positioner: konsulenten og forskeren. Jeg vil i dette hovedafsnit undersøge konsulentens position, og i hovedafsnit 4 undersøge hvad 2. ordens perspektivet betyder for forskerens position.

#### **3.2.1) Konsulenten som del af det observerende system.**

Som jeg har beskrevet i de foregående afsnit, bliver konsulenten i et 2. ordens perspektiv en del af det observerende system, hvilket betyder, at konsulenten bliver en med-konstruktør af den viden og mening, der skabes.

I forhold til denne mening, er der ofte interesse for begreber som læring, ændring og forandring. Det er på sin plads at give disse begreber en kommentar med på vejen. Det afgørende ved et 2. ordens perspektiv er, at der ikke, som f.eks. hos Weick & Westley (1996) skelnes mellem individuel og organisatorisk læring. Der er kun ét niveau for læring: mennesker lærer i sproglig relation med hinanden. Dvs. mennesker konstruerer nye sprogspil, som de kan leve i. Der er 2 kommentarer til denne forståelse af forandring.

**For det første** kan forandring ikke dirigeres. Bateson kalder direkte 'myten om kontrol', dvs. antagelsen om, at jeg kan dirigere en andens forståelse i en ønsket retning, for en epistemologisk fejltagelse (Boscolo et al., 1991). I forlængelse af dette afviser Maturana & Varela med begrebet om autopoieses mulighed for instruktiv interaktion. Forandring i

---

<sup>3</sup> 2. ordens forståelsen er et brud med forestillingen om, at individer *er* noget bestemt. Jeg uddyber dette i afsnit 3.2.3.

levende organismer er bestemt af deres strukturer, ikke af den påvirkning de udsættes for, hvilket får Maturana & Varela til at tale om forstyrrelse i stedet for påvirkning. Forandring i levende organismer er bestemt af deres strukturer, ikke af den påvirkning de udsættes for. Dette får Maturana & Varela til at tale om forstyrrelse i stedet for påvirkning (Maturana & Varela, 1992). Usikkerhedsprincippet for menneskeligt samkvem er, at den forandring der sker ikke kan forudsiges, men emergerer ud af den givne kontekst (Hoffman, 1987). Det er dermed ikke muligt at forudsige resultatet af en given situation.

**For det andet** skal dette forstås sammen med Scheins antagelse om, at "Everything You Do Is an Intervention" (Schein, 1999, 17). Dette giver en særlig form for etik i 2. ordens perspektivet. En speciel opmærksomhed på, om det jeg gør og siger er med til at fastholde mig selv og klientsystemet i en bestemt historie om situationen. I forlængelse af tænkningen om forstyrrelse, er det ikke muligt at påvirke personen direkte. Man ændrer sig selv, og derved ændrer man konteksten omkring klienten (Hoffman, 1987).

Spørgsmålet jeg vil undersøge i det følgende afsnit er, hvilke begreber der kan hjælpe os til at forstå konsulenten i en sådan ikke-instruktiv position. Et af de begreber der er blomstret i konsulentverdenen, er tænkningen om konsulenten som proceskonsulent (Schein, 1999). Jeg vil i det følgende prøve at undersøge, hvordan en procesorienteret tilgang til konsultation kan forstås ud fra et 2. ordens perspektiv.

### **3.2.2) Proceskonsultation.**

Det er interessant, at der synes at være en mere psykodynamisk tilgang (Schein, 1999) og en mere konstruktionistisk tilgang (Anderson, 1997) til proceskonsultation. Jeg vil behandle dem under et.

Schein (1999) skelner mellem 3 forskellige modeller for konsultation: Ekspert-, Doktor-Patient- og Procesmodellen. Alle bygger de på bestemte antagelser om, hvordan man kan hjælpe individer og grupper. Jeg vil koble dette med Haslebo & Nielsen (1997) og Anderson (1997), der laver lignende adskillelser.

**Ekspertmodellen** bygger på den grundantagelse, at klienten kan købe ekspertrådgivning fra konsulenten. Klienten ved hvilken information hun har brug for, og konsulenten kan give den. Schein nævner 3 problemer med en sådan model.

**For det første** inviterer sådanne grundantagelser til en kraftig asymmetri i klient-konsulent relationen. Konsulenten antages at kunne være ekspert på klientens liv (Schein, 1999). Med en sådan relation, hvor konsulentens historier bliver 'de rigtige', inviteres der implicit til en kamp om virkeligheder. Mehan (1993) har kaldt dette 'the politics of representation', dvs. kampen om hvis repræsentationer der skal anerkendes som 'sandheden'.

**For det andet** bygger modellen på en 1. ordens tænkning om viden og information som noget 'derude', der kan bringes ind i systemet på en eksakt måde (Schein, 1999). Som jeg lige har præsenteret i afsnit 3.2.1, er denne repræsentationelle forståelse af viden ikke erkendelsesmæssigt muligt ifølge et 2. ordens perspektiv. Mennesker og kommunikation fungerer ikke på den måde!

**For det tredje** er der metodisk en risiko for, at konsulenten sælger det, han har: "When you have a hammer the whole world looks like a bunch of nails" (Ibid., 8). Med andre ord gør konsulenten det han kan, og ikke det klienten har brug for.

**Doktor-Patient modellen** bygger på en antagelse om, at der *findes problemer i verden* som konsulenten gennem sine *analyser* kan lave en *præcis diagnose* af, for efterfølgende at *foreskrive* og *administrere* en *helbredelseskur*<sup>4</sup>. Også har ser Schein problemer:

**For det første** kan rådet være irrelevant (Ibid.). Modellen bygger på en hypotese om, at det er muligt at stille en korrekt diagnose. Fra et 2. ordens perspektiv giver denne skelnen mellem rigtig og forkert diagnose ikke nogen mening.

**For det andet** er diagnosen i sig selv en kraftig intervention, med en uforudsigelig effekt (Ibid.). Hvilken effekt diagnosen vil få er uforudsigelig, men det er sikkert, at det at stille en diagnose, inviterer til en kamp om virkeligheder. Hvem har retten til at definere medarbejdernes identitet?

