

Arbejdsrapport, 2006-version

Forståelsesorienteret konsulentpraksis - perspektiveret gennem Kurt Lewins feltteori

Af Benedicte Madsen

1. Indledning og sammenfatning
Baggrund. Dialogisk konsulentpraksis. Kurt Lewin, en praktisk teoretiker. Sammenfatning.
2. Det psykologiske felt = lifespace
Psykologisk eksistens. Motivationel struktur. Kognitiv struktur. Grænser, barrierer og råderum.
Social induktion. Feltets tilstandsformer.
3. Mentale bevægelsesformer
Udvidelse og justering. Ændring af mentale stier. Differentiering og integration. Omstrukturering.
Indsigt og udvikling. Reflekteret erfaringslæring. Et lifespace i trit med omverdenen. Kontrakten
og det aftalte bevægelsesønske.
4. Konfliktløsning - en case
5. Lavspændingsstrategier
Ændringsagentens perspektiv. Modstand mod forandring. Den trefasede ændringsmodel:
Unfreeze-Move-Refreeze.
6. Videnskab, demokrati og dialog
Det demokratisk-videnskabelige værdikompleks. Disinteresset interesse. Perspektivbevidsthed.
Gennemsigtighed. Klar rammesætning.

Referencer

1. INDEDNING OG SAMMENFATNING

Gennem mange år har jeg udviklet to forskellige faglige spor. Det ene vedrører de dialogiske, hvilket også vil sige forståelsesorienterede hjælpermetoder med særligt henblik på konsulentarbejde. Det andet er den feltteoretiske tradition med særlig vægt på Kurt Lewins egne arbejder¹. Nu er tiden kommet til at flette sporene sammen.

¹ Indtil videre har jeg publiceret tre arbejder med reference til Lewin: *Liv i den lewinske treklang* (Madsen & Willert 1997), *Mead og Lewin* (Madsen 2000) og *Organisation og værdier i voksenpædagogikken - med*

Jeg vil demonstrere, at Lewins feltteori kan give frugtbare bidrag til to store spørgsmål i professionelt hjælpearbejde. For det første: hvad er det for en *slags* ændringer som hjælperen kan facilitere hos klienten? Og for det andet: *hvordan* kan en faciliterende proces bedst foregå? Det følgende har primært fokus på mentale, dvs. individuelle ændringsformer og ikke mindst de ændringer der kan ske med klientens forståelse. Ændringer på over-individuelt niveau - i sociale relationer, grupper og organisationer – belyses mere spredt.

Baggrund

I 1988 begyndte Søren Willert og jeg at tage Kurt Lewin til indtægt for en kombination af forskning, undervisning og praksis, som vi kaldte Den Lewinske Treklang med reference til følgende citat: "This and similar experiences have convinced me that we should consider action, research, and training as a triangle that should be kept together for the sake of any of its corners" (Lewin 1948:211, se Madsen & Willert 1997). Treklangen skulle være idégrundlag for vores nystartede og selv-initierede universitære enhed: Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, hvor vi satsede på en gensidig berigelse mellem forskning, universitetsundervisning og konsultativ praksis².

Under overskriften "dialogisk orientering" har vi formuleret en særlig konsultativ faglighed. For mit eget vedkommende hentede inspirationen oprindeligt fra folk som Buber, Laing, Freire, Rogers og Habermas (se Madsen 1985, 1996). Lewin kom først for alvor ind i billedet i forlængelse af et biografisk projekt om og med Gunnar Hjelholt, som indledtes i 1992³. Hjelholts indsats som anvendt socialpsykolog havde afsat i Lewintraditionen, og jeg blev nysgerrig på hvad det var ved denne Lewin, som i hine tider havde virket så inspirerende, ja revolutionerende.

Jo mere jeg trængte ind i Lewins univers, jo mere righoldigt forekom det mig. Den slags sker jævnt hen når man studerer de store inden for faget, og Lewin er en af bjergtoppene (Madsen & Vejleskov 1998). Det Lewinske tankesæt åbnede sig og gik i dialog med den dialogiske orientering - hvorved nye indsigter åbenbarede sig. Nærværende skrift udfolder dialogen mellem de to teoretisk-metodiske forståelser.

inspiration fra Kurt Lewin (Madsen 2001). Dele fra først- og sidstnævnte publikation genfindes i nærværende skrift.

² Centret måtte beklageligvis lukke ved årsskiftet 2005/06. Betegnelsen "Den Lewinske Treklang" kunne tillige være programerklæring for såkaldt aktionsforskning. Det var da også i nævnte artikel at Lewin (1948 kap.13) for første gang introducerede begrebet aktionsforskning for en bredere kreds. Parallelt med mine Lewin-studier har Søren Willert fortsat sine studier af G.H.Mead, se f.eks. Willert 1999, 2000 og 2002b samt hans oversættelse af Meads hovedværk (Willert 2005).

³ Vedrørende Hjelholtprojektet, se Madsen, Willert & Hjelholt 1994; Madsen & Willert 1995 og 1996. Gunnar Hjelholt døde i december 2002, 82 år gammel. I august 2003 stod Center for Systemudvikling som vært for en mindekonference. I forlængelse heraf har Willert og undertegnede, som redaktører og bidragsydere stået for bogen *Working on Boundaries. Gunnar Hjelholt and Applied Social Psychology* (Aarhus Universitetsforlag i 2006).

Dialogisk konsulentpraksis

Idealtypisk kan dialog defineres som en samtale - mundtlig eller skriftlig - der er styret af parternes ønske om gensidig forståelse, klarhed, indsigt, erkendelse. Desuden kan begrebet bruges mere billedligt, jf. førnævnte eksempel hvor to tankesæt bringes i dialog med hinanden og nye indsigter åbenbares.

Jeg har først og fremmest erfaring med asymmetriske hjælperrelationer hvor rationalet for en samtale eller et længere forløb er den ene parts, klientpartens, ønske om at opnå afklaring af denne eller hin art. Den dialogiske konsulent er en forståelsesorienteret hjælper. Hans *med-forståelse*, dvs. hans stræben efter at forstå den andens virkelighed, faciliterer klientens bevægelse frem mod en *om-forståelse* af sig selv og sin verden, og tilsammen skaber de to parter en *mer-forståelse*. "Dialogen udtrykker en bevægelse frem mod en indsigt, som ikke findes hos nogen af dialogens parter på tidspunktet, hvor bevægelsen tager sin begyndelse" (Willert 1996:49). Og endnu en definition: "Jeg forstår dialogen som en samtale gennemsyret af bestræbelsen på at nå frem til gensidig forståelse. En sådan samtale kan ikke optræde på kommando, men den kommer heller ikke af sig selv. Den skal gives de rette betingelser, og den skal fremelskes - ja, netop "elskes frem" via en forkærlighed for klarhed og erkendelse" (Madsen 1996:10).

Klarhed er i denne sammenhæng langt fra at være en absolut størrelse og er heller ikke uden videre antitetisk til uklarhed, hvilket bl.a. ses deri at klarhed om uklarhed er bedre end uklarhed om uklarhed (Madsen 1998). Tankegangen er forenelig med begrebet 'workable certainty' (Weick 1995 iflg. Lüscher 2002), som måske kan oversættes til pragmatisk klarhed.

Nye indsigter åbenbarer sig som sagt, dialogen er et erkenderedskab, og den dialogiske hjælper er en fødselshjælper for denne erkendelse, jf. Sokrates' jordemoder- eller fødselshjælpermetode (Willert 1994). Det er hjælperens ansvar at rammesætte samtalerummet og at forholde sig dialogisk. Sagt på en anden måde: at skabe et dialogisk rum (Madsen 1996, 1997). Gør han det, og har klientparten et reelt ønske om at bevæge sig, eller lade sig bevæge, så vil vedkommende med stor sandsynlighed også selv forholde sig dialogisk, som et afstemt svar på hjælperens invitation.

Den forståelse dialogen arbejder hen imod, vedrører et kommunikativt tredjeled som parterne, Den Ene og Den Anden, er enige om at rette deres opmærksomhed imod. Bestræbelserne på at fastholde Det Fælles Tredje bidrager til klarhed. De mest centrale dialogiske principper er frivillighed, disinteresseret interesse, perspektivbevidsthed, gennemsigtighed og klar rammesætning. Frivillighedsprincippet omtales løbende, mens de fire sidstnævnte behandles i kapitel 6.

Hvad er da en konsulent? Nedenfor ses en definition der ligger tæt på Willert 1996 og Madsen 2002a. Der er tale om en idealtypisk afgrænsning som uddestillerer "den rene form" med det formål at skærpe tanke og handling. Virkelighedens verden er altid mere grumset: mange slags roller, rationaler og interesser er i spil på én og samme gang.

Definition. En konsulent yder hjælp til kvalificering af en klientparts egen opgaveløsning, eller opgaverelaterede selvforståelse, inden for en nærmere specificeret arbejdsmæssig sammenhæng. Det er klienten der rekvirerer konsulenten og delegerer afgrænsede ansvarsområder til ham. Som myndig aktør bevarer klienten den fulde kontrol over hvordan og hvor længe konsulenten skal være tilknyttet, hvilken målsætning han skal have for sit arbejde samt hvorvidt og hvordan eventuelle forslag skal nyttiggøres i hans praktiske dagligdag. Omvendt står konsulenten frit i forhold til at komme med forslag og synsvinkler og i sidste ende at sige Ja eller Nej til at indgå i rollen som hjælper. Relationen er kort sagt frivillig og kontraktlig.

Klient-betegnelsen henviser til at én aktør - for nærværende og inden for afgrænsede rammer - er indtrådt i en hjælpsøgende og hjælpmotagende position vis à vis en anden aktør, der så indtager den komplementære hjælperposition. Relationen er med andre ord asymmetrisk. Men klienten er samtidig myndig, tilmed i dobbelt forstand: Han er myndig i alder, dvs. voksen, og han indtager en myndig position over for hjælperen.

Alle konsulenter er *professionelle hjælpere*, men ikke alle professionelle hjælpere er konsulenter. Psykoterapi er forskellig fra konsultation fordi rationalet her er langt mere alment, personligt og potentielt altomfattende end at yde hjælp til 'opgaveløsning eller opgaverelateret selvforståelse inden for en nærmere specificeret arbejdsmæssig sammenhæng', som det hed ovenfor. Definitionen udgrænser også hjælperrelationer hvor klientparten ikke kan tilskrives fuld myndighed, jf. mange former for behandlingsarbejde. Frivillighedskravet implicerer endvidere at interne konsulenter sjældent er konsulenter i den idealtypiske forstand, eftersom hjælperaspektet her ofte er blandet op med positionsbestemt autoritet og kontrollerende ansvar. Noget lignende kan siges om mange interne rådgivere, f.eks. den kommunale socialrådgiver der skal kombinere sin hjælperaktivitet med sagsbehandling og myndighedsudøvelse.

Definitionen er til gengæld så bred at den dækker over proces- og ekspertkonsultation, mange slags supervision, coaching, vejledning og rådgivning, nogle former for kortlægning, evaluering o.lign. samt en hel del voksenundervisning⁴. Forholdet mellem konsultation og supervision kan tjene som eksempel. I en tidligere artikel har vi defineret supervision som følger: "Supervision er en kontraktstyret og pædagogisk orienteret samtale, hvorunder supervisanden får lejlighed til at forholde sig undersøgende til egne arbejdsmæssige problemstillinger med henblik på at uddrage en læring af sine faglige og personlige forholdemåder" (Madsen & Willert 1992:56). Med dette fokus på læring siges også at supervision er en pædagogisk - i sagens natur voksenpædagogisk - aktivitet, hvilket langt fra gælder alle former for konsultation. Andre definitioner og andre måder at anvende 'supervision' lægger større vægt på supervisor som faglig garant og kontrollant, hvorved aktiviteten til dels falder uden for ovennævnte konsultationsbegreb.

⁴ Der er i det hele taget store overlap mellem konsultation og voksenpædagogik (se f.eks. Madsen 2001) og derfor også mellem organisationspsykologi (hvortil konsulentmetodologi ofte regnes) og pædagogisk psykologi.

Mange konsulenter arbejder med grupper eller organisationer som klientsystemer, men *samtalen* mellem én konsulent og én klient kan ikke desto mindre ses som *en* prototypisk situation, især inden for forståelsesorienteret konsultation. Samtalen kan foregå under fire øjne eller i en mindre gruppe, og gruppen kan være del af en større organisation. Om det er individet, gruppen eller organisationen der er konsulentens rekvirent er ikke afgørende i denne sammenhæng (skønt vigtigt for mangt og meget andet).

Betegnelsen *forståelsesorienteret konsulent* er opfundet til lejligheden. Begrebet omfatter dialogisk konsultation, men er også en bredere paraply. Paraplyen dækker over alle former for hjælpearbejde hvor konsulentens faciliteringer primært sker via et arbejde med klientpartens forståelse: forståelse af sit problem, sin opgave, sig selv, sine relationer, sin organisation. Hvis klienten er en flerhed af personer, f.eks. en organisation, kan man gennem enkeltmedlemmers forståelse arbejde med den organisatoriske selvforståelse (Madsen & Willert 1990, Willert & Madsen 1993).

Den dialogiske orientering præsenteres ret kortfattet i nærværende skrift, bl.a. fordi der er så mange andre tilgængelige kilder fra Søren Willerts og min egen hånd. Anderledes grundigt vil der blive gået til værks i forhold til Lewin-traditionens arbejder. Først et afsnit om Lewins liv og virke.

Kurt Lewin - en praktisk teoretiker

Kurt Lewin var i udpræget grad en praktisk teoretiker for hvem almen og anvendt psykologi gik i ét med hinanden og med hans hele livsførelse. Han bevægede sig med største selvfølgelighed på tværs af det der i vore dage fremtræder som en stærkt disciplinopdelt psykologi. Han bidrog til individual- såvel som socialpsykologien, til psykologiens metodologi såvel som dens filosofi, og han satte sig vidtrækkende spor, direkte og også indirekte via de mange elever og medarbejdere som skulle vise sig at blive spydspidser inden for social- og organisationspsykologien. Store dele af psykologien har Lewinske begreber og tankegange med sig i bagagen, ofte uden at vide af det. Den faglige arv som var selvindlysende for tidligere generationer af psykologer er blevet tiltagende utydelig.

Vores hovedperson blev født i Tyskland i 1890. I 1933 forlod han som jødisk emigrant Hitlers regime og tilbragte de sidste fjorten år af sit liv i USA, hvor han døde 57 år gammel i 1947. Gennem en årrække var han knyttet til det psykologiske institut ved Berlins Universitet, hvor han arbejdede tæt på de toneangivende nye gestaltpsykologer (se f.eks. Ash 1998) og påbegyndte udviklingen af sin egen variant, *feltteorien*. Parallelt med en omfattende empirisk forskning udviklede han på teorien gennem hele sit liv.

Ligesom gestaltpsykologerne tager Lewin udgangspunkt i organiserede helheder. Argumentet er at delen afhænger af helheden, og hvis man kun studerer løsrevne elementer forhindres man i at opdage mønstre. I første halvdel af sin akademiske løbebane udforsker han sammen med sine elever de dynamiske samspil mellem kognitive, emotionelle, motivationelle og handlemæssige aspekter i en helhed som han

både kalder det psykologiske felt og lifespace. Feltet kan forstås som et mentalt univers der eksisterer parallelt med omverdenen, og i en eller anden forstand *repræsenterer* feltet denne omverden, det fungerer som et højkomplekst kort. Vi handler "ind igennem" dette felt.

Med en karakteristik der delvist ville have været Lewin fremmed kan den individual-psykologiske feltteori defineres som *en dynamisk og fænomenologiske forståelsesramme, hvor komplekse forandringsprocesser anskues som resultatet af mentale repræsentationer og deres samspil i et multidimensionelt psykologisk system, som skiftevis kaldes det psykologiske felt og lifespace.*⁵

Betegnelsen 'dynamisk' svarer til Lewins egen sprogbrug og henviser til de forskellige faktorer og kræfters samspil. Når teorien tillige betegnes som fænomenologisk, er det fordi lifespace kan lignedes ved et oplevelsesfelt i den meget brede forstand som fænomenologerne insisterer på. Feltet opfører sig desuden som et system. I Madsen 2001/2002 argumenteres der for at feltteorien - udover at være dynamisk og fænomenologisk - er en systemisk teori, hvilket bl.a. ses i Lewins forestilling om interdependens, cirkularitet, samtidighed og selvregulering. Dele af feltteorien har en forbløffende lighed med de første generationer inden for psykologisk og samfundsvidenskabelig systemtænkning fra midten af 1900-tallet, forbløffende fordi feltteorien blev formuleret allerede i 1920'erne. "The missing link" viser sig at være gestaltpsykologen Wolfgang Köhler (1887-1967). Det er dog ikke et tema der forfølges her.

Lewin var selv vankelmødig mht. at navngive sin teori, og 'feltteori' kom først sent til ære og værdighed. Længe hældede han til 'topologisk psykologi'. Topologi er en geometri for mange-dimensionelle rum, og lifespace er netop mange-dimensionalt. Han lagde stor vægt på at matematisere sine begreber og antagelser. Muligvis har denne bestræbelse været vigtig for hans egen afklaring, og den kan også have tjent til at give ham videnskabelig anerkendelse. Men i forhold til udbredelsen og anvendelsen af feltteorien må matematiseringen nærmest siges at have spillet fallit. De formaliserede passager i Lewins skrifter er svært tilgængelige for langt de fleste fagfæller, og det er mit indtryk at de ikke tilfører teorien noget som ikke kan siges lige så klart ad sproglig vej. Hvorom alting er, så går jeg uden om de topologiske formaliseringer.

Efter at have forladt Tyskland udvidede Lewin sin interessesfære til at omfatte grupper, dvs. helheder på et over-individuelt niveau. Han bevægede sig med andre ord *fra individualpsykologien over i socialpsykologien*. Man kan i øvrigt se socialpsykologiske forløbere i hans tidlige interesse for social induktion (se kapitel 2) og for relationen mellem barn og opdrager.

⁵ Faktisk forsøgte Lewin at udvikle et overindividuel begreb om 'det sociale felt' og at få greb om, hvad der sker når to eller flere personer mødes, og deres psykologiske felter interfererer. Det sociale felt er ikke synonymt med gruppen, ligesom det psykologiske felt jo ikke er synonymt med personen. Men han brugte 'socialt felt' spredt og uforpligtende og det forblev vagt, måske fordi han ikke nåede at gennemarbejde temaet før han døde. Det kunne have været relevant at forfølge sporet i nærværende sammenhæng, men det må vente til en anden gang.

I USA blev han hovedmanden bag tre forsøgsserier, som senere fik klassikerstatus. Den første vedrørte sammenhængen mellem frustration og regression. Den anden og mest berømte handlede om betydningen af gruppeatmosfære i klubaktiviteter for børn, med særlig vægt på autokratisk, demokratisk og laissez-faire ledelsesstil. Det tredje forløb omhandlede den særlige rolle som gruppeprocesser kan spille i social forandring, konkret belyst gennem husmødres og husholdningers ændring af madvaner. Sidstnævnte forskning gav inspiration til nogle vigtige videreudviklinger, bl.a. den trefasede ændringsmodel Unfreeze-Move-Refreeze og begrebet om modstand mod forandring, som vil blive diskuteret i kapitel 5.

I sine sidste leveår stod Lewin fadder til en helt ny disciplin, ja nærmest en bevægelse, kaldet *gruppedynamik*, omhandlende samspil og ændringsprocesser på gruppeplan (se f.eks. Cartwright & Zander 1968). I tæt sammenhæng hermed skabte han *aktionsforskning* som koncept. Aktionsforskning kombinerer forskning og praksis (aktion) på måder, der muliggør en gensidig berigelse mellem de to aktivitetsformer. For forskningens vedkommende sker berigelsen især fordi der er sider ved det sociale liv som først bliver synlige når den udforskende part bringer sig i nærkontakt med en forandringsproces, således som denne udfolder sig i virkelighedens verden. F.eks. ved at tage medansvar for den. Leon Festinger, en af Lewins elever og nære medarbejdere, har udtalt at læremesterens måske stærkeste bidrag bestod i "the idea of studying things through changing them and seeing the effect"⁶.

Efter Lewins død skete der en enorm udvikling, både inden for den almene forskningsorienterede og den anvendte praksisorienterede gruppedynamik. Det mest markante eksempel på sidstnævnte blev *laboratoriemetoden*, der også går under betegnelser som T-gruppetoder og sensi-træning (Bradford, Gibb & Benne 1964). Der er tale om et voksenpædagogisk koncept som i forskellige varianter praktiseres den dag i dag. I modificeret form og med et stærkt psykodynamisk tilskud via Wilfred Bions gruppedynamik (Bion 1961, se også Madsen 2005a) lever det desuden videre som 'Tavistock-konferencen' (Miller 1990; Trist & Murray 1990; Heinskou & Visholm 2004). Lewin blev i det hele taget til stor inspiration for den anvendte socialpsykologi (Madsen 2002b). Især kan fremhæves organisationspsykologien, men også voksenpædagogikken fik en saltvandsindsprøjtning.

Det der sammenbinder Lewins alsidige livsværk er *studiet af komplekse forandringsprocesser* på individ- og gruppeplan. Han var bestandigt i gang med at udvikle teoretiske, metodologiske og praktiske redskaber der egnede sig til at analysere såvel som facilitere ændringsprocesser. I tilgift til interessen for spontane forandringer satte han spot på den type ændringer som planlægges og udføres af en aktør (*planned change*). Teoretiske antagelser, videnskabelige begreber og empiriske fund blev søgt

⁶ Dette ifølge Lewins biograf Alfred Marrow, 1969:235. I øvrigt udgør Marrows bog kilden til hovedparten af de rent biografiske detaljer i nærværende tekst. En definition på aktionsforskning er, at forskeren studerer et system og nogle mennesker som han også, synkront eller diakront, laver en intervention i forhold til (begrebet interventionsforskning overlapper med aktionsforskning). En anden definition sætter lighedstegn mellem aktionsforskning og kombinationen af forskning og konsulentbistand. Og disse to udtømmer ingenlunde mulighedsfeltet.

omsat til strategier, som *ændringsagenter* (change agents) kunne tage i anvendelse når de engagerede sig i planlagt forandring.