Fælles for begge disse modeller er, at de er funderet i antagelsen om, at organisationen skaber problemet. Der findes en kerne i problemet, som kan beskrives mere eller mindre korrekt. Og denne kerne har konsulenten mulighed for at finde gennem sine analyser, og mulighed for at anbefale den bedste løsning i forhold til (Haslebo & Nielsen, 1997).

---

<sup>4</sup> Jeg har kursiveret de begreber, der inviterer til en 1. ordens forståelse.

Som alternativ til disse to modeller foreslår Schein **proceskonsultation**. Grundantagelsen er her, i overensstemmelse med 2. ordens perspektivets begreb om autopoiesis, at man kun kan hjælpe et menneskeligt system til at hjælpe sig selv. Det er således klienterne selv, der ejer både deres problem og løsningen til det. Målet er således at facilitere double-loop læring, dvs. generere nye anvendelige forståelse, ikke at dirigere en bestemt løsning (Schein, 1999).

En måde at arbejde procesorienteret, er ved at arbejde dialogisk (Madsen (1996), Anderson (1997)). Jeg vil prøve at brede Andersons forståelse lidt ud. Udgangspunktet for Andersons forståelse af konsulentens position er, i overensstemmelse med det præsenterede 2. ordens perspektiv, en position af 'not-knowing' (Anderson & Goolishian (1992), Anderson (1997)). Konsulenten er en del af det observerende system, og besidder derfor ikke besidder nogen privilegeret position, hvorfra verden kan betragtes. Dette betyder ikke, at konsulenten ikke ved noget. Tværtimod vil den for-forståelse han har, altid både være afgørende for, hvad det er, han oplever, og være afgørende for, hvordan han reagerer i forhold til klientsystemet. Dermed er han med til at konstruere klienten som netop det, hans forståelse fortæller om klienten. Dette får, som tidligere nævnt, Goolishian til at foreslå: "I skal lytte til, hvad de virkelig siger, og ikke til, hvad de virkelig mener" (Goolishian In Andersen, 1996, 46). Det vigtige er ikke at undersøge, hvordan klienten passer ind i terapeutens for-forståelse, men tværtimod at suspendere denne for-forståelse for at give plads til klientens narrativ for at konsulenten kan koble sig på klientens historie. Målet for proceskonsultation er således ikke at udskifte klientens historie med en foruddefineret anden historie, men at etablere en dialog. Dvs. som en af flere fortællere at tage del i del i klienternes fortælling og genfortælling af deres liv (Anderson, 1997). Gode spørgsmål er således ikke spørgsmål, der søger at afsløre klientens bagvedliggende intentioner eller manipulere bestemte løsninger. Gode spørgsmål er "the ones that arise from being immersed in a client's world" (Ibid., 148), dvs. hjælper klienten til at give sine egne svar. Det der menes med ikke-vidende er således, at målet for proceskonsultation ikke er at forbinde sig med en bestemt diskurs, der pre-determinerer, hvordan den konkrete kontekst skal forstås, dvs. bestemte forklaringsmodeller af hvad det er, der sker, samt bestemte forudbestemte måder at intervenere på, men at give plads til klientens måde at tale på. Man kan ikke vide, hvad der skal ske. Man må vente og se, hvilken

mening der emergerer i konteksten. Eller som Shotter siger: "Feel one's way forward" (Ibid., 273).

### **3.2.3) Kan man være proceskonsulent? – refleksioner over procesbegrebet.**

Et af de spændende almenpsykologiske aspekter ved en 2. ordens forståelse er, at den så eksplicit bryder med dualismeantagelserne om mennesket. Der findes kun mennesker *i relation*. En af konsekvenser af dette er, at Selvet ikke længere opfattes som et individuelt og privat anliggende, men af f.eks. Bateson (Keeney, 1983), Mead (Willert (1994, 1999)) og Gergen (Gergen & Kaye, 1992) ses som en relationel størrelse. Selvet er de mønstre og sproglige koblinger, som individet laver med sine omgivelser.

Når dette er relevant i denne sammenhæng er det, fordi dette fører til et vigtigt brud med forestillingen om, at mennesker *er* noget bestemt (klog, dum, deprimeret, proceskonsulent, etc.). Mennesker indgår i relationer med hinanden, og lever i det sprog og de historier, vi fortæller om os selv og hinanden. Gergen & Kaye (1992) påpeger, at myten om, at vi skal leve i ét sprogspil (dvs. leve i det samme narrativ på tværs af situationer) er uhensigtsmæssigt. Vi kan ønske at fastholde en dominerende historie, men dermed er vi også med til at konstruere os selv som netop dette, og inviterer andre (f.eks. klienter) til at gøre det samme. Og videre: hvis vi ønsker at konstruere os selv som eksperter, inviterer vi klienterne til at være ikke-eksperter eller kæmpe om magten om ekspertisen.

Dette opgør med tanken om 'at være' har også betydning for forståelsen af konsultation. Målet er ikke *at være noget bestemt*, f.eks. proceskonsulent. Med Cecchins begreber implicerer dette et skift i opfattelsen af konsulenten fra 'being' til 'becoming' (Cecchin, 1987). Det er ikke kun klienten, men også konsulenten der skabes gennem konversationen. Konsulenten er ikke noget bestemt (hverken ekspert- eller proceskonsulent), men dannes gennem den relation han har med klientsystemet. Et entydigt fokus på konsulenten som værende noget bestemt er hæmmende for konsulentens kreativitet og nysgerrighed, og dermed konsulentens evne til at koble sig på klientens liv. Derfor anbefaler Cecchin (1987, 1992) en uærbødighed overfor egne teorier og antagelser, og dermed også antagelsen om procestilgangens tilstrækkelighed. Det væsentlige er at bevare sin nysgerrighed for at samkonstruere nye mønstre og forståelser (ibid.) F.eks. er Willert & Madsen (1991) et eksempel på, at der kan være omstændigheder, hvor man glider ud af procesrollen og over i f.eks. en ekspert eller opdagerrolle.

Det afgørende er ikke, om proceskonsultation er den rigtige konsulentmetode, men hvad den sætter sin 'bruger' i stand til at gøre, og i hvilke sammenhænge dette er anvendeligt. Det er således konteksten, der er afgørende for, hvilken praksis der er anvendelig, hvilket også er, hvad Schön inviterer til med sit begreb om 'den reflekterende praktikker' (Schön, 1987).