Konsulenter kan opfattes som særlige udgaver af sådanne ændringsagenter. Siden Lewins tid er der sket en udvikling i retning af rent faciliterende ændringsagenter, hvor konsulenten ikke ønsker lod og del i ændringens indhold, kun i processen - jf. sondringen mellem ekspert- og proceskonsulenter (se f.eks. Schein 1999). Vi skal dog se, at konsulenten i den Lewin-case, som gengives i kapitel 6, er så procesorienteret som nogen moderne konsulent.

Endnu engang: Lewin var en praktisk teoretiker. Den hyppigst citerede Lewin-sentens er da også: *Der er intet så praktisk som en god teori*. Udtalelsen stammer ifølge Marrow (1969:171) fra en 1945-artikel, hvor Lewin præsenterer sit nydannede gruppedynamiske forskningscenter.

Lewins hovedværker udgøres af fire bøger:

Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers* (oversat fra tysk).

Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology* (oversat fra tysk).

Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics* (posthumt redigeret af Gertrud Weiss Lewin).

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers* (posthumt redigeret af Dorwin Cartwright).

Kun 1936-værket har karakter af monografi, mens de øvrige er artikelsamlinger. I det følgende henvises til alle fire foruden en enkelt artikel fra 1947 som ikke er med i "selected papers".

Undervejs i de følgende kapitler sammenlignes feltteorien med en række andre teorier, men det er lidt tilfældigt hvad der når at komme med på denne konto, og sammenligningerne kunne have været udbygget ad infinitum. Specielt skal nævnes at der er mange overraskende sammenfald mellem Lewins og G.H. Meads tænkning, men de må vente til en anden god gang⁷.

⁷ I og med Søren Willerts Mead-studier er disse sammenfald dukket op igen og igen, senest da Willert kommenterede et udkast til nærværende publikation (og tak for dét!); se også Madsen 2000, der er en kommentar til Willerts target-artikel om Mead (Willert 2000).

Sammenfatning

To sammenhængende formål har været styrende for mit arbejde. Dels udgør teksten endnu et skridt i bestræbelserne på at "gendigte" Lewin og placere ham i en nutidig kontekst. Dels har jeg længe ønsket at lave en sammenkobling mellem feltteorien og min egen konsultative faglighed for derved at give inspiration til den dialogiske metodeudvikling.

Lewins feltteori udvikledes over en lang årrække. Detaljer og accenter ændredes undervejs, han var ikke altid lige konsekvent, og i sine sidste leveår havde han så mange bolde i luften at det gik ud over stringensen. Den slags giver fortolkeren vanskeligheder, men også frihedsgrader. Man må selektere, prioritere og rydde op i selvmodsigelser. Teorien re-konstrueres i fortættet form, og det ender med én fortolkning ud af mange mulige, hvilket også gælder i mit tilfælde. Det må tilføjes at ingen teori er lige stærk på alle områder, ingen teori dækker totaliteten af sit genstandsområde og ingen teori er modsætningsfri - heller ikke den rekonstruerede feltteori.

Hvad Lewins teori og forskning angår, koncentrerer teksten sig om den individualpsykologiske del, dog med et sideblik til gruppedynamiske tankegange. Vi skal se at feltteorien tilbyder et sammenhængende begrebsapparat af relevans for den slags mentale strukturer, processer og ændringsformer hos klienten, som forståelsesorienterede konsulenter arbejder med.

Udgangspunktet for mange former for professionelt hjælpearbejde er, at en hjælper og en klient taler sammen om et tredjeled der vedrører klientens oplevede og erfarede verden. I tilfældet konsultation drejer det sig især om arbejdsverdenen og personens relation hertil og til sig-selv-i-arbejdsrollen. Måden hvorpå alt dette har sat sig spor og er repræsenteret i klientens bevidste og ikke-bevidste bevidsthed svarer til feltteoriens begreb om *lifespace* alias *det psykologiske felt*. Som multidimensionelt felt omfatter det *motivationelle* og *kognitive* strukturer foruden tids- og realitetsstrata, barrierer og råderum og meget mere. **Kapitel 2** behandler dette centrale construct.

Feltet kan anskues som et *spændingsfelt* med mangeartede tilstandsformer. I det konsultative rum arbejdes der aktivt med sådanne spændinger. Ser vi på den kognitive struktur er graden af klarhed en væsentlig tilstandsform. Uklarhed indebærer en form for ubalance eller spænding som den forståelsesorienterede konsulent hjælper klienten med enten at reducere eller at aktivere på en konstruktiv, handlerettet måde. Mere generelt arbejdes der med at afspænde utålelige eller hæmmende spændingstilstande, og på den anden side med at opbygge eller blot rette søgelyset mod konstruktive spændingstilstande af den art, som motiverer personen til at handle.

Konsulenten kan også hjælpe med at skærpe *tids- og realitetsdifferentieringen*. Klienten har f.eks. brug for støtte til at adskille sine realitetslag og (gen)opdage at visioner og ønsketænkning er ét, mål og planer noget andet, mens noget helt tredje er de faktiske realiteter. En klar strukturering af psykologisk fortid og fremtid kan modvirke fornemmelsen af uoverskuelighed og kaos.

Før sagde jeg at feltet er at betragte som et spændingsfelt. På samme tid er det et *mulighedsfelt*. Hjælp til afklaring af klientens handlemuligheder er blandt de mange opgaver en konsulent kan blive stillet overfor. Komplementariteten mellem på den ene side rammerne, dvs. de *grænser og barrierer* som er repræsenteret i feltet, og på den anden side det oplevede *råderum* er i den sammenhæng interessant, fordi de påvirker bevægelsesfriheden. Det er ikke ligegyldigt hvilken kvalitet de pågældende grænser og barrierer har. Lewin argumenterer for at uklare grænser med brede gråzoner tenderer til at skabe spændinger og konflikter i feltet. Hvis klienten f.eks. har ledelsescharge, kan konsulenten hjælpe ham med at være klarere i sin rammesætning. Hvis klienten er underlagt andres uheldige rammesætning kan konsulenten f.eks. hjælpe ham med at undersøge om der er en sammenhæng mellem stress-symptomer og disse uklarheder. Det hele ud fra devisen at klarhed er godt, men klarhed om uklarhed er bedre end uklarhed om uklarhed.

I feltteorien er *bevægelse* den almene ækvivalent for alle mulige ændringsformer.

Kapitel 3 forsøger at skabe overblik over de typer af mentale bevægelser som Lewin opererer med: udvidelse og justering af lifespace, ændring af mentale stier (oplevede handleveje), differentiering og integration, afdifferentiering og disintegration, omstrukturering, indsigt og udvikling, kognitiv og motivationel læring, læring og aflæring og endelig reflekteret erfaringslæring. Bevægelsesbegrebet indgår i øvrigt i *det dialogiske kontraktbegreb*, hvis centrale størrelse er 'det aftalte bevægelsesønske'; det behandles sidst i kapitel 3.

Omstrukturering udgør én af mange bevægelsesformer, og jeg argumenterer for at netop omstrukturering er specielt interessant for den forståelsesorienterede hjælper. Omstrukturering kan vedrøre kognitive såvel som motivationelle strukturer.

Lewin rubriceres ofte som konstruktivist, og i den forstand at individet antages at "konstruere" sin verden i og med repræsentationerne i lifespace er det en passende karakteristik. Men han er også realist i og med en grundlæggende antagelse om, at mennesket stræber mod at bringe sine kognitive såvel som motivationelle strukturer i stadig bedre trit med diverse objektivt eksisterende omverdener.

Tilsvarende antagelser gælder min egen udgave af den dialogiske orientering. Og konsulenten kan hjælpe klienten med at optimere dette match. Det voksne menneske har evnen til løbende at forholde sig til sig selv og sine omverdener ved at justere sit lifespace, så feltet støtter ham optimalt i at forstå sin mange verdener, tilpasse sig dem, bevæge sig i dem, og ændre dem. Det kan selvsagt ske både med og uden støtte fra en professionel hjælper.

De næste to kapitler handler om ændringsstrategier. **Kapitel 4** beretter om *konfliktløsning* gennem en case der stammer fra Lewins egen hånd. Hvor der hidtil har været fokus på *intrapersonel* konflikt, dvs. bestemte spændingstilstande i det enkelte menneskes lifespace, er dette historien om en *interpersonel* konflikt – en social konflikt - der udspiller sig på en arbejdsplads. Men det viser sig at løsningen går via omstruktureringer i de individuelle lifespace.

Casen giver eksempler på hvordan omstrukturering kan faciliteres. Ved at konsulenten forholder sig rent undersøgende, flyttes den enkeltes opmærksomhed væk fra de motivationelle områder af lifestace, som omfatter personlige og stærkt emotionelle forhold, og hen i retning af mere faktuelle kendsgerninger, altså den kognitive struktur. Konsekvensen er at parterne får større personlig distance til forløbet, at de bedre kan se det i sin helhed, og at de bliver mere parate til at tage hinandens perspektiv.

Ifølge Lewin opstår der spændinger i en gruppe når parternes respektive mål opleves at være modstridende, dvs. ikke at kunne realiseres samtidig og i samme grad. I en sådan situation sætter A barrierer for Bs mål og indskrænker råderummet i Bs lifestace. Hvorvidt en modsætning fører til en social konflikt afhænger ifølge Lewin af, hvordan B forholder sig til denne indskrænkning; hvis han forstår og accepterer As perspektiv, fører råderummets indsnævring ikke nødvendigvis til konflikt.

Gensidig perspektivtagning medvirker til case-konfliktens opløsning. Hvis parterne hjælpes til at tage hinandens perspektiv, er der en fair chance for at en konflikt kan nedtrappes. Casehistorien er tillige i overensstemmelse med det feltteoretiske synspunkt, at mennesker skal bevæge sig af *egen drift* hvis der skal blive tale om holdbare forandringer. Når de gør det, vil de umiddelbart opleve bevægelsen som deres eget værk. Lewins tankesæt er i overensstemmelse med den nutidige talemåde: at man som professionel hjælper skal sikre sig at den anden part tager *ejerskab*.

Endelig ses casen som eksempel på det jeg kalder *lavspændingsstrategier*. **Kapitel 5** beskæftiger sig med sådanne strategier. Der argumenteres for at frivillighed, aktivering af kognitive dimensioner i feltet samt eksperimenterende, decentrerende og almengørende modi indgår i en lavspændingsstrategi. Det er redskaber som konsulenten kan benytte sig af, og som på mange måder ligner de dialogiske principper. Forholdemåderne frisætter klienten til midlertidigt at give slip på hævdundne mentale og sociale strukturer. I denne tilstand kan man uden handledvang undersøge om en given forandring er værd at samle på. Samme tilstand muliggør spontane omstruktureringer af feltet: lifestace åbner sig for lige netop den nye information, som hidtil har manglet for at kunne organisere feltet i overensstemmelse med de udfordringer personen står overfor.

Kapitel 5 behandler også Lewins trefasede ændringsmodel: *Unfreeze-Move-Refreeze*. Ændringer af faste mønstre i lifestace kan som sagt bedst ske hvis feltet flyder, eller *bringes* til at flyde via intervention fra en ændringsagent. Fastfrosne vaner tøs op, og i den optøede fase kan lifestace (måske) bevæge sig, f.eks. via differentiering eller omstrukturering. Men sådanne ændringer er flygtige, mennesker har det med at falde tilbage i gamle rutiner. Skal sandsynligheden for mere varige forandringer optimeres, må feltets nydannede kognitive og motivationelle strukturer atter fastfryses, nu på et nyt niveau. Når dette sker er der dannet nye mentale eller sociale vaner.

Optøning muliggøres fordi de nævnte forholdemåder i vid udstrækning anbringer klientens eventuelle *modstand mod forandring* uden for parentes. I kapitlet sættes der kritisk lys på det Lewinske såvel som det psykoanalytiske modstandsbegreb, som det anbefales at bruge med omtanke. Dels fordi begge begreber umiddelbart har en negativ konnotation der udelader rationelle aspekter. Og dels fordi ændringsagenten kan tænkes

at være medansvarlig for reaktionen, f.eks. ved at optræde egocentrisk eller manipulerende eller ved at rammesætte sine processer på uheldige måder. Af denne og mange andre grunde er der god ræson i følgende dialogiske princip: Hvis du som professionel part fornemmer at kontakten til klienten er anstrengt, eller hvis du mødes af "besværlig opførsel", så start med at gribe i egen barm.

Ifølge Lewin er der desuden bestemte typesituationer som fremmer mental og social optøning. Eksempler er træthed, leg, forløb af eksperimenterende art, startfaser, overgangstilstande og kriser. Desuden workshops og andre internatformer - det Lewin kalder "cultural islands". Tilsvarende strategier benytter alle konsulenter sig af, hvad enten de tænker over det eller ej. Også den individuelle hjælpesamtale fungerer som en "kulturel ø" i klientens arbejdsrelaterede hverdag.

I **kapitel 6** trækkes der linier fra det videnskabeligt-demokratiske værdikompleks, som er så karakteristisk for Lewin-traditionen, til fire dialogiske forholdemåder: disinteresseret interesse, perspektivbevidsthed, gennemsigtighed og klar rammesætning. Disse gennemgås, og på tværs af terminologiske forskelle bliver det klart at de i mange henseender kan genfindes i Lewins tankesæt.

2. DET PSYKOLOGISKE FELT = LIFESPACE

Det centrale construct i feltteorien er det psykologiske felt alias lifespace. Det kan opfattes som et system af mentale repræsentationer, eller sagt på en anden måde, et system af oplevelser i videste fænomenologiske forstand. Sagt på en tredje måde: det svarer til hele personens bevidsthed og altså ikke kun den bevidste bevidsthed. Sagt på en fjerde måde er feltet en selektiv, organiseret og rekonstrueret internalisering af omverdenen, der samtidig omfatter personens oplevelse af sig selv, sit indre, sin krop og sine relationer til omverdenen⁸. Omverdenen, eller snarere omverdenene, udgøres dels af den fysiske verden, dels af den sociale verden. Feltet kan sammenlignes med en højkompleks gestalt og med et virtuelt univers, der spejler omverdenen på sin egen unike måde. Selv siger Lewin at det udgør en verden i egen ret (1936:75), fyldt med indhold der har "psykologisk eksistens".

Ordet 'felt' kan forlede en til at tænke på en todimensionel flade, mens 'lifecycle' peger hen på et tredimensionelt rum. Men disse metaforer er forenklende, Lewin forestiller sig et *multidimensionelt* system med "an infinite number of different structures" (1936:136) - kognitive og motivationelle strukturer, tids- og realitetsstrata, regioner og meget mere, herunder strukturer som han ikke nåede at sætte på begreb.

En sammenligning: Der er ligheder, men også komplementære forskelle når man sammenligner Lewin med fænomenologen Carl Rogers' selvteori (1959). Rogers opererer

⁸ Strengt taget beskæftiger Lewin sig ikke meget med relationer som sådan, og specielt ikke med den mentale repræsentation af relationen mellem personen og dennes omverden. Men logisk set må de høre med.

med et oplevelsesfelt, et såkaldt fænomenalt felt, som på mange måder er sammenligneligt med lifestace. Men han vier hele sin opmærksomhed til den del af feltet, der repræsenterer personen selv - det er det, han kalder Selvet - og får ikke rigtig plads til omverdenen, dette til trods for at signifikante andre som f.eks. forældrene er vigtige brikker i hans teori. Lewin gør uligt meget mere ud af den ydre omverdens repræsentationer i oplevelsesfeltet, mens et svagt punkt i feltteorien er personens egenrepræsentation. Et af problemerne er spørgsmålet om hvor den handlende instans befinder sig - inde i eller udenfor sit eget felt? Både Rogers og Lewin mangler klarhed omkring den niveauforskel, som G.H. Mead f.eks. løser ved sin sondring mellem I og Me, og som i visse andre teorier håndteres ved at skelne mellem 'the knower' og 'the known'.

Psykologisk eksistens

Lifestace består som sagt af indhold med psykologisk eksistens. Kriteriet på nogets psykologiske eksistens er, at det gør en forskel for individet og har en effekt på dets adfærd og handlinger. Lewin pointerer ved gentagne lejligheder at "what is real is what has effect", og han understreger at "in any situation we cannot help but act according to the field we perceive" (1948:61). Her må perception forstås som alle former for sansning, også dem som er og måske forbliver uden for bevidsthedens rækkevidde.

Man kan sammenligne med såkaldt subliminal perception og med Rogers' begreb subception til forskel fra perception. Hvorvidt det drejer sig om manifesterede eller latente, bevidste eller ikke-bevidste oplevelser er uden særlig interesse for Lewin. Men logisk set må feltet omfatte hele spektret, dvs. den reflekterende bevidsthed *plus* alt det andet. Og hvad er så dette andet? I Katzenelson 1995 foretages en systematisk sondring mellem seks bevidsthedsniveauer: ikke-bevidsthed, underbevidsthed, ubevidsthed, førbevidsthed, kontaktbevidsthed og afstandsbevidsthed. Alle er relevante i forhold til lifestace, for hele molevitten påvirker individets adfærd og handling. Men bortset fra forestillingen om realitetsniveauer, der uddybes nedenfor, foretager Lewin ikke sådanne sondringer. Han er heller ikke opmærksom på de former for metabevindsthed som andre kalder selvbevindsthed.

En nyligt udkommen bog om psykodynamisk organisationsteori (Heinskou & Visholm 2004) bygger på Bions og altså ikke Lewins gruppedyamik (om end der udtrykkes en del reverens for Lewin). I et af kapitlerne præsenterer Steen Visholms sit begreb om det projektive rum. Det er udsændt mellem ufuldstændige perceptuelle spor, som personen gør til en helhed ved at fylde mellemrummene ud, dels med erfaringer, dels med fantasier (projektioner). Hos Lewin placeres fantasi-fænomenet på et bestemt realitetsniveau og opfattes ikke som noget der kan "fylde huller ud". Men det forekommer fuldt muligt at kombinere de to constructs: lifestace og projektivt rum, hvilket dog ikke er emnet her.

Lewin har et skarpt og ukonventionelt øje for kausalitetsproblematikken. Kun dét antages at have effekt (psykologisk eksistens) som i en eller anden forstand anes, sanses, opleves, perciperes eller genkaldes i nu'et. Lewin taler om et *samtidighedsprincip*, "we shall here strongly defend the thesis that neither past nor future psychological facts but only the present situation can influence present events" siger han (1936:34). Bemærk at han

sidestiller lifespace med 'situationen', det gælder f.eks. den just citerede passage; der er altså tale om den subjektive, ikke den objektive situation. Der kan kun skabes psykologisk bevægelse mellem dele som er mentalt til stede *samtidig*. For så vidt fortiden øver indflydelse på personen, må det derfor ske ved at denne fortid er repræsenteret i feltets 'nu' som mere eller mindre bearbejdede og måske endda forvanskede erindringer og erfaringer. Tilsvarende bringes fremtiden ind i personens her-og-nu via forestillinger, forventninger, ønsker, ambitioner, intentioner, håb og mål. Vi vender tilbage til konceptualiseringen af psykologisk fortid og fremtid.

Lewins ofte citerede ligning $B=f(PE)$ udtrykker disse sammenhænge. For en umiddelbar betragtning siger formlen, at interaktionen mellem personen (P) og dennes psykologiske omgivelser (environment, E) er altafgørende hvis man vil forstå, forklare eller forudsige individuel adfærd (behaviour, B). At B med andre ord er en funktion (f) af både person og omgivelser/situation. Mange tager da også Lewin til indtægt for en simpel udgave af interaktionismen. Men pas på: P og E står ikke for de objektive størrelser, men for personens subjektive repræsentation af sig selv og af omverdenen. PE er en *enhed*, vel at mærke en psykologisk enhed der er identisk med lifespace. Den berømte formel muliggør radikalt forskellige tolkninger, og Lewin selv er ganske inkonsekvent i sine formuleringer.

Motivational struktur

Lifespace fungerer blandt meget andet som et *spændings-* eller *kraftfelt*. Til given tid har et givet område af det psykologiske felt en bestemt positiv eller negativ ladning som Lewin kalder *valens*. Valenserne hæfter på repræsentationer i feltet, der af feltets ejermand opleves at kunne tjene til behovstilfredsstillelse eller det modsatte - svarende til Freuds cathexis-begreb. Det skal tilføjes at Lewin er kendt for sin sondring mellem genuine behov og kvasibehov, og at han anvender et ret så diffust behovsbegreb. Valenserne motiverer til bevægelse og heri ligger den dynamiske kraft - drivkraften. Kraft sidestilles da også med handletendens (se f.eks. Lewin 1936:64) og afbildes som en pil - en vektor - i feltet. Mønstret af valenser og feltkræfter udgør tilsammen den motivationelle struktur.

Sociale faktorer har stor betydning for den motivationelle struktur, "the culture in which a child grows affects practically every need and all his behavior" (Lewin 1951:289-90). Han skelner mellem tre slags mekanismer bag social indflydelse. Dels tilfælde hvor personen handler ud fra altruistiske motiver. Dels tilfælde hvor et socialt tilhørsforhold får vedkommende til frivilligt at overtage gruppens værdier og mål og omsætte dem til valenser i sit lifespace, altså en form for identifikationsproces. Og endelig tilfælde hvor personens valenser er "induced by the power field of another person or group", og hvor den svagere persons reaktioner derfor må opfattes som lydighed, eftergivenhed eller underkastelse (ibid.:290). Vi kommer tilbage til spørgsmålet om social induktion.

De utallige feltkræfter i lifespace danner mønstre, og hele kraftfeltet har en orienteret eller rettet struktur. Når et bundt af kræfter tendentielt peger i retning af samme positivt ladede område, kalder Lewin det et *mål*. Modsetningsvist taler han om en *aversion* når

flere kræfter peger væk fra et negativt ladet område. Der opstår spænding når vejen til ens mål blokeres, eller når man forhindres i at fjerne sig fra en aversion; denne følelsesmæssige tilstand kalder han *frustration*. Også begrebet *konflikt* refererer til en bestemt type spændingstilstand, nemlig en situation hvor to (sæt af) kræfter med nogenlunde samme styrke trækker i hver sin retning. Heraf kan udledes forskellige typer konfliktsituationer. Personen kan eksempelvis finde sig udspændt mellem to positive eller to negative valenser, eller et givet område kan være både positivt og negativt ladet, så man på samme tid tiltrækkes og frastødes i en *ambi-valens* (se f.eks. Lewin 1951:260ff). Lærebøger omtaler rammende disse typesituationer som approach-approach, avoidance-avoidance og approach-avoidance konflikter, men det er ikke Lewins egen terminologi.

Nogle spændingsmønstre er af relativt permanent art og karakteriserer personen snarere end de aktuelle forhold. Andre er processuelle og situationsafhængige. Lewin forholder sig primært til sidstnævnte, altså til de spændingsopbygninger og -udløsninger som uafslutteligt foregår i feltets nu. Dynamiske processer er i evig veksel mellem stabilitet og fluktuation, og for så vidt feltet eller bestemte regioner overhovedet kommer i balance, vil denne tilstand ifølge feltteorien altid være rent midlertidig, en *kvasistationær ligevægtstilstand*.

De dynamiske processer er tillige *cirkulære* (Lewin 1936:31 og 1951:199) og de opererer efter et *interdependens*-princip. Det er i den øjeblikkelige konstellation af kræfter at man skal søge svaret på det næste øjeblikke bevægelse. Den mindste ændring i det mindste hjørne af feltet har principielt set konsekvenser for resten af systemet, og enhver bevægelse vil dernæst afstedkomme forskydninger i hele lifespace, store eller små. Samme forståelse ligger bag Lewins gestaltbegreb - en gestalt er et organiseret hele hvis enkelt-dele er dynamisk forbundne på en sådan måde at bevægelse på ét område resulterer i bevægelser på alle andre områder (se f.eks. 1936:218).

Men eftersom der ofte er grænser og adskillelser mellem de mange feltregioner, kan der ske ændringer og omstruktureringer i én delregion af feltet uden at det medfører de store konsekvenser for andre regioner. Interdependens er altså ikke kun et organiserende princip, men også en relativ, en variabel tilstand: Internt i feltets regioner og imellem disse regioner kan den gensidige afhængighed være større eller mindre.

Kognitiv struktur

Feltets enkeltelementer og -regioner, personens antagelser om indbyrdes sammenhænge - logiske, funktionelle, kausale, etc. - samt det tilsvarende meningsindhold udgør den kognitive struktur. Blandt meget andet har denne struktur en lodret og en vandret dimension. Førstnævnte vedrører det Lewin kalder *realitetslag*. Nederst i hierarkiet ligger lag svarende til repræsentationen af håndfaste facts. Her er der ikke frit valg på alle hylder, her er personen i særlig grad forpligtet på de ydre realiteter (Lewin 1936:203). Oven på disse kommer et antal *irreale lag*. Når en person f.eks. tænker eller taler om at ville handle på en bestemt måde, er det tilsvarende lag i feltet mere irrealt end når samme person rent faktisk handler. Dagdrømme, luftkasteller, ønsketænkning og fantasier

indebærer stærke elementer af irrealitet og ligger højt i den lodrette dimension. Et sted midt i ligger lag svarende til forventninger og foregribelser.

Også målet er irrealt. Gennem hele sit virke rettede Lewin søgelyset mod målrettet handling. Vi har allerede mødt begrebet mål som en motivationel størrelse, men der er naturligvis også kognitive aspekter i form af målets meningsindhold, og ethvert mål kan desuden placeres i den kognitive strukturs lodrette dimension: ved at række ind i fremtiden er det forlenet med en eller anden grad af irrealitet. I nu'et er det nemlig uvist om målet rent faktisk kan realiseres, og jo mere fjernt det ligger, jo større er risikoen for at personen mister følingen med de mest reale lag. Det er afgørende vigtigt for et menneske at holde disse niveauer adskilt; men det er ikke mindre vitalt at *kunne* sætte sig mål og at finde det optimale ambitionsniveau. Dette illustreres med et eksempel fra undervisningsverdenen: "Good students tend to keep their level of aspiration slightly above their past achievement, whereas poor students tend to show, relative to their ability, excessively high or excessively low levels of aspiration" (Lewin 1951:82). Vigotskys begreb om 'næste udviklingszone' falder en i hu.

Det lille barn har få og svagt differentierede strata og kan ikke skelne klart mellem virkelighed og fantasi (se f.eks. Lewin 1935:175). Et kriterium på menneskelig modenhed er et psykologisk felt med mange og klart adskilte realitetslag. Men selv for det velfungerende menneske kan der momentant ske en udviskning, f.eks. hvis man er under emotionelt pres og befinder sig i en stærk spændingstilstand (se f.eks. Lewin 1936:155).

Både børn og voksne kommer jævnligt i situationer, hvor eksisterende kognitive strukturer viser sig utilstrækkelige. Så har de brug for flere og klarere adskilte realitetslag. Der kan også ske en midlertidig degenerering: erkendelsen af de håndfaste realiteter bliver så ubærlig for personen at vedkommende sætter sin lid til andre realitetslag; Lewin taler om muligheden for at flygte ind i irrealiteten, uden at han i øvrigt forfølger temaet. Der er paralleller til psykoanalysens langt mere udviklede begreb om forsvarsmekanismer, og hele forestillingen om et lagdelt lifestrum kan tænkes at være inspireret af Freud. Men hvor Freud arbejder med få og veldefinerede lag - det bevidste, det førbevidste og det ubevidste i den topografiske model - omfatter Lewins teori et variabelt og ubestemt antal lag uden tydelig sondring mellem bevidst og ikke-bevidst. Lewin mente at psykoanalysen overbetonede betydningen af det ubevidste. Selv kom han dog ikke ret langt med en begrebsliggørelse og udforskning af sine realitetsniveauer.

Mål rækker som før nævnt ind i fremtiden, og hermed er den vandrette *tidsdimension* bragt på banen. Vender vi os igen mod det lille barn, så lever det rent i nu'et. Gennem udviklingen skal der ikke blot ske en realitetsstratificering, der skal også etableres et vidtrækkende tidsperspektiv med adskilte tidsafsnit svarende til fortid, nutid og fremtid. Vel at mærke *psykologisk* fortid, nutid og fremtid, for alle tidsregioner findes som repræsentationer i feltets nu (se f.eks. 1935:105 og 1951:53). Lewin ser psykologisk fremtid som afgørende for den stemning personen er i. I en tekst om tidsperspektiv og moral hedder det at "regardless of whether the individual's picture of the future is correct or incorrect at a given time, this picture deeply affects the mood and the action of the individual at that time" (1948:104), og mere generelt: "Actions, emotions, and certainly the morale of an individual at any instant depend upon his total time perspective" (ibid.).

Nu begynder vi så småt at drage sammenligninger med noget der kan ske i det konsultative rum. Konsulenten kan hjælpe med at skærpe realitets- og tidsdifferentieringerne. Klienten har f.eks. brug for støtte til at adskille sine realitetslag og (gen)opdage, at visioner og ønsketænkning er ét, mål og planer noget andet, mens noget helt tredje er de faktiske realiteter. Eller en klar strukturering af tiden bagud og ikke mindst fremad kan modvirke fornemmelsen af uoverskuelighed og kaos. Herved afbalanceres den velkendte tendens til, at grænserne mellem disse mange strata sløres, når man er "oppe at køre" i sin begejstring, eller er under pres og stress som mange er det på det tidspunkt hvor de søger hjælp.

Grænser, barrierer og råderum

Feltets strukturering sker gennem et nærmest uendeligt antal grænsedragninger. Nogle grænser har karakter af barrierer: en barriere defineres som en grænse i lifespace der yder modstand mod personens frie bevægelighed (se f.eks. Lewin 1936:124). Barrieren har typisk en rumlig udstrækning, dvs. det er en grænsezone i feltet. Nogle barrierer hænger sammen med personens egne begrænsninger i henseende til egenskaber og ressourcer. Andre stammer fra vedkommendes oplevelse af blokeringer i den fysiske verden. Atter andre skyldes den sociale omverdens påbud og forbud (induktioner) og er dybt forbundet med karakteren af de sociale relationer personen indgår i (se f.eks. Lewin 1936:45); senere socialpsykologer ville tale om internaliserede normer. Barriererne kan være mere eller mindre ugennemtrængelige hhv. passable, mere eller mindre skarpe hhv. vage og mere eller mindre klare hhv. uklare.

Tag den stenbelægning der markerer grænsen mellem fortov og gade, et eksempel Lewin selv kommer med (1936:123). Kantstenen findes i den fysiske omverden og har tillige social betydning, og begge dele er repræsenteret i lifespace. Som fysisk barriere er den rimeligt skarp og klar, og dog har den en udstrækning - den er en grænsezone. Man kan endda gå *på* grænsen, noget som ethvert barn har prøvet i leg. Som social barriere er den relativt veldefineret ved at markere, hvor man bør befinde sig hvornår. Ikke desto mindre er kantstenen rent fysisk let at passere. Også i social henseende er den passabel, lettere dog for den voksne end for dét barn der har fået induceret en streng og unuanceret regel (barriere): hold dig på fortovet, tråd aldrig ud på gaden for dér er farligt (stærk negativ valens). Et andet eksempel kan hentes i den danske lovgivningen som forbyder spirituskørsel når føreren er over en bestemt promillegrænse; få år tilbage var denne sociale barriere ret så passabel for en stor del af befolkningen, men på det seneste er der sket et skift: barrieren virker betydeligt mere solid, om end den stadig overskrides.

Komplementært til barriere-begrebet har vi det Lewin kalder 'space of free movement', altså *råderum* med relativ fri bevægelighed. Det defineres som et område i det psykologiske felt hvor personen har "the possibility to set himself goals and to act freely according to his own needs and his own judgment" (1936:177). Lewin insisterer på at mennesket har en vilje, som det i en vis udstrækning kan sætte igennem - over for sig selv, over for andre mennesker eller over for den fysiske omverden. Viljen kombineret med eksistensen af råderum i personens lifespace er ensbetydende med at mennesket kan

foretage valg og træffe beslutninger. Det multidimensionelle felt har da også, blandt meget andet, karakter af *mulighedsfelt* (se f.eks. Lewin 1936:15). Hverken barrieren eller den frie bevægelighed er et enten/eller, men et gradsspørgsmål: jo flere barrierer, jo mere solide barrierer og jo større permanente spændinger og konflikter feltet rummer, jo mindre bevægelsesfrihed har personen.

Der kan illustreres ved at udbygge et af ophavsmandens egne eksempler (1936:123ff). Lewin peger på at en flod viser sig som en absolut barriere for den person, som ikke kan svømme og ikke har adgang til et fartøj. Derimod er floden, trods en vis modstand, passabel for svømmeren og for den som råder over en båd. Her er der altså tale om råderum, men kun hvis vedkommende har disse muligheder repræsenteret i sit lifestace. Personen vil opleve floden, sig selv og sin relationen til floden på en ganske bestemt måde, mere eller mindre i overensstemmelse med de objektive realiteter. Og det er netop *oplevelsen*, ikke de person-uafhængige realiteter, der styrer hans bevægelser i nuet. Han kan ud fra tidligere erfaringer eller vandoverfladens udseende vurdere, at det er muligt at vade over, og så er det dén udgave af floden, som lige nu har psykologisk eksistens i hans lifestace, og som giver ham et (tilsyneladende) råderum. Først når han stikker i til halsen, ændres flodens repræsentation i feltet, og først da kan han justere sine handlinger i overensstemmelse med fakta. En anden variant: Personen bilder sig fejlagtigt ind at han er en god svømmer, og således kan den del af feltet der rummer hans repræsentation af sig selv vise sig at blive fatal.

Sammenfattende: Vores måder at repræsentere omverdenerne og os selv på kan være mere eller mindre hensigtsmæssige og mere eller mindre overensstemmende med de objektive realiteter. I første omgang begrænses vores handling kun af de *oplevede* barrierer, og den muliggøres kun af de *oplevede* råderum. For så vidt vi har *misopfattet* muligheder og begrænsninger i den ydre verden, så opdager vi det normalt ikke før vi gennem aktivitet støder på det uventede, og først da er der anledning til at justere feltets indhold og struktur - noget der typisk foregår ganske spontant. Og måske sker det *ikke*, hvilket kan have noget at gøre med modstand mod forandring, som vi vender tilbage til.

Justeringer kan imidlertid også ske når man stopper op og vurderer sine erfaringer, jf. den form for refleksion som ofte forekommer i erfaringspædagogik, i supervisionssamtaler, på stop-op dage for organisationer og i talrige andre sammenhænge. Her arbejdes der ud fra faktiske hændelsesforløb med henblik på at kigge den hidtidige erfaringsdannelse efter i sømmene. Tag et eksempel fra supervisionsrummet. Måske har supervisanden *overgeneraliseret* fra enkelt-tilfældet: hendes leder har én gang opført sig urimeligt, og det har fået hende til at se ham som en urimelig person. Eller hun har *undergeneraliseret* ved ikke at indse at et bestemt gentagelsesmønster er på spil: hun er offer for systematisk mobning, men "foretrækker" at se begivenhederne som en serie hændelige uheld uden indre sammenhæng. Overhovedet hører hjælp til afklaring af klientens mulighedsfelt blandt de mange opgaver en konsulent bliver stillet overfor.

Med mindre man råder over video-optagelser eller andre objektiverede spor fra det oprindelige hændelsesforløb, må man lade sig nøje med de oplevede forløb som aktørerne bærer med sig som repræsentationer i deres respektive lifestaces. En del af kunsten kan da bestå i via hukommelsen at rekonstruere ved at komme tættest muligt på de

oprindelige situationer ved at "befri" dem for perspektivbundne oplevelser og alskens efterrationaliseringer.

Social induktion

Barnet møder tingsverdenen, og det møder andre mennesker. Både de fysiske og de sociale omgivelser bliver gradvist repræsenteret i dets psykologiske felt, eventuelt som barrierer der yder modstand i forhold til virkeliggørelsen af dets egne behov, ønsker og mål. Sociale regler, administreret af de voksne, indgår i dette møde. Det er ikke mindst her udviklingen sker - og udvikling vil bl.a. sige differentiering i realitetslag: "It is, above all, through these spheres of power of other people that reality and unreality are separated" (Lewin 1935:175). Synspunktet ligner en af psykoanalysens grundsætninger, nemlig at frustration er udviklingens motor.

Set fra barnets perspektiv er den voksne en altafgørende del af de sociale omgivelser, ligesom voksenverdenen har en formende indvirkning på barnets fysiske omgivelser. Den voksne kontrollerer barrierer, belønninger og straf og råder i det hele taget over "instruments of power" i kraft af den magt der knytter sig til hans sociale position. Magten kan bruges såvel som misbruges til at implantere magthaverens egne mål i den andens felt. I sådanne tilfælde taler Lewin om *inducerede mål* (se f.eks. 1948:77). Andre ville kalde det socialisering.

Den sociale induktion foregår på mangfoldige måder. Længe før de berømte gruppeeksperimenter om demokratisk, autokratisk og laissez-faire ledelse (som vi vender tilbage til) var Lewin optaget af den voksnes virkemidler. Benyttes tvang, straf, belønning, diskussion eller eksemplets magt? Når opdragelse er baseret på straf og lydighedskrav bliver barnets realitetsfornemmelse konformt og uselvstændig, siger feltteorien. Derved mister barnet følingen med sine egne behov og risikerer en slags psykisk kollaps, f.eks. hvis opdrageren på den ene eller anden måde forsvinder ud af dets felt - hvilket under normale omstændigheder begynder at ske i forbindelse med pubertetens selvstændiggørelse (1935:176).

Ser vi på den socialt inducerede barriere, så er det ikke ligegyldigt hvilken kvalitet den har. Uklare barrierer med brede gråzoner tenderer til at skabe spændinger og konflikter i modtagerens felt. Det illustreres i nedenstående Lewin-citat, som har speciel relevans for den senere diskussion af komplementariteten mellem rammer og råderum.

"Pedagogically it is of great importance whether the regions of play, eating, sleeping, and working in the life space of a child are clearly and sharply separated or whether there exist broad regions of unclear transitions. The same is true of the regions of the permitted and the forbidden, of freedom and coercion. *Unclear zones of unsharp transitions lead more often to tension and conflicts*" (Lewin 1936:122, min fremhævelse).

Der er intet til hinder for at Lewins opfattelse af social induktion udstrækkes til relationen mellem ændringsagent og modtager og mere konkret til relationen mellem konsulent og klient.

Man kan se induktion som en *dobbeltbevægelse*, idet jeg her går lidt videre end Lewin selv. Første moment udgøres af ændringsagentens forsøg på at påvirke, lokke, overtale, oplyse, overbevise, presse eller tvinge modtageren til at overtage sine egne mål, værdier og normer. Det kan ske direkte, men også helt indirekte, f.eks. ved eksemplets magt eller ved socialisering til den institutionelle ordens rutiner og vaner (Berger & Luckmann 1966). Andet moment i dobbeltbevægelsen er internaliseringsfasen. Her indoptager modtageren induktionsforsøget i idiosynkratisk form. Det sluges aldrig rått, der sker altid en transformation, stor eller lille, før induktionen afsætter sig i vedkommendes lifespace. Modtageren kan blandt meget andet yde modstand mod at lade sig påvirke, og i så fald afsættes noget *helt* andet end det der var ændringsagentens intention; f.eks. en erfaring med at kunne holde stand over for et påvirkningsforsøg, samtidig med at ændringsagentens repræsentation i modtagerens lifespace får negativ valens.

I konsultation kan hjælperen hjælpe klienten med at foretage en slags internaliseringscheck. Måske er induktionerne indoptaget for ukritisk, måske er de for længst forældede.

Dobbeltbevægelsen er i øvrigt beslægtet, men langt fra så radikal som nyere systemiske antagelser om, at udefra kommende påvirkningsforsøg kun kan "forstyrre" et system - det være sig en organisme, en person, en gruppe eller en organisation - men ikke på nogen måde bestemme, om og hvordan systemet omsætter forstyrrelsen til en ændring.

Feltets tilstandsformer

Der er belæg i Lewins skrifter for at skelne mellem feltets struktur, dynamik og tilstand. Strukturen er behandlet ovenfor, dynamikken bliver nærmere belyst i kapitel 3 om mentale bevægelser, mens det lige nu er tilstandsaspektet som bringes på bane.

Én slags tilstand handler om hvor *fast hhv. flydende* feltet er. "A situation is the more fluid the smaller the forces which are necessary, other conditions being equal, to produce a given change in the situation" (1951:159; husk at Lewin bruger ordet situation synonymt med lifespace). Man må læse ham sådan, at råderummene udgør de allermest flydende dele af feltet. Desuden er irreale lag i en mere flydende tilstand end reale lag. Lewin formulerer et interessant pædagogisk princip vedrørende dialektikken mellem stabilitet og fluiditet, som meget vel kan generaliseres fra barnets situation til konsultativ praksis: "For pedagogical reasons one often tries to give a relatively great stability to certain regions within the life space of the child (regions which are connected with the routine of dressing, eating, or sleeping); there are other regions in which the child ought to feel really free and which one tries to keep relatively fluid" (Lewin 1936:160). Stabiliteten opnås i dette tilfælde i kraft af sociale rutiner og vaner som er internaliseret i lifespace.

En sammenligning: Når min kollega Søren Willert praktiserer som konsulent, skelner han mellem 'det stående ben' og det gående ben' og argumenterer metaforisk for, at man for at gå må have det ene ben i jorden og det andet i luften. Nogen gange arbejder han med klientsystemets stående, andre gange med dets gående ben, og han sørger for at der i processen ikke samtidig er to gående ben (=manglende forankring i realiteterne), eller for dens sags skyld to stående ben (=stilstand).

Et felt i uligevægt er i en spændingstilstand. Kraftige spændingstilstande opstår når mange modsatrettede kræfter holder hinanden i skak; det kaldes som bekendt også konflikt. Man kan i nogle henseender tolke Lewin sådan, at *følelsesmæssige tilstande* modsvarer sådanne spændingstilstande i feltet. Det gælder i hvert fald de sider der vedrører kortvarige affekttilstande: "If the opposed vectors controlling the conflict situation are very strong, the tension may result in diffuse discharge, that is, in an emotional outburst" (Lewin 1935:151).⁹

Spændingstilstande vedrører primært den motivationelle struktur. For den kognitive strukturs vedkommende er graden af *klarhed* en væsentlig tilstandsform. Nedenfor fremhæves en passage der ligesom et tidligere citat er central for komplementariteten mellem rammer og råderum:

"It is typical of the process of orientation in a new environment that the regions which are at first unclear gradually becomes clearer. *The degree of clearness* is an essential determinant of the cognitive structure of the life space. It is closely related to the degree to which one can differentiate the life space into different regions and is therefore of great importance for *learning and insight*. It is essential for all situations in which practical tasks are to be completed. The definiteness or indefiniteness of a situation plays a great role in the making of decisions, in the general firmness of an individual's behavior... or his aptitude for leadership" (Lewin 1936:39f, mine fremhævelser).