Det afgørende i forståelsen af konsulentens position i et 2. ordens perspektiv er således, at konsulenten som del af det observerende system, er aktivt med til at konstruere sig selv og klientsystemet gennem det sprog, han bruger.

#### **4) Forskningsmetodisk perspektiv:**

Det centrale i en 2. ordens forståelse er, at det er den samme grundantagelse, der ligger til grund for forståelsen af, hvad viden er, og ved hvilke processer den frembringes, for hhv. forståelsen af videnskab, forskning og dagligdags menneskelig interaktion. Dette har vidtrækkende konsekvenser for forståelsen af forskning. Jeg vil i overensstemmelse med problemformuleringen i dette hovedafsnit forsøge at vise hvilke konsekvenser det drejer sig om, og kun kort i min perspektivering forholde mig til forholdet mellem forskellige metoder.

Jeg vil i afsnit 4.1 forholde mig kritisk til en modernistisk tænkning om viden fra et 2. ordens perspektiv. Jeg vil undersøge 4 væsentlige aspekter. Som nævnt er jeg egentligt ikke så begejstret for dekonstruktionsbegrebet, primært fordi skepsis og kritik er nemt, men ikke særligt konstruktivt. I afsnit 4.2 vil jeg derfor prøve at rekonstruere en 2. ordens forståelse af videnskabsbegrebet med udgangspunkt i tænkningen om Appreciative Inquiry (AI), der eksplicit er funderet i en 2. ordens epistemologi. Jeg vil i afsnit 4.3 undersøge de videnskabelige konsekvenser af, at have AI som metode og indstilling.

##### ***4.1) Dekonstruktion af en modernistisk forståelse af viden.***

En af de myter der har domineret i forståelsen af forskningsbaseret viden er, at den er irrelevant for den virkelige verdens daglige praksis (Brewerton & Millward, 2001). Brewerton & Millward påpeger at dette er en skam, og ønsker med begrebet om 'applied science' at punktere denne myte. Jeg er enig i ambitionen. Men jeg er skeptisk over for, om dette kommer til at ske funderet i en modernistisk forståelse af viden, der med udgangspunkt i antagelser om objektivitet, validitet og reliabilitet netop inviterer til en denne dualisme. Forskningsbaseret viden bliver ikke 'anvendt', fordi forskeren synes, den

er spændende, men fordi den er relevant eller anvendelig i den kontekst, hvor den bliver genereret. På baggrund af ovenstående vil jeg fremføre, at abstrakt generaliseret viden ikke har nogen værdi, hvis den ikke er anvendelig eller får betydning for praksis. Jørgensen (1999) påpeger dette i forhold til den kliniske psykologi, hvor forskning udføres fra et modernistisk udgangspunkt, men praksis udføres fra en postmoderne opfattelse af sandhed. Så hvad er viden i en modernistisk forståelsesramme. Jeg vil i det følgende trække 4 aspekter frem, som et 2. ordens perspektiv vil indvende mod en modernistisk 1. ordens forståelse af viden og videnskab.

**For det første** har Derrida med begrebet om dekonstruktion påpeget, at der i modernismens forståelse af viden er indbygget en lang række af dualismer, der er indbygget i vores sprog (Kjørup, 1999). F.eks. abstrakt – konkret, generel – specifik, teori – praksis, sandt – forkert, 'den der ved' – 'det der vides', objektivitet – subjektivitet. Som løsning på dualismen har postmodernismen kun ét niveau: mennesker der *i relation* med hinanden gennem sproget konstruerer mening.

**For det andet** har disse dualismer ført til myten om, at vi kan etablere generaliserbar, universel og sand viden. Forskning forventes at være den proces, hvorved denne viden etableres. Modernismens endemål er en dokumentation af verden, dvs. 'det der er': verden er endelig og kan gengives med sproget. Fra et 2. ordens perspektiv konstrueres viden løbende i menneskelige processer, og forståelser og viden er derfor aldrig endelig, men kan gen-fortolkes og re-vurderes. Viden-skab er en del af den proces, hvorved mennesker skaber sig selv.

**For det tredje** bryder 2. ordens perspektivet med modernismens antagelser om objektivitet, validitet og reliabilitet, der alle inviterer til en 1. ordens forståelse af mennesker, fordi de alle inviterer til at konstruere én dominerende historie. Jeg vil prøve at illustrere dette med evaluering som eksempel.

Analogt med 1. ordens metoder, taler Willert (1996) om monologiske metoder, der netop har som formål, at registrere de forhold, der eksisterer forud for undersøgelsen. F.eks. kan man forstå evaluering således, at man ved hjælp af stringente metoder kan få et validt billede af f.eks. *hvad effekten er*.

I et 2. ordens perspektiv er en sådan tænkning sjældent anvendelig i praksis, der kendetegnes ved kompleksitet, uforudsigelighed og multiple historier, ikke entydighed og forudsigelighed. Evalueringen er således ikke et neutralt tilbageblik, men i sig selv en



meget kraftig intervention. Målet med evalueringen er således ikke at dokumentere effekten af en proces, men at arbejde mod at forankre den læring og forandring, der måske har fundet sted (Broe et al., 2002)<sup>5</sup>. For at etablere disse dialogiske processer, foreslår Broe et al., at man gennem dialogen får deltagerne til at forholde sig til, hvad projektet har betydet for dem, og hvordan de vil handle på det (Ibid.).

Målet med den videnskabelige proces er ifølge 2. ordens perspektivet at generere nye sprogspil, vi kan leve i. Ikke at opnå konsensus mellem forskere. Dels vil reliabilitet slet ikke have nogen værdi i et 2. ordens perspektiv, men blot i højere grad være med til at reducere kreativitet i den videnskabelige proces, end til at forøge den. Dels er argumenter aldrig universelle, men er specifikke for den kontekst, hvori de er konstrueret (von Krogh & Roos, 1995).

Igen er dette analogt med hvad Willert (1996) kalder dialogiske metoder. Dialogiske metoder interesserer sig for den bevægelse, som undersøgelsen skaber. Den forståelse, der skabes, findes således ikke hos nogen af dialogens parter ved dialogens begyndelse (ibid.). Dialogen *afdækker* således ikke en ekstern realitet, men skaber en verden af forståelse og mening. Viden er aldrig endelig, men er åben for gen-fortolkning. Evaluering er således aldrig udtryk for et endegyldigt billede af organisationen, men er del af den meningsgenererende proces mellem mennesker.