Betydningen af feltets spændingstilstande kan illustreres med den dialogiske hjælpersamtale. I udgangspunktet bevæger denne samtaleform sig frem mod klarhed i klientens kognitive struktur. Når afklaringen indtræffer, mærkes det tydeligt som en *afspænding*. Vi ved det når det sker med os selv, og vi kan aflæse det af den andens nonverbale budskaber: ansigtsudtryk, tonefald, åndedræt og kropsholdning falder til ro. På samme måde som spænding er en tilstandsform, må også afspænding klassificeres som en tilstand i lifestace. I det konsultative rum arbejdes der enten med at afspænde utålelige eller blot hæmmende spændingstilstande, eller med at opbygge, eller blot rette

⁹ Der er en tendens til at Lewin alene betragter følelser som besværlige, irrationelle størrelser og ikke anerkender at de ofte viser hen til vigtige erkendelser (se f.eks. Katzenelson 2004); og han mangler begreber for komplicerede følelsesmæssige tilstande. Og nu vi er ved feltteoriens begrænsninger: den er langt fra at være en kommunikationsteori; lifestace er dannet gennem *ind*-tryk fra omverdenen, men den måde feltet kommer til *ud*-tryk på via personens verbale (digitale) og nonverbale (analoge) handlinger ligger stort set uden for Lewins synsfelt.

opmærksomheden mod konstruktive spændingstilstande af den art som motiverer personen til at handle.

Men hvor sker opspændingen og afspændingen, i den kognitive eller den motivationelle struktur? Lad os sige at dette at komme til klarhed giver afspænding i den kognitive struktur. Uklarhed må da være ensbetydende med en spændt eller ubalanceret kognitiv struktur, noget som ofte er forbundet med ubehag. Dog ikke altid, uklarhedens spændthed kan også være spændende!¹⁰ Og handling kræver som nævnt en vis spænding i feltet - en motivation. Typisk føles det dog for en stund godt og rigtigt at komme i den afklarede, afspændte tilstand. Undgåelse af ubehag og stræben mod behag er motivationelle størrelser. Alt dette antyder at den kognitive og den motivationelle struktur er uløseligt forbundne i det interdependente felt, og at der kun rent analytisk kan skelnes så klart som Lewin gør.

3. MENTALE BEVÆGELSESFORMER

I den dialogiske hjælpersamtale hjælper hjælperen klienten med at afklare sig i forhold til en problemstilling. Et eller andet som er vanskeligt eller udfordrende for den hjælpssøgende: en uforståelig reaktion fra en kollega, en handleblokering, en plan der gør knuder, en rådvildhed hvad angår morgendagens vigtige beslutning, en usikkerhed på egne virkemidler, et behov for overblik, eller blot et ønske om at blive klogere ved at lære af egne erfaringer. Det hjælperen har at arbejde med er klientens personlige erfaringer, oplevelser og virkelighedsrepræsentationer, således som de bevidst eller ikke-bevidst er til stede i nu'et og kan udtrykkes verbalt eller nonverbalt. Målet med samtalen er at den skal gøre en positiv forskel, at noget skal ændre sig "til det bedre" hos klienten.

I første omgang må ændringen nødvendigvis være af rent mental art - følelsesmæssig, motivationel, kognitiv. I Lewinsk forstand er det feltet der skal ændre sig, og det er derfor feltets dynamik der skal aktiveres. Hvilke mentale ændringsformer kan der da forekomme ifølge feltteorien? Der har allerede været nævnt forskellige tilstandsændringer, f.eks. skift fra mere faste til mere flydende tilstande og skift fra opspændte til afspændte tilstande. Kapitel 3 handler om noget lidt andet, nemlig om ændringer i feltets omfang, indhold og struktur.

Bevægelse (locomotion, movement) synes at være Lewins mest almene betegnelse for ændringer i feltet. Han bruger begrebet på mange forskellige måder, dels om handling i den fysiske og sociale verden, dels om faktiske eller potentielle handlingers repræsentation i feltet og dels om mental virksomhed i bred almindelighed. Et eksempel på en mental ændring af social art ses her: "To 'come closer' to another person through conversation is another case of social locomotion which, although it involves no physical movement, is psychologically real" (Lewin 1936:49). Alle de følgende ændringsformer implicerer bevægelse, idet jeg koncentrerer mig om *mentale* bevægelser. Enhver af dem

¹⁰ For nogle personer/personligheder er spænding mere livgivende og mindre angstpræget end for andre, jf. Høgh-Olesen 2001.

kan udledes og defineres feltteoretisk, og der kan endda tænkes at være endnu flere. Lewin behandler dem ikke samlet, de har skullet stykkes sammen.

Udvidelse og justering

Udvidelser af feltet sker uafslædt når nye områder af omverdenen får psykologisk eksistens, hvilket jo er ensbetydende med at de repræsenteres i lifestrum. Der kan også ske indsnævring, Lewin taler malende om at feltet eller dele af det kan krympe (1936:157) og giver som eksempel det der umiddelbart sker med det ældste barns råderum, når barn nummer to kommer til verden. Udvidelser er en iboende del af menneskets livsvarige udvikling, mens indsnævring af lifestrum i sin helhed er midlertidige eller situationsspecifikke; her ses bort fra mere permanente degenereringer som følge af hjerneskade, alder o.lign.

Simple justeringer kan f.eks. handle om at personen opdager en fejl i sit felt. "Her har jeg har gået og troet at min chefs udspil krævede en urimelig indsats fra min side, men nu indser jeg at det nok ikke var sådan ment, og at jeg i virkeligheden kan ende med at få et mere spændende arbejde". Dette er et eksempel på en overvejende kognitiv ændring, modsat en primært motivationelle ændring: "Her har jeg har gået og troet at jeg egentlig ikke var særlig interesseret i dét job, men nu kan jeg mærke at jeg har lyst til at søge stillingen"; valsen viser sig i ordene interesse og lyst, mens den dertil knyttede feltkraft viser sig i parathed til at handle anderledes ved faktisk at søge stillingen snarere end at undlade det.

Ændring af mentale stier

Med inspiration fra topologien introducerer Lewin i 1936-værket begrebet sti (path), der står for en handleforbindelse mellem to punkter eller regioner i et felt. Senere opgiver han stort set ideen, måske fordi han aldrig får helt styr på den. Jeg har valgt alligevel at fokusere på mentale stier, altså oplevede handleveje. Anvendt på konsultativ praksis vil det ofte være sådan, at hjælperen hjælper klienten med at åbne op for nye handlemuligheder i situationer hvor vedkommende oplever sig selv som handleblokeret; eller han bidrager til at lukke en sti ved at klienten om-forstår de reelle muligheder og barrierer.

Feltteoretisk skal en sti forstås som en forbindelsesvej der opleves at være farbar. Stien er ikke nødvendigvis en fugleflugtslinie mellem punkt A og punkt B. Der er ofte omveje og vanskeligt passable barrierer; det afgørende er om personen oplever at det ville være muligt for ham at komme fra A til B, hvis han valgte at satse. Den hidtidige erfaringsdannelse er bestemmende for hvilke stier der er åbne i feltets her-og-nu. Men erfaringsdannelse er ikke en sikring mod misopfattelser. Så har man til gengæld mulighed for at tage eftertanken til hjælp.

For det mentale sti-begreb er det ikke afgørende om personen har forsøgt sig i praksis eller ej, og et fremtidigt forsøg kan jo godt vise sig at slå fejl: "To each path in the

psychological life space corresponds a locomotion *which can or cannot be carried out*" (Lewin 1936:96, min fremhævelse). Mellem to områder kan der desuden være mange stier, hvoraf nogle udgør større omveje end andre. Lewins børnepsykologiske forsøg fra Berlintiden handler bl.a. om udviklingsstadets betydning for, om sådanne 'detours' rundt om fysiske barrierer i forsøgslokalet kan repræsenteres i barnets lifespace og dermed guide handlingen (1935, f.eks. side 154). De mest oplagte stier fører gennem dele af feltet hvor personen har fri bevægelighed, men andre passerer gennem barrierer der yder en vis modstand.

Tre eksempler for egen regning: Person A ved, og denne viden er en del af hans lifespace, at han kan køre til arbejde ad tre forskellige ruter; én af dem er normalt den hurtigste, men i myldretiden hvor trafikken i tiltagende grad bliver en barriere skal han vælge en anden vej, hvis han vil hurtigt frem til sit mål. Person B oplever at han har det følelsesmæssigt svært når han bliver kritiseret, så derfor vælger han en ledelsesstrategi - et sæt mentale stier - hvor han ikke så let risikerer kritik fra medarbejdernes side. Person C er overbevist om, at hvis man som lærer vil have eleverne til at makke ret, så må man opretholde en streng disciplin, og derfor ser han ikke alle de alternative handleveje frem mod sit overordnede mål: at bidrage til elevernes læring.

Kombineres den kognitive dimension og de mentale stier med forestillingen om lifespace som en slags kort, kan vi nu se for os et uhyre komplekst traffikkort med et mylder af forbindelseslinier, fra smalle fodstier til sekssporede motorveje. Kortet viser også, at visse ruter er snørklede og besværlige, at andre er blokerede af vejspærringer, at nogle veje endnu er under anlæggelse, og at der i øvrigt er hvide pletter på landkortet med vagt aftegnede eller helt uudforskede forbindelseslinier.

Differentiering og integration

"A region which is at first homogeneous can become articulated into a number of part regions. Such differentiations are among the most frequent and important psychological processes" (Lewin 1936:155). Vi har allerede set at der over tid sker en uddifferentiering af den lodrette og den vandrette dimension, altså en findeling af realitetslag og tidsregioner. Men også mange andre slags ændringer forudsætter differentiering. Lewin illustrerer med en person der er kommet til en fremmed by (1951:69ff). Stedet virker til at begynde med uoverskueligt, og for at kunne orientere sig og finde vej må han mentalt set kortlægge byen. Dvs. han må oprette en ny region i sit lifespace og gradvist indholdsudfylde den med kognitive og motivationelle detaljer, herunder mentale stier. Jo bedre han lærer lokaliteten og det sociale liv at kende, jo mere differentieres den pågældende feltregion. Dette foregår mestendels spontant og ikke specielt bevidst.

Det modsatte af differentiering er *afdifferentiering* og består i en forenkling af feltet, ofte som reaktion på ydre pres eller højt konfliktniveau. Psykoanalysen ville tale om forsvar. Med reference til Freud bruger Lewin da også betegnelserne regression og primitivisering om et sådant tab af struktur, og han definerer regression som en tilstand hvor personen falder tilbage i mere primitive adfærdsformer. Erhvervede differentieringer tabes altså midlertidigt. Men de regressive mønstre afspejler ikke nødvendigvis tidligere faser i

personens livshistorie, således som det forudsættes i Freuds regressionsbegreb. Allerede i Berlin havde Lewins elev Tamara Dembo udforsket emnet, se f.eks. Lewin 1935:265ff. Sidst i 1930'erne udførte han og Dembo sammen med Roger Barker en opfølgende forsøgsserie, og Lewins del af rapporteringen er gengivet i Lewin 1951:87-129 med overskriften "Regression, retrogression, and development". Retrogression defineres her som tilbagevenden til en adfærdsform som individet tidligere har benyttet sig af, uanset om denne kan karakteriseres som mere primitiv eller ej.

Integration udgør den nødvendige afbalancering af differentieringerne ved at skabe enhed ud af forskelligheder. "Today it is generally acknowledged that the development of the child includes an increase both in differentiation and in integration" (Lewin 1951:105). Integration handler om at etablere logiske eller funktionelle forbindelser mellem enkeltdele, dvs. skabe sammenhæng og konsistens, og er ensbetydende med en øget interdependens (Lewin 1936:192). Vi så tidligere, at der godt kan være adskillelser mellem regionerne, men hvis ikke feltet skal falde helt fra hinanden i skizoide delregioner som følge af differentieringerne, må der konstant være processer i operation som sikrer en grad af helhed og sammenhæng. Dobbeltbevægelsen differentiering-integration foregår spontant som en uomgængelig del af alt levet liv. Men den kan også være resultatet af refleksion; Lewin kalder det en intellektuel proces (1936:155).

Modpolen til integration er *disintegration*, eller disorganisering som Lewin også kalder det. Måske endda decideret psykisk kollaps, en betegnelse han bruger om den tidligere nævnte situation hvor teenagerens feltstruktur bryder sammen som følge af en autoritær opdragers pludselige forsvinden fra dets omverden. Når et sådant sammenbrud kan ske, er det fordi opdrageren med sine lydighedskrav har bygget en ydre afstivning ('supporting scaffold' jf. Lewin 1935:176) op omkring den unge i stedet for at hjælpe ham med at udvikle indre strukturer som han selv "ejer".

Sceneskift: Det hænder at konsulentens klienter - individer, grupper eller organisationer - er disorganiserede på samme måde, som man ofte er vidne til i terapeutisk arbejde. Både konsulenter og terapeuter kan midlertidigt få rollen som afstivende støttepersoner i arbejdet frem mod mere adækvate differentieringer og højere grad af integration i klientens lifestrum.

Omstrukturering

En vis strukturel ændring er impliceret så såre der sker justeringer i feltet, for en nok så lille bevægelse sætter følgevirkninger i gang i resten af det interdependente felt. Når Lewin taler om omstrukturering refererer han imidlertid til mere markante transformationer af feltelementernes og -regionernes indbyrdes placering (se f.eks. 1951:74). Omstrukturering er altså et relativt abrupt skift i lifestrum, en omkalfatring som kan omfatte både differentieringer og integrationer foruden justeringer og ændringer af mentale stier.

Man må forestille sig at såvel mindre justeringer som mere omfattende omstruktureringer i lifestrum kan være motiveret af et behov for at skabe større sammenhæng og integration

i feltet. Det var noget af det der blev berørt sidst i kapitel 2, hvor opspændte og afspændte mentale strukturer diskuteredes. Dette er ikke tydeligt som tema hos Lewin selv, men i årene efter hans død blev de såkaldte *konsistensteorier* et væsentligt indslag i socialpsykologien, specielt hvad angår holdningsforskningen. Andre ord for konsistens er balance, kongruens og konsonans, mens inkonsistens svarer til ubalance, inkongruens og dissonans og i alle tilfælde er ensbetydende med en spændingstilstand.

Et tidligt og meget indflydelsesrigt bidrag, balanceteorien, kom fra Lewins gode ven, gestaltpsykologen Fritz Heider (se f.eks. Heider 1946). Heider krediteres ofte for at være den der introducerede den grundlæggende antagelse, at en ubalanceret mental struktur er forbundet med spænding og med fremkomsten af kræfter, der virker i retning af at (gen)etablere en balancetilstand. Det turde dog være en forenkling. Hvorom alting er, så kendte Heider og Lewin hianden helt tilbage fra Berlintiden og fulgtes ad til USA. Det var også Heider og hans kone der oversatte Lewins 1936-værk fra tysk, og der er grund til at antage en vis gensidig inspiration¹¹. En af de mest kendte konsistensteorier fremsattes senere af Leon Festinger (1957) under betegnelsen kognitiv dissonanstheori, og som tidligere nævnt var Festinger blandt Lewins elever og nære medarbejdere i USA-perioden.

Et eksempel på omstrukturering ses i forbindelse med beslutningsprocesser. Lewin lægger afstand til den gængse opfattelse gående ud på at handling er et direkte resultat af motivation. Ind imellem motivation og handling skyder sig en eller anden form for *beslutning*, og selve beslutningen må ses som en kognitiv klargørende og motivationelt målrettende omstrukturering af den relevante region af personens lifestace: nu peger mange kræfter i samme retning, hvor de før så at sige strittede til alle sider. Først ved at "make up his mind", hvilket jeg ikke kan dy mig for at oversætte til "make up his field", bliver personen parat til at handle. Handlingen følger ikke nødvendigvis umiddelbart efter. Til gengæld kan en beslutningsproces, som måske kun tager to sekunder, få vidtrækkende betydning for personens fremtidige dispositioner, ja for hele hans tilværelse.

For så vidt man sonderer mellem adfærd og handling er det på sin plads at tale om handling i dette tilfælde, for normalt reserveres handlingsbegrebet til situationer hvor personen opfører sig besluttet, målrettet og i overensstemmelse med intentioner, som er eller i princippet kan gøres bevidste (Katznelson 1996/2000). Lewin skelner ikke, han taler i flæng om 'behaviour', 'action' og 'conduct'. Men bemærk igen at selve beslutningen er en mental bevægelse, der samler og orienterer relevante dele af lifestace mod en given handling, mens handlingen som sådan tilhører en anden dimension¹².

Vender vi os mod konsultativ praksis, vil det typisk være en eller anden form for oplevet ubalance der danner baggrund for at klientparten opsøger en professionel hjælper. Hjælpen kan så f.eks. resultere i at klienten bliver i stand til at tage en beslutning og/eller

¹¹ Der er dog meget få Heider-referencer i Lewins skrifter.

¹² Ret beset har feltteorien ikke nogen veldefineret plads til handledimensionen, og det til trods for at Lewin i dén grad var optaget af at forstå og forklare individers og grupperes handlinger. Sammenlign den tidligere nævnte kritik af, at Lewin mangler en dialektisk forståelse i stil med Meads I vs. Me.

viser sig at være mere handleklar efter seancen. Ofte vil man se, at det som "forløser lifespace" er en omstrukturering af kognitive-motivationelle strukturer, en omstrukturering som resulterer i større mental balance - f.eks. fordi der er skabt bedre match mellem lifespace og de ydre realiteter.

I det hele taget anser jeg omstrukturering for at være den mest interessante af alle de bevægelser som den dialogiske konsulent kan facilitere. Dette feltteoretiske begreb kan sammenlignes med Piagets *akkomodation* til forskel fra *assimilation*¹³ og ligner desuden den proces som inden for systemteori kaldes *kalibrering* (se f.eks. Watzlawick et al. 1967). Når et system kalibrerer sig, sker det som reaktion på ændrede ydre vilkår. I nogen tid vil systemet forsøge at klare sig med den eksisterende ligevægtstilstand, men alt som de ydre ændringer øges i styrke bliver bestræbelserne tiltagende ressourcekrævende, eller måske viser det sig umuligt at opretholde den eksisterende ligevægtstilstand. I og med kalibreringen omstilles de interne relationer på en måde, så systemet når en anden og bedre tilpasset ligevægtstilstand.

Indsigt og udvikling

For Lewin er der en tæt forbindelse mellem omstrukturering og indsigt (1951:73). Pludselige indsigter såsom aha-oplevelser handler om at hele feltet i ét nu forskydes, så nye forbindelser og muligheder åbner sig (se f.eks. 1951:252ff). Den slags sker måske især på tidspunkter kendetegnet ved "detachment and inward retirement from the valence which are so favourable to perception of the whole situation and hence to the transformation of the total field" (1935:84). For en stund frigør man sig fra den motivationelle strukturs bindinger, hvilket nu om dage kaldes *refleksiv distance*; Lewin bruger ikke termen *refleksion*, men beslægtede vendinger, f.eks. "something like a theoretical analysis" (1951:69), eller han taler som tidligere nævnt om en intellektuel proces (1936:155).

Man kan forstå det sådan, at *refleksiv distance* sætter det pågældende område af feltet i en mere flydende tilstand, hvilket muliggør omstrukturering. Dette udnyttes i konsultativt arbejde. Også pauser, faser med time-out, øjeblikke med tilsyneladende ukoncentration og perioder hvor klientparten er optaget af dagligdagens gøremål kan vise sig befordrende for, at et aha kan indfinde sig i det konsultative rum.

Hos Lewin optræder indsigt og læring ofte sammen, som her: "Insight is an example of learning in the sense of change in cognitive structure" (1951:255). Det fremgår i øvrigt enkelte steder at det også er muligt at *aflære* noget, og at *aflæring* kan være et positivt skridt i en overordnet udviklingsbevægelse. Mere generelt må læring forstås som en proces der bidrager til individets udvikling. Nedenfor følger et særskilt afsnit om Lewins læringsopfattelse.

Hovedopgaven i barnets udvikling er at dets lifespace uafledigt udvides, differentieres, omstruktureres og re-integreres så det passer til de aldersspecifikke kapaciteter og

¹³ Lewin kendte Piagets arbejder og citerede ham af og til, ikke for lige netop denne pointe, men især i relation til differentieringen af realitetsstrata (se f.eks. Lewin 1951:113).

udfordringer og i det hele taget til omverdenen. Det virker nærliggende at forstå Lewins udviklingsbegreb på en måde, så det også omfatter voksne mennesker, jf. denne aldersuspecifikke passage: "During development the perceived environment seems to become less 'subjectively colored'. What is perceived is less directly dependent on the changing moods and the needs of the individual" (Lewin 1951:112).

Individets udvikling antages altså at gå mod en stærkere og mere nuanceret realitetssans - et synspunkt der er sammenligneligt med Freuds princip om realitetstestning som den vigtigste egofunktion. Det overgribende mål er et lifestrumerum som efter omstændighederne, herunder personens alder, korresponderer bedst muligt med de realiteter der træder frem uafhængigt af det oplevende og erkendende individ. Kommer virkelighedsopfattelsen ud af trit med de fysiske og sociale kendsgerninger, så er der ifølge Lewin grund til bekymring. Uanset om den ydre verden er naturgiven eller menneskeskabt, fysisk eller social, stabil eller foranderlig, så må den enkelte forholde sig til dét der p.t. eksisterer uafhængigt af ham selv. Han forholder sig - ideelt set - ved løbende at justere sit lifestrumerum, med eller uden hjælp udefra, så feltet støtter ham optimalt i at forstå (sig selv og) verden, tilpasse sig den, bevæge sig i den, og ændre den. Sådan tolker jeg feltteorien.

Reflekteret erfaringslæring

Efter at have konstateret at Lewin ser en nær sammenhæng mellem indsigt og læring - begge har karakter af omstruktureringer i lifestrumerum og begge er afgørende elementer i personens livslange udvikling - skal vi nu zoome ind på hans læringsbegreb.

Helt fra sine unge år var Lewin optaget af dette begreb, idet han forholdt sig kritisk til bl.a. den behavioristiske læringsopfattelse. Den var for fysikalistisk og primitiv og kunne ikke håndtere "the problems of insight" (1951:69). Mens visse psykologer ifølge Lewin satte lighedstegn mellem læring og en hvilken som helst forandring, ønskede han selv at reservere termen til ændringer der repræsenterer en eller anden form for *forbedring* (ibid.:65). Og de mentale bevægelser i lifestrumerum interesserede ham langt mere end ydre handling. Han anerkendte dog læringsbegrebets mangfoldighed og havde ikke ambitioner om at fremsætte en egentlig læringsteori.

Et af hans bidrag er sondringen mellem kognitiv og motivationel læring. De to former udtømmer ganske vist ikke området idet Lewin tilføjede to andre, som han dog hurtigt forlod igen (og vi gør ligeså): dels den øgede viljemæssige kontrol over kroppens funktioner, herunder sprog og tale, dels ændringer i gruppetilhørsforhold og ideologi (se Lewin 1951:66). *Kognitiv læring* forudsætter at der sker forbedringer i det psykologiske felts kognitive struktur, typisk ændringer i mere præcis, realistisk, objektiv og handlemæssigt funktionel retning. *Motivationel læring* indebærer adækvate ændringer i personens valens-struktur, altså hans ønsker, interesser, ambitioner, mål, værdier etc. Som følge af feltets interdependens kan der ikke i praksis foregå kognitive ændringer uden motivationelle ditto, og vice versa.

I hvor høj grad læring er mulig i situationen, afhænger af mange forhold. Det psykologiske felts fluiditet er f.eks. en medvirkende faktor. Det samme gælder personens

tidligere erfaringer med succes hhv. fiasko - erfaringer som p.t. har psykologisk eksistens ved at indgå i vedkommendes lifestrum. Ligeledes afgørende er graden af handlemæssigt engagement i processen; en stærk understregning af involverings-faktoren er karakteristisk for hele traditionen.

Handleaspektet indgår i *læringsspiralen* - et begreb der er lånt fra den pædagogiske psykolog David Kolb (1984). I Kolbs teori om oplevelses- og erfaringsorienterede læreprocesser optræder Lewin på den mest fremtrædende plads. Kolb introducerer en model under betegnelsen The Lewinian Experiential Learning Model, hvor læring anskues som en fremadskridende spiral af gentagne enkelt-cykler, hver bestående af fire momenter: (1) her-og-nu oplevelser og konkrete erfaringer; (2) observationer og refleksioner; (3) generaliseringer og formulering af abstrakte begreber; og (4) afprøvning af disse implikationer i nye situationer¹⁴. Læringsspiralen ligner en videnskabelig proces, hvilket falder godt i tråd med Lewins overbevisning om videnskabelige idealer som rettesnore, ikke kun i forskerverdenen men også i hverdagslivet (se kapitel 6). Empirisk forskning er netop forankret i erfaringer (det græske *empeiria* betyder erfaring, kan jeg tilføje), som dernæst generaliseres; generaliseringerne skal endelig afprøves i praksis, før man nærmer sig brugbar viden.

I den mest udfoldede form er læring baseret på erfaringer kombineret med kritisk refleksion. "Following the experiences of the past is one way of learning from experience. However, frequently one has to learn not to follow the same procedure one used previously; one must learn to be guided instead by something like a theoretical analysis of the present situation" (Lewin 1951:69). Når vi handler, indhøster vi erfaringer med hensyn til kognitive og motivationelle aspekters mange slags samspil og implikationer. Undervejs observerer vi og samler facts om virkelighedens indretning og om vores eget møde med omverdenen. Erfaringerne sætter sig gradvist som vaner, både i den mentale og den adfærdsmæssige udgave.

Men vaner kan vise sig at blive dysfunktionelle - i Lewins terminologi: de kommer ud af trit med de objektive realiteter. Derfor må vi stoppe op og vurdere vore umiddelbare oplevelser og erfaringer. "Realistic fact-finding and evaluation is a prerequisite for any learning" (Lewin 1947:201). Dette forudsætter distance, hvilket Lewin her kommenterer i relation til læring og opgaveløsning: "Gaining sufficient psychological distance from the problem and getting an over-all view of a broader area are usually more helpful for creating that change in cognitive structure which corresponds to the solution of a task" (1951:75). Sammenlign pointen i kapitel 3 vedrørende indsigt og refleksiv distance.

Skal man i egentlig forstand lære af sine erfaringer, er det altså vigtigt at forholde sig kritisk til den hidtidige erfaringsdannelse. Denne den mest sofistikerede udgave af

¹⁴ Kolb 1984:21. Modellen minder lidt om, men er langt fra identisk med, en cyklisk beslutningsmodel som er fremsat i Lewin 1947 og hvor læring lidt indirekte lignes ved en beslutningsproces. Der er ingen kildehenvisninger som antyder hvor Kolb har modellen fra - er det fra Lewin selv (det tror jeg næppe, i hvert fald har jeg ikke kunnet finde noget tilsvarende i min egen Lewin-læsning), fra nogle af hans efterfølgere, eller er det Kolbs egen opsummering? Under alle omstændigheder er den kongenial med Lewins tænkning, derfor medtager jeg den her.

Lewins læringsbegreb kunne man kalde *reflekteret erfaringslæring*. Selv har han ikke refleksion i sit vokabular. Ej heller erfaringslæring ('experiential learning'), men hele hans forståelse retfærdiggør denne betegnelse, som da også anvendes af hans efterfølgere i relation til laboratoriemetoden (Bradford, Gibb & Benne 1964). Bemærk for resten at det engelske ord 'experience' kan oversættes til oplevelse såvel som erfaring.

Det siger sig selv at spædbørn inden for arten Homo Sapiens på samme måde som andre dyrearter kan "lære" af deres erfaringer, og det til trods for at de ikke er i stand til at reflektere. Også voksne mennesker kan lære på mindre komplekse måder end den her fremhævede. Det er derfor jeg omtaler reflekteret erfaringslæring som en sofistikeret eller udfoldet udgave af fænomenet læring.

Endnu en betingelse for at tale om reflekteret læring er, at personen bevæger sig *af egen drift*. Under visse omstændigheder kan ændringsagenter tvinge deres vilje igennem og opnå forskydninger i andres lifespace, f.eks. ved at lokke, tvinge eller manipulere. Men en forudsætning for ægte læring er at ændringen ikke påtvinges personen. "Objectivity cannot arise in a constraint situation; it arises only in a situation of freedom" (Lewin 1935:177). Det er naturligvis sat på spidsen, og der findes mange sære miks af frivillighed og tvang, men Lewin synes at se "learning by force" som ren pseudolæring. Sagt med vore dages professionelle jargon: personen skal have ejerskab - eller i det mindste *tage* ejerskab.

Det giver anledning til at sammenligne med *frivillighed*, et af de allervigtigste dialogiske principper. "Tilstedeværelse i det dialogiske rum kan ikke beordres, lige såvel som forståelse ikke kan påtvinges. Det dialogiske rum åbner kun sine døre for den, som kommer i frivillighed, og deltagerne må kunne forlade rummet i utide og uden at blive mødt med repressalier" skrev jeg i 1996 (p.32), i øvrigt uden at gøre mig slægtskabet med Lewin klart. Senere er tankegangen omsat til følgende dialogiske princip: *Vi du have et Ja, må du vove et Nej* (Madsen 2002a). Princippet kan holdes i hævd ved konsekvent at anvende det kontraktredskab som omtales sidst i kapitel 3.

Aktiv involvering er vigtig for at der kan ske ægte læring, og gruppeprocesser kan fremme et sådant engagement. Via en gruppediskussion er der desuden mulighed for at nuancere og kvalificere det fælles tema, således at der sker en kognitiv berigelse. I tilgift kan de læringsmæssige omstruktureringer stabiliseres, hvis personen får lejlighed til over for gruppen at forpligte sig på et handleforsæt, eller blot italesætte de ændringer der er indtruffet i vedkommendes lifespace. Alt dette dokumenterede Lewin i de berømte madvaneforsøg, der omhandlede den særlige betydning gruppen kan få i sociale forandringsprocesser (se f.eks. 1951:188-237). Mekanismen udnyttes i mange former for konsultation.

Ofte indgår reflekteret erfaringslæring som mål for et konsultativt forløb. Der tages udgangspunkt i klientpartens konkrete og mere eller mindre situationsspecifikke erfaringer, som herefter undersøges kritisk gennem en fælles reflektionsproces - en dialog. Hvis ellers processen lykkes, resulterer den i reflekteret erfaringslæring. Særligt tydeligt er dette inden for supervision, i hvert fald sådan som Søren Willert og undertegnede definerer og praktiserer det, jf. kapitel 1. "Supervision er en kontraktstyret

og pædagogisk orienteret samtale, hvorunder supervisanden får lejlighed til at forholde sig undersøgende til egne arbejdsmæssige problemstillinger *med henblik på at uddrage en læring af sine faglige og personlige forholdemåder*" (Madsen & Willert 1992:56, min fremhævelse)

Et lifespace i trit med omverdenene

Lewin rubriceres ofte som konstruktivist, og i den forstand at individet antages at "konstruere" sin verden i og med repræsentationerne i lifespace er det en passende karakteristik. Men han er også realist i og med sin grundlæggende antagelse om, at mennesket stræber mod at bringe sit lifespace i stadigt bedre trit med diverse objektivt eksisterende omverdener. Det specielle ved hans realisme er, at den går videre end til perception og erkendelse: den psykologiske rettedhed vedrører ikke alene de kognitive strukturers, men også de motivationelle strukturers match med omgivelserne.

Vi skal huske at feltteorien blev til i en tid hvor fascisme og andre autoritære strømninger var en påtrængende realitet. Det stærkeste modtræk ansås at være en kombination af demokratiske og videnskabelige værdier foruden uddannelse og genuddannelse, ja genopdragelse. "The need for re-education arises when an individual or group is out of step with society at large" (Lewin 1948:56). Generelt forudsatte Lewin at både individ, gruppe og samfund kan være ude af trit med realiteterne - "out of step", "out of touch", "not in line" (ibid.). Den nazistiske bevægelse vurderedes i denne forstand som galt afmarcheret - for nu at bruge en passende martialsk metafor. Lewin omsatte synspunktet til praksis i den del af gruppedynamikken, som kort tid efter hans død blev til Laboriemetoden. Metoden var blandt meget andet tænkt som et demokratisk genopdragelsesprojekt (Bradford et al. 1964; Madsen 2001b).

Deltagerne i laboriemetoden blev hjulpet til en bedre forståelse af sammenhængen, eller manglen på sammenhæng, mellem kognitioner og motivationer, værdier og handlinger, og de fik blik for konsekvenserne af deres handlinger. "These events are designed, in the first instance, to help participants to discover and diagnose disintegrity in their patterns of participation. They are further designed to provide help from others in inventing and testing more integrative and less crippling patterns of response" (ibid.:16). Et af målene var med andre ord en omstrukturering af deltagerens lifespaces i retning af større konsistens, konsonans, kongruens. "When inner and outer forces are discrepant or dissonant, the learner seeks to make changes in himself or in his environment which will establish greater congruence" (ibid:18).

Forestillingen om at være mere eller mindre 'i trit' forudsætter på ingen måde en nøjagtig genspejling af omverdenen i den enkeltes lifespace. De to niveauer skal blot på én eller anden måde korrespondere. Hvad dette mere præcist og epistemologisk vil sige, det føler Lewin sig ikke kaldet til at udrede.

Lewins form for realisme kunne være en programmerklæring for den dialogiske orientering, for også dén har et stærkt realistisk islæt, i hvert fald i min personlige aftapning. Dia-logos er græsk og kan tolkes på flere måder (se f.eks. Madsen & Willert

1993). Den mest relevante oversættelse i vores sammenhæng lyder: Der foregår en dialog når to eller flere parter ind igennem hinanden (*dia*) bevæger sig frem mod forståelse, indsigt og erkendelse af verden og dens indre sammenhænge (*logos*). At forstå er at nå frem til en mere tilfredsstillende, funktionsdygtig og/eller præcis korrespondence mellem lifestace og de verdener som feltet repræsenterer.

I Madsen 1996 skelner jeg mellem *empatisk og diskursiv dialog*, især inspireret af Rogers hhv. Habermas. Det væsentligste kriterium er arten af tredjeled. Når parterne samtaler med det mål at rydde op i den enes eller begges subjektive verdener kalder det på en indfølelse forståelse, altså en empatisk dialog. Diskursiv dialog befinder sig ved den modsatte pol; her hentes det fælles tredje fra den ydre verden¹⁵ og parterne er især forpligtet på sagen og på argumenterne. Imellem disse yderpoler er der utallige mellem- og blandingsformer.

Kontrakten og det aftalte bevægelsesønske

Det er fremgået at Lewin bruger termen bevægelse - movement, locomotion - som en almen ækvivalent for ændringsformer af enhver art. Et lignende bevægelsesbegreb indgår i det kontraktbegreb og -redskab som er videreudviklet på Center for Systemudvikling. Kontrakten markerer rationalet for den specifikke konsultative relation ved at forudsætte at den ene part, hjælperen, faciliterer en given bevægelse hos den anden part, klienten, og defineres som en implicit eller eksplicit, mundtlig eller skriftlig afstemning mellem to parter: en aftale som regulerer det videre arbejde. Det sker enten i relation til et helt forløb (en rammekontrakt) eller til de næste skridt i forløbet (en procesregulerende kontrakt)¹⁶.

Centralt i dette kontraktredskab står 'det aftalte bevægelsesønske'¹⁷. Ved at sætte ord på det ændringsønske hos klienten, som konsulenten aftaler at hjælpe ham med, stadfæstes *målet* med det arbejde som skal foregå mellem de to parter. I konsultativt arbejde skal bevægelsesønsket komme fra klienten, men den professionelle part må kunne forholde sig til det. Han må f.eks. kunne foreslå modifikationer, indsnævringer eller udvidelser. I sidste ende kan han vælge at sige fra over for at hjælpe med det klienten beder om, f.eks. af etiske grunde, fordi han ikke føler sig tilstrækkelig kompetent, eller fordi målet forekommer ham at være for urealistisk inden for de givne tidsrammer.

¹⁵ Igen må det nævnes at den ydre verden (næsten) kun kan bringes ind i samtalen via parternes mentale repræsentationer, dvs. deres respektive lifestaces. Bemærk i øvrigt at jeg i Madsen 1985, inspireret af Løvlie 1983, bruger et andet begrebspar: dialog vs. diskurs; meningsindholdet er dog det samme.

¹⁶ Se Willert & Madsen 1991, 1996 foruden Madsen & Willert 1993 og Madsen 2002a, 2005b.

¹⁷ I Willert & Madsen 1996 sidestilles målet med klientpartens bevægelsesønske, men vi er senere gået over til at bruge vendingen 'det aftalte bevægelsesønske'. Det ligger jo i kontraktens natur at begge parter skal kunne skrive under, bogstaveligt eller billedligt talt. Oprindeligt gjorde vi os ikke klart, at vores bevægelsesbegreb nærmest var identisk med det feltteoretiske ditto. Til gengæld var det inspireret af Willerts (1985:21ff.) påpejning af at psykoterapi skal facilitere en 'eksistentiel bevægelse'.

Et ægte Ja forudsætter at der er reelle muligheder for et Nej. Således også i kontrakten. Til gengæld er dens Ja et forpligtende løfte fra begge parter. Løftet kan selvsagt brydes - ligesom en juridisk kontrakt kan brydes - men ikke uden sociale og samvitighedsmæssige omkostninger.

Den professionelle part aktiverer klientens bevægelsesønske ved f.eks. at spørge ham, hvordan han ønsker at være anderledes stillet ved afslutningen af et givet forløb – hvad enten der er tale om en enkelt time eller et flerårigt projekt. Nogle slags svar holder sig på det mentale plan: Jeg vil gerne forstå hvorfor jeg er så vred på min kollega, eller: Jeg vil gerne finde tilbage til mit sædvanlige engagement, eller Jeg vil gerne have overblik over mine handlemuligheder. Andre typer placerer sig tættere på handleplanet, f.eks.: Jeg ønsker hjælp til at tackle min chef, for han giver mig virkelig problemer. I sidstnævnte tilfælde vil meget tale for at konsulenten træder 2-3 skridt tilbage ift. selve handlingen, så der kan arbejdes med det mentale felt - som her: "Vi kunne starte med at undersøge hvordan chefen er et problem for dig - er det o.k.?"

Hvorom alting er, så vil konsultationens aftalte bevægelsesønske meget ofte udpege en *mental* bevægelse – også hvor klienten er en flerhed af individer. Alle de mentale bevægelsestyper som behandledes ovenfor kan i princippet indgå i kontrakten. Udpegningen af et aftalt bevægelsesønske er ikke ensbetydende med, at bevægelsen til syvende og sidst sker i overensstemmelse med ønsket. Begge parter bliver nemlig klogere i samtalens løb, også hvad angår, om ønsket nu også var "det rette". Problematikken kan illustreres med den ændringsform som ovenfor blev kaldt omstrukturering.

Klientparten er næppe i stand til at *ønske* sig en omstrukturering. Ofte er italesættelsen af et oplevet problem en del af det bagvedliggende problem, hvilket i så fald afspejler sig i selve formuleringen af bevægelsesønsket (se også Willert 1985). Måske har klienten fået organiseret den sagsrelevante region i sit lifestace på en uhensigtsmæssig, men tilsyneladende logisk og dækkende måde, og "fejlen" kan først erkendes i tilbageblik. I og med omstruktureringen samles gamle brikker i ét nu til et anderledes mønster der - for så vidt det bringer lifestace bedre i trit med de ydre realiteter - er en gevinst for klienten. Omstruktureringen er altså ensbetydende med en *omforståelse*. Men først når omstruktureringen har indfundet sig, er det muligt at indse hvad det var der så længe havde blokeret for problemets løsning, og hvad der skulle til for at skabe bevægelse. Hvilket ofte kommer bag på klienten, og såmænd også på konsulenten. Hinsides dette aha virker alt imidlertid såre ligetil og logisk. Nåe ja, selvfølgelig! Et eksempel på at *erkendelse er genkendelse for første gang* (Østerberg 1972; Madsen 1985, 1996).

Konsulenten står over for en voksen person som kan forholde sig til, afvise og modificere ændringsforsøg udefra. Til gengæld kan egenmotivationen flytte bjerge, for nu at omskrive et kendt ordsprog. Det er dén indre motivation som konsulenten skal kontakte, appellere til og frisætte. Hvilket underbygger betydningen af frivillighedsprincippet i konsulentarbejde og ikke mindst i forståelsesorienteret konsultation. Et kontraktredskab med vægt på 'det aftalte bevægelsesønske' kan være med til at markere frivillighedsprincippet og sikre at det også overholdes.

Det omtalte professionelle kontraktredskab er overlappende, men ikke identisk med Edgar Scheins kendte begreb om psykologisk kontrakt¹⁸. Hvor vi arbejder med at eksplicitere ønsker og ofte formulerer ret omfattende aftaler, betoner Schein de tavse og implicitte forventninger: "The psychological contract is the tacit set of expectations on the part of the consultant and client about what each will give and receive in the relationship above and beyond the basics of when to meet, for how long, and for what fee" (Schein 1999:235). Men erfaringerne med de vanskeligheder som kontrakt-uklarhed kan afstedkomme er sammenfaldende: "When things do not seem to work out very well, the 'mistakes' that occurred on the part of the consultant almost always occurred *at the very beginning* of the relationship" (ibid.:226).

*

Spørgsmålet er nu hvordan én part - konsulenten - kan tilrettelægge den proces som skal facilitere omstruktureringer, erfaringslæring og lignende former for bevægelse hos en anden part, det være sig et individ, en gruppe eller en organisation. Vi starter med en casehistorie fra Lewins egen hånd.

4. KONFLIKTLØSNING - EN CASE

Kapitel 4 beretter om hvordan en konsulent hjalp en virksomhed med at løse en konflikt. Nærmere betegnet hvordan han gik til værks for at facilitere de mentale og sociale bevægelser, som opløste et stærkt modsætningsforhold på medarbejderniveau. Hvor jeg hidtil mest har omtalt *intrapersonelle* konflikter, dvs. spændingstilstande i det enkelte menneskes lifestace, er dette historien om en *interpersonel* konflikt der udspiller sig på en arbejdsplads. Men det skal vise sig at løsningen går via omstruktureringer i de individuelle lifestaces.

Vi skal helt tilbage til tiden omkring 1940. Den konflikthåndterende konsulent hed Alex Bavelas, og det var også ham som oprindeligt nedfældede forløbet. Lewin gengav senere historien og indflettede sine egne overvejelser, og hans artikel fra 1944 findes gengivet side 125-141 i Lewin 1948 som et kapitel med overskriften "Solution of a chronic conflict in industry".

Da Bavelas sidst i 1930'erne blev Lewins forskningsassistent i madvaneforsøgene, var han fra sidelinien vidne til forskningen vedrørende gruppeatmosfære og ledelsesstil, og han spurgte sig selv om man ikke kunne overføre resultaterne til arbejdslivet. Det fik han lejlighed til at prøve da han gennem Lewin blev aktionsforsker på tekstilvirksomheden Harwood. Sammen med ledelse og medarbejdere eksperimenterede han med selvstyrende grupper og demokrati på arbejdspladsen.

¹⁸ Der har i de senere år været en del forskning omkring kontraktbegrebet, dog primært i en kontekst hvor kontrakten vedrører forholdet mellem arbejdsgiver og ansat (Rousseau 1995).

I Lewins beskrivelse omtales Bavelas som "psykologen". Oprindeligt blev 1944-artiklen publiceret i et psykoterapeutisk tidsskrift, hvor det var magtpåliggende for Lewin at demonstrere, at psykologer kunne anvendes til at "behandle" andet end individer, nemlig grupper og organisationer. I det følgende kaldes Bavelas "konsulenten", en betegnelse som endnu ikke var i brug på Lewins tid. Lewins tekst genfortælles udførligt, suppleret med forsøg på at vise sammenhængen med de foregående kapitler.

*

På virksomheden havde der længe ulmet et modsætningsforhold mellem en kvindelig arbejdsleder og en mandlig mekaniker. Arbejdslederen havde ansvaret for et par hundrede kvindelige maskinoperatører, og mekanikeren var som den eneste ansat til at reparere de mange maskiner. Konflikten kulminerede en dag hvor arbejdslederen følte sig anklaget af mekanikeren for at lyve. Hun blev såret og vred og besluttede sig for at nu var bægeret fyldt, nu måtte hun tage sit gode tøj og gå.