**For det fjerde** bryder 2. ordens perspektivet med tænkningen om lineær og mekanisk kausalitet. Kausalitet er noget mennesker attribuerer i sproget med hinanden, og attribueringen er derved med til at skabe det fænomen, vi ønsker at forklare. Det er derfor, at 2. ordens perspektivet er skeptisk overfor at tillægge begreber som stress og udbrændthed ontologisk realitet og efterfølgende tro, at der er en lineær kausalitet mellem dem.

#### **4.2) En rekonstruktion af viden.**

Jeg synes 2. ordens perspektivets skepsis er vigtig og interessant. Men den efterlader mig to spørgsmål. Med afvisningen af objektivitet, validitet og reliabilitet, hvilke kriterier skal videnskab da funderes i? Hvilken videnskabelig metode vil være i overensstemmelse med et 2. ordens perspektiv?

---

<sup>5</sup> Det er interessant, at Broe et al. (2002) metodisk er en sammenblanding af monologiske og dialogiske metoder. Jeg vil kommentere på dette i min perspektivering.

Jeg har været optaget af Lewins tænkning om aktionsforskning, der så eksplicit undersøger, hvordan videnskab og praksis kan berige hinanden (Madsen (2001a, 2001b)). Cooperrider & Srivastva (1987) påpeger, at Lewin ikke synes at have et klart epistemologisk fundament. Selvom det måske var en genistreg af Lewin på daværende tidspunkt, har det ifølge Cooperrider og Srivastva ført til en aktionsforskningstradition, der, ligesom meget af den øvrige forskningsverden, er overfokuseret på problemer og mangler, funderet i en 1. ordens tænkning.

Som alternativ foreslår Cooperrider og Srivastva Appreciative Inquiry (AI) som en revitalisering af aktionsforskningen, funderet i en 2.ordens forståelse af mennesker og sprog (Ibid.). I overensstemmelse med min problemformulering vil jeg i det følgende trække 3 aspekter frem ved denne forståelse af videnskab, der alle er i overensstemmelse med 2. ordens perspektivet.

**For det første** løses dualismeproblematikken. Der er ikke ét system, der erkender og et andet, der erkendes. Der er kun ét erkendende eller observerende system. I overensstemmelse med 2. ordens perspektivet, skabes vores forståelse af vores praksis, men tilsvarende skaber vores teorier vores praksis og vores klienter. Det er dette, der menes med, at der ikke er en dualisme mellem teori og praksis.

**For det andet** må man reetablere vurderingskriterier for forskning, når objektivitet, validitet og reliabilitet forkastes. En af grundpointerne i AI er, at vi skaber vores liv gennem vores valg af teorier (Ibid.). Vores valg af metode afspejler vores antagelser om *hvad det er*, der skal undersøges, og dermed bliver forskeren medskabere af det, han finder (Ibid.). Denne effekt kendes som pygmalion-effekten (Elliott, 1999).

**For det tredje** bliver opgøret med objektivitet også afgørende for forståelsen af, hvad en god teori er. Hvis forståelser er åbne for gen-fortolkning, er målet med videnskab ikke etablering af endelig og sikker viden. Det afgørende er, at viden-skab i et 2. ordens perspektiv ses som en proces, der er del af en større proces, nemlig den meningsgenererende proces mellem de mennesker, der arbejder sammen. Forskeren er ikke udenfor eller uafhængig af nogen af disse processer, men er tværtimod aktivt med til at skabe dem, gennem sit valg af metoder, fokuspunkter og spørgsmål. Bl.a. derfor er det fokus på fejl og mangler, som præger meget 1. ordens baseret forskning, problematisk. Antagelsen synes at være, at der i en organisation *altid findes* problemer. De skal bare *findes* og *diagnosticeres* (Cooperrider & Srivastva, 1987). Cooperrider og Srivastva

foreslår, at en teori i stedet skal vurderes ud fra dens generative kapacitet, dvs. dens evne til at stille spørgsmålstejn ved det, der tages for givet, samt dens evne til at generere nye alternativer og handlemuligheder.

Styrken i forskning ligger ikke i at generere endegyldige og sande repræsentationer af 'verden', men i at generere nye sprogspil, som vi kan leve i. Dette skal ikke forstås således, at man blot skal opfinde nye smarte ord som 'kompetenceudvikling' og 'helhedsorienteret sagsbehandling'. Sådanne ord kalder Allan Holmgren (personlig kommunikation) for 'konsulentsort', netop fordi de *ikke* knytter sig til eller er relevant for den konkrete kontekst. Videnskab skal fra et 2. ordens perspektiv konstruere viden, der er anvendelig i den konkrete kontekst.

### **4.3) Appreciative Inquiry.**

Som sagt er grundpointen i denne opgave, at vi konstruerer betydning gennem sproget med hinanden. Det 2. ordens perspektiv, jeg har præsenteret, inviterer således til en lang række af nye sprogspil, dvs. måder at skabe mening i praksis. AI kan som videnskabelig praksis både ses som en indstilling og som en metode.

#### **4.3.1) Appreciative Inquiry som indstilling.**

Jeg har i flere sammenhænge (specielt i teoretiske diskussioner, men også hos nogle praktikere) mødt den opfattelse, at AI 'bare' er at tale positivt med hinanden. Jeg opfatter dette som en komplet misforståelse.

AI kan ses som et brud med den fejl-findings logik, der præger den modernistiske forståelse af mennesker og organisationer, som det kommer til udtryk i det mangelsprog, som specielt den kliniske psykologi traditionelt har brugt om mennesker (Anderson, 1997). Cooperrider & Whitney (1999) foreslår, at man, i stedet for at se organisationer som problemer, der skal løses, ser organisationer som mirakler, der skal omfavnes. Peter Lang udtrykker AIs grundpointe således: "Bag ethvert problem gemmer der sig altid drømmen om noget bedre" (Peter Lang, personlig kommunikation). Derfor er det ikke problemet men drømmen, der er interessant. Udfordringen ligger derfor i, at skabe processer, der, med udgangspunkt i disse drømme, samkonstruerer nye verdener, vi kan leve i. Det er med denne grundindstilling, psykologen som videnskabsmand skal møde mennesker.

#### **4.3.2) Appreciative Inquiry som metode.**

AI som metode er et forsøg på at give handleanvisninger til at omsætte en anerkendende tilgang til en organisatorisk kontekst. Cooperrider & Whitney (1999) foreslår 4-D modellen som en mulig måde at strukturere en AI-proces. Jeg vil kort redegøre for ideen i de forskellige faser.

##### **Fase 1: Discovery.**

Antagelsen er, til forskel fra 'problem-perspektivet', at der i enhver organisation og relation er noget, der fungerer, selvom dette måske ikke får meget plads i den dominerende historie. Udgangspunktet for denne fase er derfor en undersøgelse og værdsættelse af, hvad der giver organisationen liv. Dvs. man undersøger "the best of what is" (Ibid., 6). Her konstrueres fundamentet for de positive oplevelser og drømme, som AI-processen forsøger at konstruere. Det er værd at bemærke, at forskeren fra en ikke-vidende position ikke pre-determinerer, hvad f.eks. godt samarbejde er, men konstruerer processer, der hjælper andre til at konstruere en forståelse af, hvad godt samarbejde betyder i netop deres kontekst, ud fra konkrete, levede oplevelser.

##### **Fase 2: Dream.**

I drømmefasen deles visioner om, hvordan fremtiden kan se ud ("what might be" (Ibid., 6)) med udgangspunkt i de levede historier fra fase 1. Man undersøger hvilken betydning en sådan konstruktion vil få for f.eks. samarbejdet. Dvs. man undersøger, hvordan fremtiden kan se ud.

##### **Fase 3: Design.**

I denne fase udfordres status quo ved i fællesskab at konstruere det, der skal være, dvs. den nye positive forståelse forsøges fastholdt i de forskellige relationer, strukturer og målsætninger. Denne fase rummer et stærkt kreativt aspekt, fordi nye betydninger konstrueres.

##### **Fase 4: Destiny.**

I denne fase arbejdes der med at fastholde den forandring, der har fundet sted, ved at undersøge nye handlinger, der skal foretages fremover. Samlet er disse faser et godt

eksempel på en konstruktionistisk videnskab, hvor nye sprogspil opbygges. Og dermed et godt eksempel på, at 2. ordens tilgang ikke kun er med til at dekonstruere den modernistiske forskningstradition, men også med til at rekonstruere nye måder at generere viden, der er respektfulde overfor det, der undersøges.

Jeg vil komme med 2 bemærkninger om de videnskabelige konsekvenser af en sådan metode.

**For det første** fremfører Cooperrider og Whitney i overensstemmelse med Schein, at undersøgelse og intervention er simultan. Der er ikke en fase, hvor der undersøges, og en fase hvor der intervereres. I undersøgelsen er man i gang med aktivt at konstruere den verden, klienterne og konsulenten lever i<sup>6</sup> (Ibid.). Denne procesintegritet, dvs. overensstemmelse mellem mål (f.eks. skabe medarbejderinvolvering) og midler (give deltagere medansvar for processen og beslutningerne), er afgørende for processens succes (Ibid.).

**For det andet** er organisationen som lingvistisk system de historier, der fortælles i fællesskab. Målet er derfor ikke at forstå og forklare fortiden, men at skabe fremtiden ud fra deltagernes forhåbninger, drømme og begejstring. Dette har jeg tidligere omtalt som tænkningen om en generativ teori. Dette fokus på det, der fungerer, betyder ikke, at man ikke må tale om problemer. Det, der er pointen i AI, er, at man ved at forsøge at løse et problem forbliver i det sprogspil eller den konstruktion, der er etableret, hvilket kun rummer mulighed for adaptiv læring, dvs. tilpasning til eksisterende sprogspil. Målet med AI-processen er, i overensstemmelse med 2. ordens perspektivet, at generere nye sprogspil, der op-løser problemet. Det er dette, der menes med, at livet ikke er et problem, der skal løses, men et mirakel der skal omfavnes (Cooperrider & Srivastva, 1987). Det er svært at demonstrere 2. ordens antagelsen om generativ læring, og jeg må nøjes med at henvise til, at moderne konfliktløsning (mediation) med stor succes er funderet i den samme generative logik (Boserup & Humle (1995, 2000)).

Jeg har i dette afsnit forsøgt at vise, at det har store konsekvenser for forståelsen af forskning, at tage udgangspunkt i en 2. ordens forståelse af sprog, erkendelse og viden. Når forskeren aktivt er med til at konstruere det, der observeres, giver det i et 2. ordens

perspektiv ingen mening at tale om en monologisk gengivelse af verden. Målet for videnskab er tværtimod gennem dialog at konstruere anvendelig viden for de mennesker, der deltager i den videnskabelige proces. Derved er skellet mellem forskning, teori og praksis endeligt fjernet, som f.eks. Brewerton & Millward (2001), Schein (1987), Gergen (1997), Andersen (1996) og Cooperrider & Srivastva (1987) har ønsket det.

## **5) Perspektiverende refleksioner.**

Jeg vil i det følgende forsøge at forholde mig reflektivt til det i artiklen præsenterede ud fra to perspektiver. Først ud fra yderligere refleksioner over, hvordan et 2. ordens perspektiv skal vurderes. Dernæst spørgsmålet om, hvorvidt 2. ordens perspektivet er en ny 'metafortælling', og derved blot erstatter en modernistisk metafortælling med en postmoderne, der bliver lige så hæmmende for læring og kreativitet. Jeg vil forsøge at lægge en pragmatisk holdning til grund for mine refleksioner.

### **5.1) Vurdering af 2. ordens perspektivet.**

Der er for mig at se ikke grund til at betvivle, at 2. ordens perspektivet er anvendeligt i nogle sammenhænge<sup>7</sup>, men spørgsmålet er, om det er anvendeligt i alle sammenhænge? Jeg vil forholde mig til en vurdering på to niveauer. Dels mht. valget af 2. ordens perspektivet som teori og metode. Dels en refleksion over, hvilke kriterier man skal vælge, hvis 2. ordens perspektivet er valgt.