Ergo opsøgte hun direktøren på hans kontor for at sige op. Direktøren overtalte hende til i det mindste at tage en snak hvor også mekanikeren var til stede. Da mekanikeren kom, var han mindst lige så oprevet. Han følte sig beskyldt for at lyve, hans ære var gået for nær, og også han truede nu med at tage sin afsked. Skænderiet fortsatte mens direktøren forgæves prøvede at få hoved og hale på historien. Hans private tolkning gik ud på at arbejdslederen var for opfarende, at mekanikeren var uvillig til at underlægge sig hendes kvindelige autoritet, og at de to vist i øvrigt aldrig havde kunnet fordrage hinanden. Med andre ord ledte direktøren, som almindeligt er, efter forklaringen i personlighedstræk og i gemytternes uoverensstemmelse. Det fremgik også at nogle af de ansatte spillede de to ud mod hinanden ved at bagtale den ene bag den andens ryg.

I det samme kom konsulenten forbi på gangen og blev straks kaldt ind på kontoret. "Dette er vist lige en sag for dig" sagde direktøren, synligt lettet. Efter lidt indledende snak hvor konsulenten nedtonede dramaet og sikrede sig parternes medvirken gik han i gang med sit konfliktløsningsforløb.

Han startede med at interviewe arbejdslederen og mekanikeren hver for sig, idet han koncentrerede sig om faktuelle forhold, gik uden om følelsesmæssige reaktioner og omhyggeligt undgik at fokusere på hvem der havde ret og ikke ret i anklagerne. Han lagde altså intet pres på parterne i retning af at ændre opfattelse eller handling, og derfor fik de heller ikke brug for at mobilisere deres modstand. Selv om arbejdslederen og mekanikeren i udgangspunktet gav forskellige versioner af hændelsesforløbet, lykkedes det via interviewingen at få de to billeder til at konvergere til én historie. Denne historie holdt konsulenten for sig selv, men den formede sig som nedenfor beskrevet.

En af de ansatte var kommet til arbejdslederen og havde klaget over at hendes maskine ikke fungerede. Måske og måske ikke havde medarbejderen mumlet at mekanikeren nægtede at reparere den. Arbejdslederen mente at vide at noget tilsvarende var sket ved mange tidligere lejligheder. Hun var sporenstregs gået til mekanikeren og havde refereret hvad medarbejderen (måske) havde sagt. Mekanikeren var blevet rasende, for han havde i

hvert fald aldrig nægtet at reparere maskinen, blot sagt at han ville gøre det senere. Da arbejdslederen forlod værkstedet tilkaldte mekanikeren den pågældende medarbejder, som bedyrede at hun aldrig havde sagt dét arbejdslederen beskyldte hende for. Sammen var de gået til arbejdslederen og havde konfronteret hende med "løggen". Arbejdslederen følte sig såret og forrådt, hun havde jo først og fremmest ønsket at hjælpe medarbejderen til ikke at blive unødigt sinket og derved tabe på akkorden. Det var på dét punkt at arbejdslederen havde besluttet sig for at gå til direktøren.

Indtil videre har konsulenten kun *undersøgt* sagen, ikke "gjort noget ved den". Og så dog. Lewin bemærker at Bavelas via sin udspejling foranlediger en kognitiv omstrukturering af parternes syn på sagen. Ikke ved at give dem nye facts, men ved at opmuntre dem til at interessere sig for "den objektive situation". Den enkeltes opmærksomhed reorienteres, flyttes væk fra de motivationelle områder af lifestrumer som implicerer personlige og stærkt emotionelle forhold, og hen i retning af mere faktuelle kendsgerninger, altså den kognitive struktur. Konsekvensen er at parterne får større personlig distance til forløbet, at de bedre kan se det i sin helhed, og at de bliver mere parate til at tage hinandens perspektiv. Herved konvergerer de individuelle felter rent indholdsmæssigt. "The life-spaces which guide the action of these persons have become more similar although the persons themselves are not yet aware of this similarity" (Lewin 1948:129).¹⁹

Pointen vedrørende perspektivtagning er interessant, eftersom perspektivbevidsthed er en af de dialogiske forholdemåder (se kapitel 6). Ifølge Lewin opstår der spændinger i en gruppe når parternes respektive mål opleves at være modstridende, dvs. ikke at kunne realiseres samtidig og i samme grad ('mål' er et feltteoretisk veldefineret, se kapitel 2). I en sådan situation sætter A barrierer for Bs målsøgende bevægelse og indskrænker råderummet i Bs lifestrumer. Hvorvidt modsætningen fører til en social konflikt afhænger i høj grad af, hvordan B forholder sig til denne indskrænkning. Hvis han forstår og accepterer As perspektiv, fører råderummets indsnævring ikke nødvendigvis til konflikt. "Within the group life conflicts depend upon the degree to which the goals of the members contradict each other, and upon the readiness to consider the other person's point of view" siger Lewin i en artikel om baggrunden for konflikt i ægteskabet (1948:89-90, min fremhævelse). En social konflikt er kun en realitet i den grad parterne oplever at deres mentale eller handle-mæssige bevægelsesfrihed hæmmes *på urimelig vis* af den anden.

Det er en almindelig erfaring at jo mere en konflikt er kørt op, jo mindre er parterne i stand til, og villige til, at tage hinandens perspektiv (se f.eks. Vindeløv 2004). I denne proces fremtræder den andens udsagn og handlinger som tiltagende urimelige, hvilket virker selvforstærkende og optrappende på konflikten. Hvis parterne omvendt hjælpes af trediepart til gensidig perspektivtagning, er der en fair chance for at konflikten kan opløse sig.

¹⁹ Hermed er givet én mulig forklaring på det faktum, at en konsultativ intervention starter allerede ved den første henvendelse og er i fuld gang i kontraktfasen, hvor konsulenten søger information, undersøger, spørger og lytter - en pointe som Schein (1999) stærkt understreger. I øvrigt er casen et godt eksempel på det som Søren Willert kalder konsulentens postbud-funktion (men aldrig har fået skrevet om).

Tilbage til caseeksemplet. Næste skridt var at få de to hovedpersoners accept af, at konsulent interviewede nogle af medarbejderne. Accepten gav de, og begge ville i øvrigt gerne delagtiggøres i hvad de ansatte havde at sige. Da konsulent havde snakket individuelt med en del af medarbejderne, samlede han de mest utilfredse til en gruppediskussion som han selv ledede. Temaet var mulighederne for en rimelig og retfærdig løsning på det problem som alle var enige om, nemlig at der var for stort pres på mekanikeren i det øjeblik flere maskiner brød sammen samtidig (et fælles præmis for diskussionen var, at det pga. krigsmobiliseringen ikke var muligt at skaffe endnu en mekaniker). Ud af gruppediskussionerne voksede en såre enkel plan for, i hvilken rækkefølge mekanikeren skulle reparere maskinerne når flere brød samme på én gang: Hvis maskinerne var lige vigtige for produktionen som helhed gjaldt reglen om "først til mølle", men ellers skulle den vigtigste maskine serviceres først.

Altså en gruppebeslutning uden noget mærkbart ydre pres, hverken i retning af at der nødvendigvis *skulle* findes en løsning, eller mht. løsningens *art*. Lewin påpeger at allerede det at engagere sig i en gruppediskussion implicerer en samarbejdsånd som er med til at befordre den videre proces. Gruppeprocessen resulterer desuden i en kognitiv berigelse: "As a rule, group discussion brings out a richer, better balanced, and more detailed picture of the situation. The atmosphere of openness which is possible in group discussion as opposed to the secrecy so characteristic of individual information giving is very important for the readiness to co-operate" (Lewin 1948:132), jf. også tidligere om gruppeprocessers læringsmedierende potentiale.

Lewin understreger endvidere vigtigheden af at konsulent løbende sikrede sig alle parter tillid, at han gav positiv opmærksomhed til de respektive motiver og at han aktivt involverede parterne i at finde en løsning. Desuden var det afgørende at han fik arbejdslederens tilladelse til at kontakte medarbejderne, så hendes autoritet ikke undermineredes; det bidrog til at sikre at også hun til sidst kunne identificere sig med løsningen. I og med at de ansatte nederst i hierarkiet var blevet involveret i det som rent faktisk endte med at blive løsningen, var det helt anderledes motiveret end hvis de havde fået den nye procedure trukket ned over hovedet, hvilket ifølge Lewin var en af forudsætningerne for at opnå "full co-operation". I nutidig jargon kan man sige at konsulent sikrede sig *ejerskab* og en *klar kontrakt* med alle parter.

Men endnu kunne medarbejdernes forslag ikke kaldes en løsning, dertil krævedes de to hovedpersoners accept. Det stod også tilbage at finde ud af hvem der skulle afgøre hvilken maskine der i den givne situation var "vigtigst". Efter en kort snak med konsulent erklærede mekanikeren sig helt indforstået med forslaget. Han foretrak, viste det sig, ikke selv at skulle træffe beslutninger om hvilken maskine der skulle klares først. Det måtte være arbejdslederens ansvar sagde han og tilføjede, at hun nu nok ville have svært ved at acceptere løsningsforslaget.

Lewin forestiller sig mekanikerens lifestrum og beslutningssituation: Værkstedet er hans trygge base, hans territorium. Så snart han går ud i fabrikshallen er han på fremmed grund, for her hersker "pigerne" under den kvindelige arbejdsleders overvågning. Hvis tre maskiner er i uorden samtidig står han i en personlig konflikt med tre kræfter pegende i hver sin retning, kræfter hvis styrke i nogen grad afhænger af hvor meget den enkelte

operatør klager sig og råber op. Ydermere må han gætte sig til hvad arbejdslederen ønsker sig af ham, han mangler kriterier for den rette prioritering. Fordi kræfterne peger i hver sin retning, og fordi rammerne er uskarpe, er der en betydelig spændingsopbygning og konflikt i hans lifestace. Men risikoen ved en forkert og omkostningsfuld beslutning opleves som større end ingen beslutning at tage. Selve dette at tage en beslutning har altså negativ valens, og en udskydelse af beslutningen får derved positiv valens. Den foreslåede procedure vil friholde mekanikeren fra at tage beslutninger, så den får positiv valens, hvilket for Lewin at se er den vigtigste grund til at han så helhjertet accepterer medarbejdernes forslag.

Næste skridt for konsulenten var at gå til arbejdslederen. Hun reagerede ved at udbryde at de ansattes plan svarede til lige netop det hun altid havde efterlyst, men hun forudså at man ikke bare sådan lige kunne diktere mekanikeren hvordan det skulle være. Hun forholdt sig da også noget tvivlende da hun fik at vide at han faktisk allerede havde accepteret. Sammenfattende oplevede hverken arbejdslederen eller mekanikeren at de havde givet afkald på magt eller status ved at acceptere de ansattes forslag. Der fulgte endnu et par skridt i konsulentens pendulfart mellem parterne, hvorefter den nye procedure kunne sættes i værk.

Hvad skete der så siden på virksomheden? Alle noterede sig en forandring til det absolut bedre i forholdet mellem arbejdsleder og mekaniker. Og mekanikeren var mindre tidspresset. Ved et uafhængigt interview tre måneder senere vurderede han, at han nu blev tilkaldt gennemsnitligt ti mod tidligere femten gange dagligt, og at reduktionen gjaldt de mere trivielle tilkald. I øvrigt installerede han på eget initiativ og for egne midler et højtaleranlæg i hallen og spillede musik et par gange om dagen - til alles udelte fornøjelse.

Da mekanikeren blev spurgt hvad årsagen mon var til de positive ændringer i hans arbejdssituation, mente han nok at musikken havde en stor del af æren. Det var næppe hele sandheden, men hvorfor anerkendte han ikke konsulentens indsats? Sandsynligvis fordi de ændringer dennes konflikthåndtering havde givet anledning til var subtile. Og fordi mekanikeren og de øvrige parter oplevede dem som noget de selv var ansvarlige for. Hvilket de også i nogle henseender var. Historien er i overensstemmelse med det feltteoretiske synspunkt, at mennesker skal bevæge sig af *egen drift* hvis der skal blive tale om holdbare forandringer. Og *når* de gør det, vil de umiddelbart opleve det som deres eget værk.

Konsulentens gennemgående strategi bestod i øvrigt i at mindske presset på arbejdslederen og mekanikeren, bl.a. ved at koncentrere sig om de rent kognitive aspekter og ved at garantere frivillighed. Lewin selv noterer, at arbejdet med at finde frem til de faktiske kendsgerninger blev en hjørnesteen i forandringsprocessen. Han er i det hele taget forelsket i ordet 'fact-finding' og pointerer, at denne forholdemåde er andet og mere end en distancerende, ikke-indgribende metode. Den der går i lag med en undersøgelse af facts omstrukturerer umærkeligt sit psykologiske felt, så det bliver mere realistisk og korresponderer bedre med de objektive realiteter. Herved påvirkes også den motivationelle struktur. Og de faktiske handlinger. Sagt på dialogisk: det fælles fokus på indholdet, sagen, tredjeleddet snarere end på parternes indbyrdes forhold synes at have

gjort konflikten mindre personfikseret og relationel. Alle disse elementer indgår i det jeg ved tidligere lejligheder (se f.eks. Madsen 2001a) har kaldt en *lavspændingsstrategi*.

5. LAVSPÆNDINGSSTRATEGIER

Få og svage feltkræfters samspil kan resultere i nøjagtig den samme ligevægtstilstand som mange og stærke kræfter, der trækker lige meget i hver sin retning. Forskellen viser sig ikke i bevægelsespotentialer, men i at spændingsniveauet er højere jo stærkere kræfter der holder hinanden i skak.

At også et fysisk system kan være i balance og dog variere hvad angår spændingsniveau kan illustreres ved urtekræmmervægten, som er i samme ligevægtstilstand uanset om der ligger 10 gram eller 10 kilo på hver skål - forskellen er at 2x10 kilo belaster hele vægtsystemet langt mere end 2x10 gram. Eller tænk på hunden som energisk holder igen, mens dens herre trækker i snoren. De rører sig ikke ud af flækken, men hele systemet - hunden, herren og snoren der forbinder dem - vibrerer af spændthed. Når herren hiver, anvender han en højspændingsstrategi, hvor en lavspændingsstrategi ville svare til at lokke med en godbid, eller vente et minut til der var tisset af, eller bare gå videre og regne med at Trofast nok skulle følge med af egen drift.

Ændringsagentens perspektiv

Et højt spændingsniveau i lifestrumen implicerer ifølge Lewin stærke og ofte forstyrrende følelser, hvilket alt andet lige hæmmer konstruktive handlinger og beslutninger. Dette må ændringsagenter tage højde for. De må desuden betænke at der er mindst to veje til den ønskede ændring: enten at *øge* de kræfter der skaber bevægelse i retning *hen mod* målet, eller at *mindke* de kræfter der holder personen *tilbage fra* målet. I førstnævnte tilfælde sker der en spændingsforøgelse, i sidstnævnte en spændingsreduktion. "Social changes may or may not be preceded by an increase in the opposing forces. Under some conditions, however, social change can be achieved much easier if the tension is previously decreased" siger Lewin med speciel reference til gruppeprocesser (1951:204). Det går som en rød tråd gennem hans skrifter, at ændringsagenter alt andet lige må foretrække strategier som mindsker spændingen.

Man kan indvende at nogle former for udvikling skal vejen rundt om stærke spændinger og konflikter for at komme i mål. Det er f.eks. et princip som sættes i system i Tavistock-konferencen (se tidligere referencer) og beslægtede dele af voksenpædagogikken (se f.eks. Berthelsen 2001). Uden tvivl er der dybe indsigter at høste ad denne vej, men som højspændingsstrategi er den både tids- og energikrævende og måske også risikabel for elev- eller klientparten - hvem siger at det lykkes at "komme ud på den anden side"?

Lad os antage at en ændringsagent presser på for at opnå en bestemt forandring hos modtageren, og at dette påvirkningsforsøg bliver mødt med modstand. Som

folkepsykologien siger: tryk avler modtryk. Hvis de to sæt af pres, stammende fra hhv. ændringsagentens induktionsforsøg og modtagerens feltkræfter, holder hinanden i skak, så har ændringsagenten med sin højspændingsstrategi *kun* opnået at øge spændingsniveauet; den tilsigtede ændring udebliver.

I madvanestudierne viste han, at en gruppeproces kan fungere som lavspændingsstrategi, hvis den vel at mærke designs på rette vis. Konkret blev deltagerne bedt om at diskutere hvilke forhindringer "husmødre som dem selv" kunne tænkes at opleve ift. at ændre indkøbs- og spisevaner. Perspektivet var altså ikke personligt, men decentreret og alment, og der var intet handlepres. Desuden sikrede forsøgslederne sig en grundlæggende tilslutning til diskussionstemaet, hvilket feltteoretisk var ensbetydende med en aktivering af deltagernes råderum. Ifølge Lewin tjente disse fremgangsmåder til at minimere modstanden mod forandring, blandt andet ved at gøre det lettere for deltagerne at forholde sig fordomsfrit til fakta (Lewin 1947) og give plads til rationel argumentation. Samme strategi anvendtes i casen fra forrige kapitel.

Den feltteoretiske sondring mellem kognitive og motivationelle strukturer kan her virke opklarende. Pres udefra vil næsten per definition rette sig mod personens motivationelle struktur: du *burde* foretrække dette, du *burde* gøre hint. En appel til at forholde sig undersøgende nedtoner den motivationelle struktur og aktiverer den kognitive del samtidig med at den tillader refleksiv distance. Man arbejder med "er" snarere end "bør", hvilket normalt virker langt mindre anmassende og derfor heller ikke i samme grad afføder modstand mod forandring.

Forsøgslederen i madvaneforskningen var ikke en ændringsagent i traditionel forstand, for han havde ikke, eller måtte ikke have, nogen interesse i en bestemt ændring. Noget lignende kan siges om en konsulent, han skal principielt set facilitere klientens egen selvvalgte bevægelse. Dette er idealtypisk formuleret, i virkelighedens verden kan en konsulent f.eks. godt ønske sig bestemte læringer eller udviklinger hos klienten. Men hvis han får projekter for med klienten, mudres relationen, eller konsulentkasketten skiftes (midlertidigt) ud med en anden kasket, f.eks. en opdrager-kasket jf. Willert & Madsen 1991.

Modstand mod forandring

I det foregående har jeg ofte refereret til modstand, og 'modstand mod forandring' er endnu et af de kendte begreber fra vores hovedpersons hånd. Udgangspunktet for Lewin er en antagelse om at mennesket ofte vil opleve det som en værdi i sig selv at *opretholde* eksisterende mentale og sociale strukturer, også kaldet vaner. Hvis nogen forsøger at ændre personens vaner uden at han selv har bedt om det, aktiveres derfor typisk kræfter til fastholdelse af strukturerne. Lewin taler om denne værdi-i-sig-selv som "an additional force field" (1951:225). Modstand mod forandring defineres som det *ekstra* sæt af kræfter, der typisk træder i funktion når ydre begivenheder eller pres anfægter eksisterende forestillinger, vaner etc. Eller når vi opponerer mod selve det at den anden part blander sig utidigt i vore anliggender. Tryk avler modtryk.

Hvorfor er det alt andet lige sikrest at opretholde de eksisterende mønstre? Blandt andet fordi "man ved hvad man har...". Og fordi selv et nok så beskedent og afgrænset ændringsforsøg kan få vidtrækkende og principielt set uforudsigelige konsekvenser i modtagerens lifestace som helhed, hvis det "tages ind", jf. det som tidligere er blevet kaldt interpedendens. Hertil kommer de investeringer man har bundet i eksisterende strukturer. Sidstnævnte pointe er Visholms (2004), fremsat i relation til store forandringer på organisationsniveau (men har også relevans på individniveau). Ved organisatoriske omlægninger bliver medlemmernes investeringer i de sociale relationer med ét slag utidssvarende, og alle hidtidige løfter og forpligtelser og alliancer på det uformelle plan står i fare for at måtte opgives. Tabet kræver tid til sorgarbejde, og sorg må ikke forveksles med modstand mod forandring, advarer Visholm²⁰.

Nogle modstandsformer er passende reaktioner på upassende påvirkningsforsøg, og måske er de endda livsopretholdende. Mere overordnet sætter Lewin modstandsbegrebet i relation til de selvregulerende mekanismer der finder sted i biologiske, psykologiske og sociale systemer som modvægt mod skadelige påvirkninger udefra (se f.eks. 1951:165f). Men omvendt kan personen (eller gruppen eller organisationen) vise sig at spænde ben for udviklende ændringer. Med reference til Lewin og den trefasede ændringsmodel (se nedenfor) introducerer Edgar Schein (1996) begrebet *læringsangst*, nogenlunde svarende til denne sidste form for modstand. Ved at mobilisere en modstand mod læring hæmmer man sin egen udvikling frem mod mere realistiske selv- og omverdensrepræsentationer. Hvilket kan sammenlignes med den del af det psykoanalytiske modstandsbegreb som refererer til afvisning af selvindsigt, og som i øvrigt kan overføres til organisationer.²¹

Men Lewins modstandsbegreb er neutralt, hvorfor der er brug for nogle underkategorier. Sondringen mellem *rational* og *irrational modstand* ligger lige for (se også Visholm, op.cit.). Et beslægtet, men ikke identisk spørgsmål er om der er tale om en *legitim eller illegitim modstand*. Legitimitet afgøres med reference til lovgivning, moral eller ideologi, hvilket gør det til en relativ størrelse. Den danske modstandsbevægelse under Anden Verdenskrig var legitim - vil vi mene på komfortabel afstand, men i datiden var der langt større uenighed, ikke kun mellem den tyske besættelsesmagt og danskerne, men også internt i den danske befolkning. Måske skulle man skelne mellem modstand mod forandring og modstand mod undertrykkelse. Tilsvarende tolkningsproblemer opstår dagligt i tiden: er der tale om terrorhandlinger eller legitim modstand?

En af konsulentbranchens store udfordringer er at kunne håndtere "besværlig opførsel" der *fremtræder* som urimelig modstand fra klientens side - f.eks. motivationsproblemer, passivitet eller åben aggression (se f.eks. Berliner & Berthelsen 1989, Berliner 1993). Sådanne reaktioner signalerer at der er et problem, men hvilket?