#### **5.1.1) Valget af 2. ordens perspektivet.**

For mig at se, inviterer en 2. ordens tænkning til at opgive forestillingen om en universel forklaringsmodel. Spørgsmålet bliver: *Skal* en metode så funderes i en 2. ordens forståelse, for at være anvendelig. For mig at se er svaret nej. Svaret er ud fra et 2. ordens perspektiv et nyt spørgsmål: i hvilke sammenhænge er det anvendeligt at tænke i systemorienterede baner? Svaret på dette spørgsmål ser jeg som en kontekstuel anvendelighed. Anvendelighed forstået som hvad teorien sætter brugeren i stand til at kunne, som vedkommende ellers ikke ville kunne (Willert, 1999). En systemorienteret tilgang skal vælges, fordi den er brugbar i den givne kontekst, ikke fordi den har retorisk snilde. Jeg inviterer således til en pragmatisk indstilling til spørgsmålet om sandhed.

---

<sup>6</sup> Som jeg vil vende tilbage til i afsnit 6.1.2 implicerer dette et stærkt etisk aspekt i videnskaben, hvilket inviterer til at se al videnskab som moralvidenskab.

<sup>7</sup> Det er min personlige erfaring, at et 2. ordens perspektiv kan være anvendeligt. Disse grundantagelser hjælper mig til at være nysgerrig og respektfuld overfor de mennesker, jeg møder.

I overensstemmelse med denne kontekstforståelse vil jeg fremføre, at det stadig er yderst anvendeligt i nogle sammenhænge at tænke ud fra lineære forståelser, dvs. fra et 1. ordens perspektiv. Som også domæneteorien påpeger (Haslebo & Nielsen (1997), Lang et al. (1990)), er der mange sammenhænge, hvor forståelsesrutiner er funktionelle. F.eks. er jeg sikker på, at mange pædagoger er glade for, at der er standardiserede grænseværdier for støjniveauet i institutionerne. I overensstemmelse med mit kriterium om anvendelighed, kan en sådan empirisk funderet grænseværdi være anvendelig. Det er således stadig anvendeligt at arbejde med lineære antagelser, så længe man er uærbødig over for dem. Dvs. forlader dem, hvis de ikke er anvendelige (Cecchin et al., 1993). Forskningsmæssigt har dette store konsekvenser. I stedet for, at en forskningsmetode (den postmoderne) afløser en anden (den moderne), bliver der tale om en metodefrihed, der hele tiden kan vurderes i forhold til kriterier om anvendelighed og etik. Dvs. ud fra hhv. relevansen i den givne kontekst og den etiske betydning af den viden, der genereres.

Der vil også være sammenhænge, hvor en kombination af 1. og 2. ordens forståelser er anvendelige. Broe et al. (2002) konstruerer således en evalueringmetode, der kombinerer empiriske/monologiske og dialogiske metoder. På den måde kan man opfylde forskellige interesser som dokumentation af f.eks. arbejdsmiljøforhold som det kræves i bekendtgørelsen om arbejdspladsvurderinger (Christiansen et al., 2001) og samtidig arbejde med at generere nye forståelser. Et andet eksempel på en sådan sammentænkning af metoder er Christiansen et al., der foreslår, at man kan se AI som metode, som man kan forholde sig til fra et arbejdsmiljøperspektiv (Ibid.).

Der er et vigtigt element af etik i forbindelse med valget af metode<sup>8</sup>. Med den Løgstrupske fordring, har vi aldrig med andre mennesker at gøre, uden at vi holder noget af deres liv i vores hænder (Løgstrup, 1991), og dette gælder også i videnskabelig sammenhæng. Som forskere er vi altid *med til* at konstruere de mennesker, vi taler med. Det er bevidstheden om dette, der præger en 2. ordens forståelse af etik. Dette får Shotter til at tale om psykologi som moralvidenskab frem for naturvidenskab (Anderson, 1997). Jeg foreslår dette etiske element som udgangspunkt for vores valg af metode.

---

<sup>8</sup> Også Brewerton & Millward (2001) taler om det etiske aspekt, men begrebet forstås på en anden måde med udgangspunkt i et 1. ordens perspektiv, dvs. funderet i andre sprogspil, primært med begreber om fortrolighed og personlig integritet.

### **5.1.2) Vurderingskriterier som socialt konstrueret.**

Jeg vil i dette afsnit forholde mig til, hvordan man kan etablere vurderingskriterier for forskning. Der er et vigtigt magtaspekt i forhold til dette spørgsmål. Hvem har og tager magten til at definere kriterier for forskningen? I et 1. ordens perspektiv, med udgangspunkt i objektivitet og validitet, kan man overlade 'vurderingen' til standardiserede teknikker og statistiske analyser, hvilket betyder, at et sådan spørgsmål forbliver skjult, fordi kriterierne er givet forud. Selv i en partcipatorisk interventionsmetode, der betoner deltagernes mulighed for at påvirke processen under interventionsforløbet, er forskningsprocessen adskilt fra interventionsforløbet, og varetages af forskerne (Jeppesen & Bøggild, 2000). Det er således forskerne, der bevarer magten til, ud fra standardiserede metoder som analyse af blodprøver for biomarkører for stress og hjertekarsygdomme, at vurdere effekten af interventionen.

I et 2. ordens perspektiv vil man med udgangspunkt i f.eks. Foucault sige, at det kulturelle sprog, der *bruger os*, implicit konstruerer bestemte relationer, opfattelse af køn, osv. (Marner (1994, 2000)). Dette kan forskningsmetodisk lede til, at vurderingskriterierne forhandles med klientsystemet, og dermed gøres eksplicit. Et eksempel fra terapeutisk praksis på en sådan videnskabelig praksis i hverdagen er O'Hanlon (1992), der etablerer succeskriterier for terapien med klienten. I overensstemmelse med en 2. ordens tilgang er kriterierne for vurdering således hverken universelle eller skjulte, men etableres i konteksten og bruges aktivt til i praksis at skabe terapeutisk forandring. Dette resulterer i en øget ansvarliggørelse af de mennesker, man arbejder med, i forhold til den proces man befinder sig i. Videnskaben er således en del af hverdagspraksis med inddragelse af klienterne (Andersen, 1996). Et yderligere eksempel fra den kliniske psykologi er Tomm et al. (1992), hvor terapeuten Karl Tomm i fællesskab med sine klienter skriver om refleksionerne af det terapeutiske forløb, og dermed lader sine klienter være med-konstruktører på evalueringen af den videnskabelige proces.

### **5.2) Er 2. ordens perspektivet så 'det rigtige'?**

Tilbage står spørgsmålet, om den postmoderne fortælling er i gang med at blive en ny metafortælling? Jeg mener på baggrund af denne opgave, at svaret er både ja og nej. Ja, fordi den systemorienterede fortælling tilbyder en radikalt ny grundforståelse af, hvad mennesker er, og hvilke implikationer dette har for vores forståelse af organisationer, konsultation og forskning. Nej, fordi en 2. ordens forståelse ikke hævder at være 'den



rigtige', men hævder at være forskellig og i nogle sammenhænge anvendelig. Det ligger i selve den systemorienterede tilgang, at den vil finde en ny form. Det er konsekvensen af at have dialogen som udgangspunkt: forandringen er inviteret indenfor.

Det er mit bud, at det fortsat er denne reflekterede praksis, hvor videnskab er en del af vores hverdag, der vil drive vores forståelse af sted. Præcist hvor bevægelsen vil tage os hen, er et åbent spørgsmål, der ikke kan forudsiges. Jeg venter spændt.

## **6) Afslutning.**

Jeg har i artiklen forsøgt at introducere en skelnen mellem et 1. og 2. ordens perspektiv. Denne skelnen har ligget til grund for hele artiklen. Det har i overensstemmelse med min problemformulering været målet at vise, at en sådan forskel i forståelser implicerer radikale forskellige i forhold til, hvordan vi kan tale om organisationer, om konsulentens rolle og om videnskabelig praksis.

Jeg har argumenteret for, at den væsentlige forskel på et 1. og 2. ordens perspektiv er en forskel i den erkendelsesmæssige antagelse om, *hvordan mennesker ved noget*, og specielt hvilken rolle sproget spiller i denne proces. Hvor 1. ordens perspektivet ser viden som en repræsentation af en objektiv realitet, ser 2. ordens perspektivet viden som en social konstruktion, dvs. konstrueret af mennesker i sproglig relation til hinanden.

Jeg har vist, hvordan disse forskellige perspektiver fører til vidt forskellige forståelser af, hvad begrebet 'organisation' betyder. I et 1. ordens perspektiv eksisterer organisationen i en ydre verden som en social realitet. I et 2. ordens perspektiv eksisterer organisationen som lingvistisk system. Dvs. organisationen eksisterer i det sprog, vi bruger med hinanden. Hvem og hvad der udgør organisationen er et valg, der træffes. Denne forståelse af organisationer har store praktiske implikationer.

Dels inviterer 2. ordens perspektivet til en ny brug af samtlige begreber, hvilket jeg har prøvet at eksemplificere med begrebet om modstand. I et 1. ordens perspektiv findes modstand som noget i verden, uafhængig af observatøren. I et 2. ordens perspektiv er begrebet del af et sprogspil. Dermed er brugeren som observatør aktivt med til at skabe systemet.

Dels må konsulentens rolle også ses i nye sprogspil, nemlig som aktiv medskabere af den mening og viden, der skabes i sproget. Jeg har undersøgt begrebet proceskonsultation i denne konceptuelle ramme, og inviteret til at forstå begrebet, som konsulentens forsøg på at facilitere generativ læring og anvendelig viden.

I hovedafsnittet om forskningsmetode har jeg brugt 2. ordens perspektivet til at forholde mig skeptisk til modernismens antagelser om objektivitet og videnskabelig viden. Jeg har i stedet introduceret Appreciative Inquiry som én mulig reetablering af en postmoderne videnskab, der er i overensstemmelse med en 2. ordens tænkning om organisationer. Det væsentlige i denne forståelse af videnskab er at konstruere anvendelig og brugbar viden, ikke at forsøge at lave endegyldige udsagn.

Jeg har afslutningsvist reflekteret over, hvordan man ud fra en pragmatisk tilgang til den systemorienteret teori kan undgå, at den får status af ny metafortælling, og i stedet undersøges og vurderes ud fra dens kontekstuelle anvendelighed og etiske implikationer.

## 7) Litteraturliste.

Andersen, T. (1996). *Reflekterende processer – Samtaler og samtaler om samtalerne*. Dansk Psykologisk Forlag. København.

Anderson, H. & Goolishian, H. (1992). The client is the Expert: a Not-Knowing Approach to Therapy. I: McNamee, S. & Gergen, K. J. (red.). *Therapy as Social Construction*. London. Sage.

Anderson, H. (1997). *Conversation, Language, and Possibilities. A postmodern approach to therapy*. New York. Basic Books

Ashforth, B. & Mael, F.A. (1998). The Power of Resistance. I Kramer & Neale (red.): *Power and Influence in Organizations*. London: Sage.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (2000). *Den samfundsskabte virkelighed*. Lindhardt & Ringhof.

Boscolo, L., Cecchin, G., Hoffmann, L. & Penn, P. (1991): *Milanometoden*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.

Bohm, D. (1996). *On dialogue*, Routledge, London.

Boserup, H. & Humle, S. (1995). *En KONFLIKT – To VINDERE*. Dansk Forligsnævn.

Boserup, H. & Humle, S. (2000). *Mediationsprocessen*. Århus Universitet. DK.

Brewerton, P. & Millward, L. (2001) *Organizational Research Methods*. London: Sage.

Broe, L., Madsen, S. H., Bregengård, J. & Dahl, C. (2002). En moderne evaluering. *PsykologNyt*, 56. Årgang, nr. 3.

Capra, F. (1997). *The web of life –A new Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor Books, USA.

Cecchin, G. (1987). Hypothesizing, Cirkularitet, and Neutrality Revisited: An Invitation to Curiosity. *Family Process*, vol. 26, nr. 4, 405-413

Cecchin, G. (1992). Constructing Therapeutic Possibilities. I: McNamee, S. & Gergen, K. J. (red.). *Therapy as Social Construction*. London. Sage.