²⁰ Visholm (2004) slår også til lyd for at skelne mellem reaktioner på interessemodsætninger og modstand mod forandring; førstnævnte kan tage sig ud som "modstand", men har en hel anden baggrund og dynamik.

²¹ Se f.eks. Holter 1970. Bag mange former for modstand kan naturligvis ligge mental rigiditet og tilsvarende personlighedsfaktorer (se f.eks. Høgh-Olesen 2001). Tilsvarende udviser nogle organisationer og nogle organisationskulturer større rigiditet end andre.

På klientplan kan der være tale om manglende evner, mangelfuld socialisering, personlig umodenhed eller forsvarsprægede mønstre. Omvendt kan vedkommende udvise en velbegrunder, altså rationel modstand mod at engagere sig i en forandring hvis rækkevidde og konsekvenser ikke umiddelbart kan overskues. Reaktionen kan også blot udtrykke en ulyst til at der røres ved eksisterende vaner, især hvis man ikke selv har oplevet dem som utilstrækkelige og ikke føler sig overbeviste om at "det nye" er af det gode.

Oprindelsen til de besværlige reaktioner hos klientparten kan også søges i den anden ende af rollerelationen. Måske er konsulenten manipulerende, han kommunikerer uklart og dobbeltbundet, han er professionelt usikker, han optræder uetisk, han roder sig ud i defensive mønstre som smitter af på klienten, han er selv mentalt umoden eller i krise og forsvarer sig ved at projicere problemerne over på klienten snarere end at tage ansvaret på sig, eller han har bare en dårlig dag. Vi bor alle i glashus. I sådanne tilfælde kan klientens reaktionsformer signalere en måske diffus, men dog rationel kritik af konsulentens måde at forvalte sín del af samspillet på, og så er det misvisende at tolke "den besværlige opførsel" som modstand mod forandring.

En tredje mulighed: Når konsulenten oplever at de processer, som egentlig skulle hjælpe klienten, besværliggøres af dennes tilsyneladende modstand, er det så i virkeligheden rammesætningen den er gal med - hans egen eller den der er defineret ovenfra/udfra? Uheldig rammesætning inducerer uklare barrierer i klientens lifestace, hvilket risikerer at blive transformeret til individuelle såvel som relationelle mærkværdigheder. Også i dette tilfælde er 'modstand' en upassende tolkning, i hvert fald hvis man sætter det lig irrationel modstand.

Når A tolker Bs reaktioner som irrationel eller illegitim modstand, vil B i sagens natur sjældent være enig. Hans afvisning *kan* skyldes at han har mobiliseret et forsvar som f.eks. benægtelse eller fordrejning. Omvendt *kan* B have gode grunde, og det *kan* være A der misopfatter Bs reaktioner. Hvis A holder fast og tilmed opfatter Bs protester som yderligere bevis for at der nok er noget om snakken, har vi en ond spiral kørende, hvor der ikke findes noget mødepunkt, kun gensidig mistænkeliggørelse og eskaleret konflikt. Eller underkastelse. Dynamikken er slem nok i symmetriske relationer, men etisk set langt alvorligere i relationer hvor den ene part har magten til at definere den anden part. Og den slags asymmetri er indbygget i enhver professionel hjælperelation.

Derfor, og fordi begrebet umiddelbart har en negativ konnotation der udelader det rationelle aspekt, bør konsulenten være yderst forsigtig med at tænke og tale i termer af 'modstand mod forandring'.

Et af de dialogiske principper lyder: Hvis du som professionel part fornemmer at kontakten til klienten er anstrengt, eller hvis du mødes af "besværlig opførsel", så *start med at gribe i egen barm*: Hvad har du selv (ikke) gjort som kan tænkes at være årsagen? Har du grebet forkert, forløbet dig, optrådt uopmærksomt eller indforstået, været optaget af dit eget, har du kommunikeret uklart, eller har din rammesætning af seancen været mangelfuld? Ganske ofte ligger det egentlige svar her. Men selv hvis det ikke gør, så virker den selvransagende forholdemåde fra konsulentens side som en åbning over for

klienten: han animeres til at rette søgelyset mod sig selv og sin egen barm (Madsen 2002a). Et beslægtet råd til forebyggelse af ovennævnte onde spiral lyder: Vent længst muligt med at tolke klientpartens reaktion som udtryk for modstand og undersøg først dens mulige rationalitet. Måske viser klienten sig at have gode grunde. Fra sit psykodynamiske udgangspunkt formulerer Visholm et lignende princip (2004:175). Det minder om forestillingen om "at gå med modstanden". I et feltteoretiske univers er det eksempel på en lavspændingsstrategi.

Den trefasede ændringsmodel: Unfreeze-Move-Refreeze

I kapitel 2 introduceredes *fluiditet* som en variabel tilstand i lifestance: jo mindre feltkraft der skal til for at personen kan bevæge sig mentalt, jo mindre er modstanden i vedkommendes lifestance og jo større er fluiditeten i den pågældende region. Ændringer af faste mønstre i lifestance kan derfor lettest ske hvis feltet midlertidigt overgår til en løs og flydende tilstand. Rundt omkring i sine skrifter kommer Lewin ind på spørgsmålet om, i hvilke situationer fluiditeten er særlig stor, og det drejer sig om mange forskellige situationer: træthed, leg, forløb af eksperimenterende art, overgangstilstande, kriser, tidlige stadier i en beslutningsproces og i det hele taget startfaser: "In general, situations are most fluid *in statu nascendi*" (1936:160).

Han udpeger endnu en situation med forøget chance for fluiditet og mindsket modstand mod forandring, nemlig der hvor personen eller gruppen befinder sig i en ny-etableret sammenhæng under forhold der kan sammenlignes med "en kulturel ø". I en sådan position sættes indflydelsen fra dagligdagens socialt opretholdte vaner og normer delvist ud af kraft, noget som bl.a. kendes fra workshops og andre internatforløb.

"The effectiveness of camps or workshops in changing ideology or conduct depends in part on the possibility of creating such "cultural islands" during change. The stronger the accepted subculture of the workshop and the more isolated it is the more will it minimize that type of resistance to change which is based on the relation between the individual and the standards of the larger group" (Lewin 1951:232f).

Den Lewinske laboratoriemetode har fået sit navn fordi deltagerne hjælpes til at eksperimentere med deres adfærd i gruppesammenhænge, næsten som om de var forskere i et videnskabeligt laboratorium. Et træningslaboratorium foregår som internat, ofte over flere uger, og flydende lifestances hos deltagerne fremmes ved at folk skifter fra deres vante sammenhænge til en "kulturel ø". Tilsvarende strategier benytter alle konsulenter sig af, på godt og ondt (ondt fordi den kan bruges manipulatorisk), og hvad enten de tænker over det eller ej. Også den individuelle hjælpesamtale fungerer som en "ø" i klientens arbejdsrelaterede hverdag.

Som eksempel på en helt anden slags eksperimenterende modus kan nævnes socialt forsøgsarbejde - sociale eksperimenter - som kan løse bureaukratiske og hævdevundne strukturer og søge nye veje, og som får lov til det, bl.a. fordi beslutningstagerne ikke

forpligter sig på præcedens og mere varige ændringer (Larsen, Madsen & Willert 1986). Det er tillige en ændringsstrategi i pædagogiske og konsultative sammenhænge, hvor man benytter sig af rollespil, forumspil, scenariometoder eller tankeeksperimenter.

Det er denne tankegang der ligger bag Lewins trefasede ændringsmodel: Unfreeze-Move-Refreeze. Modellen har fået stor betydning i eftertiden, ikke mindst på områder hvor konsulenter og andre ændringsagenter arbejder med hele organisationer. Den blev formuleret i en sen socialpsykologiske periode af Lewins liv, dengang han udarbejdede et gruppedynamisk programskrift og interesserede sig for ændring af sociale vaner (1951:188-237; se også tidligere note). Men den kan uden videre finde anvendelse hvor det drejer sig om ændring af mentale vaner.

Ændringer af faste mønstre i lifestance kan som sagt bedst ske hvis feltet flyder, eller *bringes* til at flyde via intervention fra en ændringsagent. Fastfrosne vaner tøs op (unfreeze), og i den optøede fase kan lifestance - *måske* - bevæge sig (move), f.eks. via differentiering eller omstrukturering²². Men sådanne ændringer er flygtige, mennesker har det med at falde tilbage i gamle rutiner. Skal sandsynligheden for mere varige forandringer optimeres, må feltets nydannede kognitive og motivationelle strukturer atter fastfryses, nu på et nyt niveau (refreeze). Når dette sker er der dannet nye mentale eller sociale vaner. Med en mere nutidig sprogbrug: ændringerne er blevet forankrede. Denne del er måske den mest forsømte i konsulentarbejde, og ofte kræver den da også en kontrakt hvor hjælperen er inde i billedet over en længere periode. Hvilket er dyrt.

Måske'et skyldes at der aldrig er nogen garanti. Selv hvis det lykkes at øge fluiditeten i klientens lifestance, kan der være mange grunde til at den ønskede bevægelse udebliver: Vedkommendes bevægelsesønske urealistisk eller halvhjertet, hjælperen gør ikke sin del af arbejdet godt nok, optøningen opleves som urovækkende og farlig, den irrationelle modstand er for stor, osv.

Af denne og mange andre grunde kan (bør) en konsulent ikke garantere, at der ved hans mellemkomst sker en given forandring; han kan kun love at han efter bedste evne vil forsøge at facilitere en sådan bevægelse.

6. VIDENSKAB, DEMOKRATI OG DIALOG

Man skal kun lige have snuset til Lewins arbejder for at indse at hans livsværk er gennemsyret af den videnskabelige ånd. Men desforuden har det en demokratisk grundtone. Gennem studenterårene engagerede han sig i kvindefrigørelse, arbejderuddannelse og læreranstaltens åbning mod samfundet. Som ung universitetslærer blev han kendt viden om for sin usædvanlige demokratiske stil. I hans skrifter fra omkring 1920 finder man kimen til den senere interesse for demokratisering af

²² Det der kan foregå i den optøede fase ligner det der kan foregå i "det dialogiske rum" (Madsen 1996, 1997).

arbejdslivet. På grund af sin jødiske afstamning blev han offer for den antidemokratiske nazisme og måtte på linie med så mange andre forlade Tyskland i 1933. Allerede før da havde han berømmet den amerikanske samfundsform; han mente at demokratisk sindelag og opdragelsesform frem for noget adskilte USA fra Tyskland. Denne opfattelse lå da også til grund for forsøgsrækken om demokratisk, autokratisk og laissez-faire ledelsesstil.

Det demokratisk-videnskabelige værdikompleks

Demokratibegrebet henviser hos Lewin ikke kun til politiske institutioner og styreformers, men først og fremmest til et kulturelt mønster der ideelt set skal gennemsyre alle dele af samfundet og hvert enkelt menneskes værdisystem. Hvor autokrati påtvinges folk, må demokrati læres:

"Learning democracy means, first, that the person has to do something himself instead of being passively moved by forces imposed on him. Second, learning democracy means to establish certain likes and dislikes, that is, certain valences, values, and ideologies. Third, learning democracy means to get acquainted with certain techniques, such as those of group decision" (Lewin 1951:76).

Demokrati er for ham et spørgsmål om bevægelsesfrihed, om frihed til at vælge mellem alternativer, om muligheden for at forfølge egne mål i egen rytme, om gruppebeslutninger med tid til eftertanke og til bevægelse frem mod konsensus, om ligeværdige ledelses- og samarbejdsformer. Og om gennemsigtighed, men det er min egen tolkning som vil blive uddybet om lidt.

"To believe in reason means to believe in democracy" kunne Lewin finde på at sige, som her i slutningen af en artikel om demokratisk ledelsesstil (1948:83). I hans tankesæt var der en nær sammenhæng mellem demokrati og videnskabelighed, og han anså videnskaben for at være en afgørende kraft i samfundenes demokratisering. Følgende principper er mere eller mindre fælles for det videnskabelige og det demokratiske værdisæt²³:

- Eksperimenterende tilgang
- Forpligtelse på realiteterne
- Forankring i relevante erfaringer og data
- Saglighed og god argumentation
- Respekt for alternative fortolkningsmuligheder
- Generaliserende, almengørende og universaliserende bestræbelser
- Rationelle og samarbejdsorienterede beslutningsprocesser
- Åbenhed for offentlighedens indblik; gennemsigtighed

²³ Nogle af principperne er hentet fra Bradford, Gibb & Benne 1964 (se især side 10 og 34-35), der som før nævnt er et hovedværk om laboratoriemetoden skrevet i forlængelse af Lewins tænkning. Andre har jeg selv føjet til, bl.a. inspireret af Robert Mertons (1973) klassiske teori om den videnskabelige etos og af Katzenelson 1984. Principperne er principielle og efterleves naturligvis ikke altid i praksis.

- Konsensusorienteret validering

A pro pos konsensus: Såvel det videnskabelige som det demokratiske konsensusprincip tager ideelt set højde for at kollektivet kan fejle: "The democratic principle of 'consensus' assumes that group agreements can be wrong and incorporates important safeguards against 'tyranny' and 'mistakenness' of the majority or indeed of the entire group" (Bradford et al. 1964:34). En af disse sikringer må være respekten for det bedre argument, for nu at bruge en formulering fra en helt anden demokrati-tænkter, nemlig Jürgen Habermas (Habermas 1984, se også Madsen 1985, 1996).

Det er allerede nævnt at Lewin stod fadder til gruppedynamikken. For ham og hans kreds var gruppedynamikken ikke blot en videnskabelig disciplin, men først og fremmest et demokratisk projekt. Dette gjaldt i særdeleshed den voksenpædagogiske laboratoriemetode der i sin spæde start i 1946 havde Lewin som idémand. Store dele af den vestlige verden havde sat demokrati højt på dagsordenen ud fra den opfattelse, at det var det bedste værn mod autoritære bevægelser som nazismen. Metoden skulle fungere som en slags genopdragelse til demokrati. Men den byggede også på videnskabelige principper; som tidligere nævnt fik den sit navn med henvisning til at deltagerne skulle udforske deres reaktioner i gruppesammenhænge, næsten som om de var forskere i et videnskabeligt laboratorium. Altså et konkret eksempel på et mødepunkt mellem demokratiske og videnskabelige værdisæt. Ifølge de folk som videreudviklede metoden skete det da også "in the spirit of science and democracy" (Bradford et al. 1964:vii).

Vi skal nu se hvordan dele af det videnskabeligt-demokratiske værdikompleks genfindes i fire dialogiske forholdemåder: disinteresseret interesse, perspektivbevidsthed, gennemsigtighed og klar rammesætning²⁴.

Disinteresseret interesse

Den forståelse dialogen orienterer sig imod vedrører et fælles tredje: en sag eller et samtale-indhold som parterne er enige om at rette deres opmærksomhed imod. Forudsætningen om et fælles tredje er afgørende; megen forståelse bryder sammen fordi der i kommunikationen mangler samstemning om hvad tredjeleddet går ud på (se Madsen 1985, 1996, 1997, 2002c). Tredjeleddet kan hentes fra forskellige verdener - den fysiske eller sociale, den nære eller fjerne, den ydre eller indre. Udgangspunktet for mange former for professionelt hjælpearbejde er dét, at en hjælper og en klient taler sammen om et tredjeled der vedrører *klientens oplevede verden*. I felteoretisk forstand: hans lifestage. Klienten forholder sig altså til sit eget lifestage - dog naturligvis kun et udsnit af det.

²⁴ De fire forholdemåder er udviklet af Søren Willert og undertegnede. Det er noget nyt at jeg medregner 'klar rammesætning'; begrebet findes bl.a. diskuteret i Madsen 2001b. I Madsen 1996 præsenteres de øvrige tre forholdemåder, mens vi i Madsen & Willert 1993 endnu ikke havde udmøntet begrebet perspektivbevidsthed. Andre beslægtede og overlappende dialogiske forholdemåder findes formuleret hist og her i de nævnte referencer: klar og kongruent kommunikation, nærvær, saglighed, respekt for det bedre argument og respekt for den anden som person.

Jo mere nysgerrigt, selvundersøgende og selvudforskende man kan forholde sig til sit eget lifespace, sat i tredjeleddets position, jo mere udviser man det som inden for forskningsmetodologien kaldes disinteresseret interesse (Merton 1973; Katzenelson 1984). Denne form svarer altså til en videnskabelig forholdemåde, også når den praktiseres langt uden for forskersamfundet. Vendingen henviser til at parterne midlertidigt anbringer deres interesse-i uden for parentes og til gengæld lader sig lede af en interesse-for. Interesse-i svarer til at have aktier i sagen og projekter for med den anden, eller med sig selv. Man er hildet og principielt set underlagt risikoen for ensidige og skæve forestillinger. Interesse-for svarer til nysgerrighed. Disinteresseret interesse giver reflektiv distance og overblik. For en stund rykker man sig ud af sit ego-centriske perspektiv og forholder sig mere de-centreret. Og man overgår til kognitive, undersøgende og almengørende modi som ellers ikke er fremherskende i den almindelige hverdag.

I casen i kapitel 4 undgik konsulenten omhyggeligt spørgsmål om konfliktparternes motiver og skyld. Ved selv at vælge en kognitiv modus, og ved at rette opmærksomheden mod de kognitive dele af parternes lifespaces, undgik han den modstand som næsten altid aktiveres når man føler sig presset og bebredt. Hvis ændringsagenten inviterer den anden part til tendentielt og ganske midlertidigt at frakoble sin motivationelle struktur, kan denne strukturs ellers så magtfulde indvirkning på kognitionerne dæmpes. Det frisætter personen til frivilligt at foretage adækvate omstruktureringer. Med 'adækvate' menes her enten ændringer der er i hans egen interesse, eller ændringer han anerkender som værende i helhedens interesse. "Relative detachment and inward retirement from the valence which are so favorable to perception of the whole situation and hence to the transformation of the total field", som Lewin i kapitel 3 blev citeret for (1935:84). Refleksiv distance fremmer indsigt og forståelse.

I samme case kom konsulentens kognitive modus i stand ved at han forholdt sig undersøgende og udspørgende til sagen og ved at han inviterede konfliktens parter til at gøre ligeså. Lewin talte i den forbindelse om 'fact-finding'. Case-personernes fokus på undersøgelsens fælles tredje sikrede et sagligt, et sagsorienteret fællesskab, hvilket medvirkede til at gøre konfliktstoffet mindre personligt. Værdien af en undersøgende modus er i øvrigt vidt og bredt anerkendt i konsulentmetodologien. I sine indflydelsesrige bidrag til området taler Schein f.eks. om vigtigheden af at opretholde "the spirit of inquiry" (1999:98). Han tilføjer at en sådan forholdemåde tjener statusudlignende funktioner i forholdet mellem konsulent og klient (ibid:42ff.).

Undersøgelse og selvundersøgelse kræver at man til en vis grad distancerer sig fra sit tid-, sted- og personbundne perspektiv. At man med andre ord decentrerer og tænker mere alment end folk flest gør i hverdagen. Deltagerne i madvanestudierne blev f.eks. ikke bedt om at diskutere deres egne holdninger, men i stedet om at diskutere situationen for husmødre i almindelighed. Den almengørende, universaliserende modus medvirkede til at deltagerne kunne forholde sig fordomsfrit til fakta.

Det skal tilføjes, at man med en kognitiv og undersøgende modus sagtens kan vælge et motivationelt fokus, som det f.eks. sker når konsulenten hjælper klienten med at reflektere over sine egne behov, motiver, værdier, ambitioner etc. Det er en variant af det

tilfælde, hvor A og B enes om at placeres udvalgte aspekter af Bs lifespace i tredieleddets position.

Perspektivbevidsthed

Konsulent og klient har hver sin position og hver sit perspektiv på tredieleddet. Dialog forudsætter at den ene anerkender den andens perspektiv og vice versa, og at hver især kan forlade deres positionsbestemte perspektiv, dvs. decentrere. Lige så væsentligt er det at den enkelte ikke mister sit eget perspektiv, men tvært imod tager fuldt ansvar for det. Endelig skal parterne forstå at deres respektive perspektiver altid har begrænset gyldighed, at der med andre ord findes mange andre perspektiver og også mere almene perspektiver. Perspektivbevidsthed i form af en praktisk og forpligtende anerkendelse af oplevelsens og erkendelsens perspektiviske karakter er ikke blot en konsultativ, men også en videnskabelig dyd.

Igen kan der sammenlignes med et synspunkt som Lewin blev citeret for i kapitel 4, nemlig at "the readiness to consider the other person's point of view" er en forudsætning for det velfungerende ægteskab og - her må det være tilladt at generalisere - for velfungerende sociale relationer i det hele taget. Konsulenten i konflikt-casen fungerede som budbringer og oversætter mellem parterne og disses i udgangspunktet modsætningsfulde syn på sagen. Gradvist konvergerede disse perspektiver.

Det kan virke paradoksalt at jo mere legitimt det bliver for medlemmerne af et klientystem at udtrykke deres individuelle ønsker, synsvinkler og meninger - altså deres respektive lifespaces - jo lettere bliver det for dem at konvergere og nå frem til konsensus, f.eks. i en beslutningsproces. Men konsultative erfaringer viser at sådan forløber sociale processer meget ofte.

Gennemsigtighed

Den tredje dialogiske forholdemåde er gennemsigtighed. "I dialogen må parterne være gennemsigtige for sig selv, dvs. parate til at lytte til egne indre stemmer, således at der skabes kongruens mellem deres oplevelser og reflekterede bevidsthed. Og de må på ansvarlig vis være gennemsigtige over for hinanden og vide med sig selv, hvornår de ikke er det, og hvilke gode eller dårlige grunde de har til at sætte skodder op. De må også forstå, at ugenomsigtighed truer dialogen" (Madsen 1996:20). Kravet om gennemsigtighed er som antydnet ikke ultimativt, nærmest tvært imod. Hjælperen skal dosere den med etisk omtanke, især hvor det drejer sig om oplevelser og vurderinger af den anden. Misanbragt ærlighed fra konsulentens side kan skade klienten og anstrenge den indbyrdes relation på måder som umuliggør hjælperarbejdet.

Én måde at være gennemsigtig på, er at *begrunde sig*. I den asymmetriske hjælperamtale er det først og fremmest hjælperen der må være parat til at begrunde sin kommunikation

og sine dispositioner. Nogle begrundelser retter sig bagud i tid: Når jeg siger og gør sådan lige nu, skal det ses i sammenhæng med det der er gået forud, nemlig a, b og c. Andre retter sig fremad: Min plan for de næste skridt er at vi først gør x, så y og endelig z; lad os derfor starte med x. Gennemsigtigheden kan eventuelt bestå i at indrømme at man ikke havde nogen god grund til at handle som man gjorde. Eller i at offentliggøre den tvivlrådighed man står i: "Lige nu ved jeg faktisk ikke rigtig hvordan vi skal komme videre i denne samtale". Det giver en tiltrængt pause, klienten inviteres til at tænke med, og denne form for gennemsigtighed kan - doceret med omtanke - praktiseres uden at hjælperen mister den nødvendige autoritet. Det siger sig selv at gennemsigtigheden skal forekomme troværdig for den anden. Med visse ubehagelige undtagelser, f.eks. den eminente skuespiller eller den drevne psykopat, kan man kun virke troværdig hvis man er oprigtigt gennemsigtig - ellers er det jo heller ikke ægte gennemsigtighed, men kan sammenlignes med et murmaleri som giver én illusioner om at kunne se tværs igennem en massiv facade.

Udover at fremme dialogisk kommunikation er gennemsigtighed også et princip der hører forskerverdenen til. Det ligger i videnskabens etos, at forskeren skal give sine kolleger og i sidste instans offentligheden mulighed for indblik i det empiriske materiale og i de præmisser som ligger til grund for hans konklusioner. Gennemsigtighed er tillige en demokratisk dyd, hvilket kommer tydeligt frem i Lewins velkendte forsøgsrække vedrørende sammenhængen mellem ledelsesstil og gruppeklima. Denne forskning har allerede har været berørt et par gange og skal nu uddybes.

Lewin og hans medarbejdere uddestillerede tre stilarter og kaldte dem demokratisk, autokratisk (eller autoritær) og laissez-faire (se også Lippitt & White 1947). Eksperimenterne tog afsæt i frivillige gruppeaktiviteter for børn og illustrerer dermed ikke blot erhvervslederens, men måske især den pædagogiske parts forholdemåde (pædagogik er også ledelse). Det er forholdsvist enkelt at overføre resultaterne til den professionelle hjælpers stil vis à vis klienten.²⁵

Ifølge instruktionen til de forsøgsledere, der agerede som demokratiske ledere, skulle de lægge flest mulige emner ud til gruppediskussion og -beslutning og komme med opmuntring og støtte, f.eks. i forbindelse med den fælles afklaring af gruppens mål. I mere tekniske anliggender blev de bedt om at skitsere flere alternative muligheder for derpå at overlade den konkrete stillingtagen til gruppen. Ved at uddelegere ansvaret skulle de sikre at børnene selv valgte dem de skulle arbejde sammen med. Og - hvad der er det mest interessante aspekt i nærværende sammenhæng - de skulle *begrunde* deres dispositioner og *lægge deres vurderingskriterier åbent frem*. Oversat til 'dialogisk' skulle de forholde sig gennemsigtigt. Det må tilføjes at disse idealer ingenlunde er uforenelige med den magt og indflydelse der er forbundet med demokratisk lederskab og pædagogik. "A democratic leader is neither a man without power nor a traffic policeman nor an expert who does not affect group goals and group decisions" (Lewin 1951:160).

Modsætningsvist skulle den autokratiske leder stort set tage alle beslutninger selv og formidle sine dispositioner ét skridt ad gangen, således at børnene aldrig blev i stand til at

²⁵ I det følgende illustrerer jeg ukritisk med forsøgsrækkens resultater, som om resultaterne utvetydigt dokumenterer de pågældende sammenhænge på tværs af tid og rum. Det er naturligvis ikke tilfældet.

gennemskue det videre forløb. Også hvad begrundelserne for ros og ris angik, skulle han bevare kortene tæt til kroppen.

Baggrunden for forsøgsrækken må søges i Lewins kritik af den autoritære atmosfære i hjemlandet. Ved flere lejligheder fortalte han sine amerikanske læsere om, hvordan Hitler i uhørt grad dikterede lydighed fra elev til pædagog og fra underordnet til leder. "Ever since Hitler came to power, the nursery school teacher, for example, has been instructed never to explain an order to a child, even if he could understand the reason, because the child should learn to obey blindly" (1948:122). Dette var for ham at se autokratisk ledelsesform i sit ekstrem. Lydighedskrav og tilbøjelighed til at holde sine egentlige motiver, vurderingskriterier og handlebegrundelser skjult for den anden sås altså som en del af autokratiets væsen. Autokratisk ugenomsigtighed giver den magtfulde part indflydelse ved at afskære modpartens muligheder for at argumentere og tage rationelt motiverede forholdsregler.

Sammenfattende: Demokratisk såvel som dialogisk ledelse, pædagogik og konsulentarbejde er kendetegnet ved gennomsigtighed, mens u-gennomsigtighed kan udnyttes som magt- og manipulationsmiddel.

Klar rammesætning

I kapitel 2 defineredes en barriere som en grænse i lifestace der yder modstand mod personens frie bevægelighed. En del af feltets barrierer stammer fra personens sociale omverden, og socialt inducerede barrierer er i det hele taget uundgåelige, ja befordrende for udviklingen. Men *kvaliteten* af de andres grænsesætning er afgørende. Man kan tolke Lewin sådan at barriererne helst skal være klare og skarpe og desuden fleksible, "it may be well to emphasize that sharpness and dynamic rigidity of boundaries should not be confused" (1948:32). Jo mere diffuse, uklare og ugenomsigtige barrierer der induceres, jo større spændinger bygges der op i den andens felt, alt andet lige, og jo mere konflikt afføder det: "Unclear zones of unsharp transitions lead more often to tension and conflicts" var et citat fra kapitel 2 (Lewin 1936:122). Når feltet har uklare grænser med brede gråzoner, bliver også råderummet diffust. Hvad er tilladt, hvad skal og bør man gøre, hvad må man ikke, hvornår kan man forvente at støde ind i grænsesætterens grænser, og hvilken sanktion afføder det mon? Omvendt kan klare grænser forebygge unødige spændingsopbygning og konflikt; det gælder både på det intra- og det interpersonelle plan.

Disse sammenhænge blev tydelige i forsøgsrækken om gruppeatmosfære. Autokratiske og laissez-faire ledere inducerede på hver deres måde utydelige eller ugenomsigtige grænser i børnenes lifestaces. Den demokratiske leder opererede derimod med klare grænser hvilket var ensbetydende med klart afgrænsede råderum for børnene, og han holdt nallerne fra det område hvor børnenes egen vilje og valg skulle udfolde sig, altså fra deres råderum.

Grænsesætningens forskellige stilarter påvirkede grupperne på karakteristiske måder. Hvor atmosfæren i de autokratiske ledede grupper overvejende var præget af jeg-følelse og

egocentrering, udviste de demokratisk ledede grupper en højere grad af vi-følelse samtidig med at de gav rum for individualitet; laissez-faire grupperne udgjorde en mellemting. Der var et højere spændingsniveau i autokratiske og laissez-faire grupper, hvilket bl.a. viste sig ved en større forekomst af fjendtlige dominanshandlinger og konfliktsituationer. Børnene udviste også mere irritation og aggression over for hinanden, mens demokratisk ledede deltagere til gengæld krævede større opmærksomhed og ros fra hinanden. Når de blev frustrerede, rettede de demokratiske grupper overvejende deres reaktioner direkte mod kilden til frustration. På dette punkt var resultaterne i de autokratiske grupper mindre entydige. Én tendens var at producere en syndebug internt i gruppen, noget der så godt som aldrig forekom i demokratiske grupper. En anden var at reagere aggressivt over for andre grupper, mens en tredje reaktionsform var at vende aggressionen indad og forholde sig apatisk.

Når individuelle børn blev flyttet fra den ene slags gruppe til den anden, eller når en gruppe blev udstyret med en ny ledelsesstil, ændredes børnenes adfærd også ret hurtigt og kom til at afspejle den nye stil. Overgangene forløb på interessante måder, idet grupper der skiftede fra autokratisk til demokratisk eller laissez-faire ledelse gennemløb en fase med ekstraordinært højt aggressionsniveau. Lewin-gruppen taler om "blow-off behavior": da låget endelig kunne lettes efter det spændingsmæssige overtryk, som var skabt under de autokratiske betingelser, slap dampen så at sige ud med forsinkelse, netop i kraft af den mere rummelige atmosfære.

Grænsesætning handler i høj grad om den måde grænsesætteren kommunikerer på, og det handler om gennemsigtighed. Når den ene part tilbageholder information vedrørende kriterierne for de barrierer han installerer i den andens livespace, altså når han ikke begrundet sig, ikke er gennemsigtig, så bliver barriererne i den andens livespace let uskarpe. Ikke alle grænser kan være lige klare fra afsenderens side, vedkommende har måske sine gode grunde til at lade en række spørgsmål stå åbne. Så bør der til gengæld være gennemsigtighed omkring *at* og *hvorfor* den andens råderum ikke kan afgrænses særligt præcist; som tidligere nævnt er klarhed om uklarhed bedre end uklarhed om uklarhed.

Hvor langt kan disse resultater generaliseres? Der er ingen grund til at de ikke skulle kunne appliceres på organisatoriske processer og på forholdet mellem ændringsagent og modtager, mere specifikt på forholdet mellem professionel hjælper og klient.

Jeg definerer rammesætning som en kombination af målsætning og grænsesætning. Det er min erfaring at *professionel rammesætning* udgør en vital og ofte undervurderet del af konsulenter, pædagogers og lederes opgaveløsning. Rammen skal forstås som de mål og grænser der indrammer et råderum for aktørerne, jf. Lewins feltteoretiske begreb 'space of free movement'. Om rammen er af kontraktlig art eller ikke er lige nu underordnet. Indramningen sker ved at sikre at der er en rimelig klarhed, dels omkring hvilken delmængde det aktuelle forløb udgør af hvilken helhed, dels omkring spørgsmål af typen hvorfor og hvordan, dels omkring skal/bør/kan-udsagn. Rammesætning handler f.eks. om forhistorie og baggrund, mål og arbejdsopgaver, design og program, metoder og redskaber, rollerelationer og rollefordeling, præcisering af rettigheder og forpligtelser,

regler og sanktioner, tidsrammer og tidsstrukturering samt legitimerede 'metarum' med plads til refleksion og kritik (se Madsen 2001, 2004).

Uklarhed i en given rammesætning kan have mange årsager. Den mest nærliggende er at virkeligheden altid overrasker ift. ens planer. I mange tilfælde bliver rammesætningen lynhurtigt forældet, så man jævnligt må opdatere. Den professionelle part kan ønske at "holde grænserne åbne" som led i en udviklingsstrategi. Der kan også være tale om bevidst eller ikke-bevidst manipulation og magtstrategi. Eller blot tankeløshed, sjusk og almindelig tidnød. Klarhed er i denne sammenhæng langt fra at være en absolut størrelse og er ikke uden videre antitetisk til uklarhed, for igen: klarhed om uklarhed er også en slags klarhed.

Sammenfattende: Klar rammesætning giver veldefinerede råderum, mens uklar rammesætning giver uklare råderum, hvilket har mange mulige konsekvenser, f.eks. åbenlys modstand eller spændinger og konflikt indbyrdes mellem aktørerne, og ofte bruges uforholdsmæssigt megen energi på at afsøge og afprøve og være forvirret omkring rammerne.

Referencer

- Ash, M.G. (1998). *Gestalt Psychology in German Culture 1890-1967. Holism and the Quest for Objectivity*. Cambridge: Cambridge University Press (orig. 1995).
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday. (Dansk oversættelse: *Den sociale konstruktion af virkeligheden*. København: Akademisk Forlag, 2003).
- Berliner, P. (1993). *Modstand i undervisningen*. København: Danmarks Forvaltningsskoles Forlag.
- Berliner, P. & Berthelsen, J. (1989). Passiv aggression - som voksenpædagogisk problem. *Nordisk Psykologi*, vol. 41 (4), 301-315.
- Berthelsen, J. (2001). *Dilemmaet som lærer. Om undervisning og læring gennem dilemmaer*. København: Samfundslitteratur.
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock Publications. (Dansk oversættelse: *Erfaringer i grupper*. København: Reitzel, 1993).
- Bradford, L.P., Gibb, J.R. & Benne, K.D. (eds) (1964). *T-Group Theory and Laboratory Method. Innovation in Re-education*. New York: Wiley.
- Cartwright, D. & Zander, A. (eds) (1968). *Group Dynamics. Research and Theory*. New York: Harper & Row.
- Festinger, L. (1957). *Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Ill.: Row/Peterson.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action, vol.1: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press (orig. 1981).
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *J.Psychol.* vol 21, 107-112.

- Heinskou, T. & Visholm, S. (red.).(2004). *Psykdynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen*. København: Reitzel.
- Holter, H. (1970). Modstands- og avvergeteknikker i sosiale organisasjoner. Noen synspunkter på avvissning av selvinnsikt. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*.
- Høgh-Olesen, H. (2001). *Personlighedens positioner. Angst og grænseløshed i person og kultur*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Katzenelson, B. (1984). Erkendelse, interesser og forskningspolitik. *Psyke & Logos, vol.5 (2)*.
- Katzenelson, B. (1995). Bevidstheden: En oversigt. *Psyke & Logos* (genoptrykt pp. 25-72 i: Katzenelson (2000). *Psykologisk Indblik. Artikler gennem tyve år*. København: Dansk Psykologisk Forlag).
- Katzenelson, B. (1996/2000). Handling og adfærd (genoptrykt pp. 73-97 i: Katzenelson, B. (2000). *Psykologiske indblik. Artikler gennem tyve år*. København: Dansk Psykologisk Forlag).
- Katzenelson, B. (2004). *Drivkræfter, følelser og erkendelse*. København: Reitzel.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Larsen, P.K., Madsen, B. & Willert, S. (1986). *Sociale forsøg fra A til Z: Håndbog for forsøgsmagere*. København: Komiteen for Sundhedsoplysning.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. Pp. 197-219 i: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (eds).(1958). *Readings in Social Psychology, 3. ed*. New York: Henry Holt, 1958.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper & Brothers.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers* (posthumt redigeret af Dorwin Cartwright). Chicago: The University of Chicago Press.
- Lippitt, R. & White, R.K. (1947). An experimental study of leadership and group life. Pp. 496-511 i: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (eds) (1958). *Readings in Social Psychology, 3. ed*. New York: Henry Holt, 1958.
- Lüscher, L. S. (2002). *Working through Paradox: An Action Research on Sensemaking in the Lego Company*. Ph.d-afhandling fra Handelshøjskolen i Århus.
- Løvlie, L. (1983). *Det pedagogiske argument. Moral, autoritet og selvprøvning i oppdragelsen*. Oslo: Cappelen.
- Madsen, B. (1985). Vejledningssamtalen mellem dialog og diskurs. Pp. 123-144 i: Brikner, K. & Villumsen, H. (red.). *Terapi og filosofi*. Aarhus: Philosophia.
- Madsen, B. (1996). Organisationens dialogiske rum. Pp. 9-40 i: Alrø, H. (red). *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Madsen, B. (1997/2000). *Dialog og gensidig forståelse. Om klar kommunikation i organisationer*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.

- Madsen, B. (1998). Rod og oprydning i organisationen. Pp. 137-151 i: Kristensen, H. & Cawasjee, S. (red.). *Bidrag fra Augustkonferencen 1996 på Psykologisk Institut, Aarhus Universitet*.
- Madsen, B. (2000). Mead og Lewin. Pp. 77-84 i: *Bulletin fra Forum for Antropologisk Psykologi* nr. 7. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Madsen, B. (2001/2002). *En feltdynamisk teori om individ og gruppe. Gensyn med Kurt Lewin*. Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, Aarhus Universitet (2002-versionen er en afkortet og mere gennemarbejdet version; den kan ses på www.psy.au.dk/cfs).
- Madsen, B. (2001). Organisation og værdier i voksenpædagogikken - med inspiration fra Lewin. *Nordisk Pedagogik*, vol.21, 251-262.
- Madsen, B. (2002a). *Samtalestyring og brug af kontraktredskabet i konsultation, supervision og coaching*. Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, Aarhus Universitet (upubliceret, findes også på www.psy.au.dk/cfs).
- Madsen, B. (2002b). Anvendt socialpsykologi. *Psykolog Nyt* nr. 7, 20-23 (artiklen bygger på et tredelt upubliceret arbejdsrapport).
- Madsen, B. (2002c). Kommunikationstrekanten. Indhold, forhold og kontekst. Pp. 152-170 i Løw, O. & Svejgaard, E. (red.). *Psykologiske grundtemaer*. Århus: KvaN.
- Madsen, B. (2004). Gruppearbejde i pædagogisk regi. Funktion, proces og rammesætning. Pp. 111-130 i Hermansen, M. & Jensen, E. (red.). *Udfordringer i undervisningen - i et didaktisk perspektiv*. København: Alinea.
- Madsen, B. (2005a). *Wilfred Bions gruppedynamik*. (Arbejdsnotat). Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, Aarhus Universitet. (Kan downloades fra www.psy.au.dk/cfs - afsnit med "Artikler").
- Madsen, B. & Mærsk, D. (2005b). *Lystrupmodellen: Model til kvalificering af professionel refleksion i en personalegruppe*. Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, Aarhus Universitet. (Kan downloades fra www.psy.au.dk/cfs - afsnit med "Artikler").
- Madsen, B. & Willert, S. (1992). Supervision til lærere? *Kvan*, 12 (33), 56-66.
- Madsen, B. & Willert, S. (1993). Dialogiske hjælpersamtaler. Pp.130-142 i: Inge-Maj Ahlgren (red). *Kommunikationsspor i socialpædagogik*. Socialpædagogiske Tekster 9. København: Socialpædagogisk Højskole.
- Madsen, B. & Willert, S. (1995). Overlevelse i organisationen. Gunnar Hjelholt beretter, med koncentrationslejren som eksempel. *Psykologisk Skriftserie Aarhus Universitet*, vol. 20, nr. 3
- Madsen, B. & Willert, S. (1996). *Survival in the Organization. Gunnar Hjelholt Looks Back on the Concentration Camp from an Organizational perspective*. Aarhus Universitetsforlag.
- Madsen, B. & Willert, S. (1997). Liv i den Lewinske trekant. Pp. 133-150 i: Graversen, G. (red). *Et arbejdsliv*. Festskrift tilegnet Professor dr. phil. Eggert Petersen. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Madsen, B., Willert, S. & Hjelholt, G. (1994). Mini-samfundet plus-minus 25 år. *Psykolog Nyt*, nr.3, 90-92.
- Madsen, K.B. & Vejleskov, H. (1998). *Psykologiens bjergtoppe - om psykologien som videnskab 1875-1995*. København: Akademisk Forlag.
- Marrow, A.J. (1969). *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.
- Merton, R.K. (1973). *The Sociology of Science*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Miller, E.J. (1990). Experiential learning in groups, I: The development of the Leicester Model. Pp. 165-185 i: Trist, E. & Murray, H. (eds.). *The Social Engagement of Social Science, vol.I*. London: Free Association Books.
- Rogers, C. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationship. Pp. 221-231 i: Koch, S. (ed). *Psychology: A Study of a Science, vol 3*. New York: McGrawHill
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Schein, E.H. (1996). *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning*. Working Paper fra MIT.
- Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. N.Y.: Addison-Wesley.
- Trist, E. & Murray, H. (1990). Historical overview: The foundation and development of the Tavistock Institute. Pp. 1-34 i: Trist, E. & Murray, H. (eds.). *The Social Engagement of Social Science, vol.I*. London: Free Association Books.
- Visholm, S. (2004). Modstand mod forandring - psykodynamiske perspektiver. Pp.174-201 i Torben Heinskou & Steen Visholm (red.). *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen*. København: Reitzel.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: Norton.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Cal.: Sage.
- Vindeløv, V. (2004). *Konfliktmægling*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Willert, S. (1985). Sandhedens øjeblik + Magten og æren. I Keld Brikner & Henrik Villumsen (red.). *Terapi og filosofi*. Århus: Philosophia.
- Willert, S. (1994). Bevidsthedens brugsværdi. Pp. 16-58 i: Neumann, A. (red) (1994). *Det særligt menneskelige*. København: Reitzel.
- Willert, S. (1996). Dialogiske konsulentmetoder. Pp. 43-77 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 (findes også på www.psy.au.dk/cfs).
- Willert, S. (2000). Bevidsthedsfunktionen - biologiske og psykologiske perspektiver. Pp. 6-45 i: *Bulletin fra Forum for Antropologisk Psykologi* nr. 7. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Willert, S. (2002a). Organisatorisk selv-bevidsthed som proceskonsulentens arbejdsredskab. Pp. 149-185 i: Bertelsen, P. et al. (red.). *Vinkler på selvet - en antologi om selvbegrebets anvendelse i psykologien*. Århus: Klim.
- Willert, S. (2002b). Bevidsthed i virkeligheden. I: Løw, O. & Svejsgaard, E. (red.). *Psykologiske grundtemaer*. Århus: KvaN.

Willert, S. & Madsen, B. (1991). Opdragelse på trods. Om opdragerrollens gennembrud i konsulentarbejdet. *Psyke & Logos*, 12 (2) 320-334.

Willert, S. & Madsen, B. (1996). Kontraktens funktion i supervision. *Pædagogisk Psykologisk Rådgivning*, vol.33 (2), 99-107.

Østerberg, D. (1972). *Forståelsesformer*. Oslo: Pax.