Cecchin, G., Lane, G. & Ray, W. A. (1993). From strategizing to nonintervention: toward irreverence in systemic practice. *Journal of Marital and Family Therapy*, vol. 19, No. 2, 125-136.

Christiansen, JM., Nøby, H. & Agervold, M. (2001) *Psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Kbh.: Finansministeriets Forlag.

Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1, pages 129-169.

Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (1999). Appreciative Inquiry. I: Holman, P., & Devane, T. (red.). *Collaborating for Change*. Berrett-Koehler Communications. USA.

Cronen, V. & Lang, P. (1994). Language and Action: Wittgenstein and Dewey in the practice of therapy and consultation. *Human Systems*, vol.5.

Descartes, R. (1970), Meditations on the first philosophy. I Morick, H. (ed.): *Introduction to the philosophy of mind*. USA: Scott, Foreman and company.

Diderichsen, B. Psykoanalytisk psykoterapi. I: Hougaard, E., Diderichsen, B. & Nielsen, T. (red.) (1998). *Psykoterapiens hovedtraditioner: En indføring i psykoanalytisk, oplevelsesorienteret, kognitiv, systemorienteret og integrativ psykoterapi*. København: dansk Psykologisk Forlag.

Elliott, C. (1999). *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry*. International Institute for Sustainable Development.

Gergen, K. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 266-275.

Gergen, K. & Kaye, J. (1992). Beyond Narrative in the Negotiation of Therapeutic Meaning. I: McNamee, S. & Gergen, K. J. (red.). *Therapy as Social Construction*. London. Sage.

Gergen, K. (1997). *Virkelighed og relationer*. N.Y.: Springer-verlag.

Haslebo, G. & Nielsen, K.S. (1997). *Konsultation i organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hoffman, L. (1987). La oss legge makt og kontroll bak oss: Mot en 2. ordens systemisk familierterapi. *Fokus på Familien*, Vol. 15, 129-145.

Holmgren, A. (2001). *Par i terapi – kærlighed, forståelse, forandring*. Munksgaard Danmark, København.

Holmgren, A. (In press). At spille med sproget: Kommunikere, relatere og socialt konstruere. Udgives I: Løw, O. & Svejgaard, E. (red.). *Psykologiske Grundtemaer*, planlagt udgivelse 2002

Jeppesen, H.J. & Bøggild, H. (2000) Forebyggelse ved skiftarbejde på sygehuse – et deltagerstyret interventionsstudie. Kbh.: Arbejdsmiljørådets Service Center. Forskningsrapport.

Jones, E. (1996). *Familierterapi i systemisk perspektiv*. Dansk Psykologisk Forlag.

Jørgensen, C. R. (1999). Den interpersonelle psykoanalyse. *Nordisk Psykologi*, 51, 297-323.

Keeney, B. P. (1983). *Aesthetics of change*. The Guilford Press. N.Y.

Kjørup, S. (1999). *Menneskevidenskaberne – problemer og traditioner i humanioras videnskabsteori*. Roskilde Universitetsforlag.

Lang, P., Little, M. & Cronen, V. (1990). The systemic professional – domains of action and the question of neutrality. *Human systems*, vol. 1, No. 1, 34-47.

Lax, W. D. (1992). Postmodern Thinking in a Clinical Practice. I: McNamee, S. & Gergen, K. J. (red.). *Therapy as Social Construction*. London. Sage.

Lund-Jacobsen, D. & Wermer, A. (2001). Invitation til nysgerrighed – en systemisk tilgang til supervision. *Fokus*, Vol. 29, 36-49.

Løgstrup, K. E. (1991). *Den etiske fordring*. Kbh.: Gyldendal (1956)

Madsen, B. (1996). Organisationens dialogiske rum. I Alrø, H. (red.) *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Madsen, B. (2001a). Organisation og værdier i voksenpædagogikken, Med inspiration fra Kurt Lewin. *Nordisk Pedagogik*, vol. 21, 251-262

Madsen, B. (2001b). *En feltdynamisk teori om individ og gruppe. Gensyn med Kurt Lewin*. Aarhus Universitet, Institut for statskundskab, Danmark.

Marner, T. (1994). *Kom – lad os snyde problemet*. Hans Reitzels Forlag, København

Marner, T. (2000). *Letters to Children in Family Therapy – A Narrative Approach*. Jessica Kingsley Publishers Ltd.

Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1992). *The tree of knowledge – The biological Roots of human Understanding*. Revisited Edition. Shambhala, Boston & London.

Mehan, H. (1993). Beneath the skin and between the ears: A case study in the politics of representation. I S. Chaiklin & J. Lave (red.), *Understanding practice: Perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press.

Næss, A. (1965). *Moderne Filosofer*. Vintens Forlag. København.

O'Hanlon, W. H. (1992). History Becomes Her Story: Collaborative Solution-Oriented Therapy of the After-Effects of Sexual Abuse. I: McNamee, S. & Gergen, K. J. (red.). *Therapy as Social Construction*. London. Sage.

Pearce, B. (1992). A "campers guide" to constructionisms". *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*. Vol. 3, 139-161.

Schein E.H. (1999) *Process Consultation Revisited. Building the helping relationship*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner – Toward a new design for teaching and learning in the professions*. London: Jossey Bass

Karl Tomm, Cynthia, Andrew and Vanessa (1992). Therapeutic Distinctions in an On-going Therapy. I: McNamee, S. & Gergen, K. J. (red.). *Therapy as Social Construction*. London. Sage.

von Krogh, G. & Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. MacMillan Press Ltd. Great Britain.

Weick, K. & Westley, 1996. Organizational Learning: Affirming an oxymoron. I Clegg et al (red.) *Handbook of organizational studies*. Sage, London 440-459.

Willert, S. (1994). Kontaktrummet som personlig ressource i professionelt hjælpearbejde: Selv, identitet og menneskelig udvikling. *Psyke & Logos*, 15, 316-331.

Willert, S. (1996). Dialogiske konsulentmetoder. I Alrø, H. (red.) *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Willert, S. (1999). *Læservejledning til G. H. Mead: "Mind, Self, and Society"*. Psykologisk Institut. Aarhus Universitet.

Willert, S. & Madsen, B. (1991). Opdragelse på trods. Om opdragerrollens gennembrud i konsulentarbejdet. *Psyke & Logos*, 12, nr. 2,