

Pædagogiske Psykologisk Tidsskrift Nr. 5-2018

PPR-psykologen som den Gode og Årvågne Vært.

Paradigmer og Positioner

Nogle af de større og tydeligste kompetencemæssige forandringer der mere og mere kræves af PPR psykologen er kompetencerne som en god og årvågen vært, eller i en organisationspsykologisk diskurs ord at kunne "Hoste" forskellige typer af forandringer. PPR-psykologerne har gennem de senere år taget flere og flere skridt til at udvikle sig i retning af at blive selvledende vidensmedarbejdere, der arbejder som dygtige faglige og processuelle "værter" for udviklingsforløb i både egen og andres kontekst. Det kræver evnen til at være en god lobbyist, kunne motivere og initiere læring, skabe meningsfuldhed i komplicerede processer, og kunne involvere, samtidig med at man styrer.

Af vibe Strøier, cand.psych. og specialist og supervisor i arbejds- og organisationspsykologi og klinisk psykologi for voksne

Det konsultative kunstgreb ligger i at få udvikling til at opstå som en målrettet adfærd gennem værtsskab, ledsagelse, videnstilførsel og tilvejebringelse og afskærmningen af de reflektive rum, hvori læring, samarbejde og udvikling kan trives.

En god betegnelse for denne position er det, man i en ledelsesdiskurs kalder adaptivt lederskab og som defineres således:

- Adaptivt lederskab er evnen til at håndtere nye praksisformer både horisontalt og vertikalt og samtidig hele tiden have fokus på at øge de involveredes problemløsningskapacitet.
- Adaptivt lederskab er evnen til at arbejde i "multi-agency teams" og tage et ledelsesansvar i forskellige typer af partnerskaber.
- Adaptivt lederskab er evnen til at øge deltageres problemløsningskapacitet inden for wicked problems-arenaen.

Adaptivt lederskab i en PPR-diskurs vil jeg definere som psykologernes evne til at *designe* processer, *involvere* de rigtige aktører i dem, *drive* dem og *sørge* for at der i disse opgaveløsende

samskabende fællesskaber sker ansvarsdelegering og varetagelse af de nødvendige opgaver.

I denne artikel introduceres metaforen "Værtsskabet", som en nyttig metafor for denne adaptive procesledelse. Værtsskabet må ses som en brugbar metafor til at inspirere til den løsningsorienterede involverende, opgavedelegerende og koordinerende processuelle, position, som sådanne komplekse udfordringer kræver af PPR psykologen

Udover løsningsorienterede teorier om værtsskabet (Mark McKergow & Helen Bailey 2014) inddrages en politologisk forståelse af begrebet wicked problems (Joop Koppenjan & Erik-Hans Klijn (2004) og inspiration til en nyttige systematik i forhold til forskellige dimensioner af værtsskabet: De 5 print (Léon de Caluwe og Hans Vermaak 2003)

Værtsskabets genealogi

Mark McKergow og Helen Bailey beskæftiger sig i deres bog: "HOST, Six New Roles of Engagement" (McKergow & Bailey 2014) med begrebet "Host" i forbindelse med lederskab af team, organisationer, fællesskaber og sociale bevægelser.

At "Hoste" betyder at være vært for. Det engelske begreb "Host" har samme rødder som begreberne "Guest, Hospitable and Hospital" altså rødder i diskurser om gæstfrihed og pleje.

"Hospitality means primarily the creation of free space, where the stranger can enter and become a friend instead of an enemy. Hospitality is not changing people, but to offer the space, where change can take place".
Kilde: Mark McKergow & Helen Bailey 2014 s.31)

At bruge begrebet at hoste, at tage værtsskab som metafor for PPR psykologens konsultative anliggende har både en *transformerende* og *praktisk* betydning.

Den *transformerende* betydning er, at selve begrebet "værtsskab" åbner for en hel verden af historier, betydning og opmærksomhed. Både om oplevelse af dårlige værter, der fornærmede gæsterne eller hele tiden satte sig selv i centrum, og gode oplevelser med værter som fik gæsterne til at føle sig velkomne, finde sammen og interagere.

Den *praktiske* betydning af metaforen er, at den giver mange konkrete tanker om den gode værts processuelle kompetencer. En god vært magter at sætte en kontekst, give beskyttelse og initierer rammer for et berigende fælleskab. En god vært udfører en myraide af små og større handlinger, synlige og usynlige for gæster, der muliggør skabelsen af en gæstfri, sikker og venlig kontekst, giver beskyttelse via ritualer og muliggør en frugtbar dialog mellem gæsterne. Det vigtige spørgsmål for en vært er altid at vurdere, hvornår man skal træde frem, og hvornår man skal træde tilbage. At træde frem betyder at tage styring. At træde tilbage betyder at iagttage, at være opmærksom på stemning, at iagttage hvad der sker og være bevidst om, hvornår man skal træde frem igen.

"If heroes step forward and servants step back, then the host does both. The key to good hosting, and to good Host Leadership, is not simply in the flexibility and moving from one to the other, but in the awareness and timing of when to do so. Host Leaders initiate and step forward – like Abraham outside his tent. (refererer til myten om Abrahams besøg af tre fremmede, som ukendt af ham var engle hvis mission var at indvarsle hans kones frugtsommelighed)

They may then step back while their guests enjoy the hospitality, the space, and the resources offered, but are always ready to step forward again, either to move things along in a timely way, or to respond to an emergency or crisis."

Mark McKergow & Helen Bailey 2014 s.24

Et stort brud på gæstebuddets regler er hvis gæsterne opfører sig fjendtligt i forhold til hinanden eller værten. De værste arketyperiske historier i mange forskellige kulturer om utilgivelige værtsskaber er historier værter, der forbryder sig mod værtskabets overordnede etik ved at slå gæsterne ihjel, mens de er i hans/hendes hus.

Værtsskabet som Samskabelse og kapacitetsopbygning

I den politologiske debat om den offentlige virksomhed, foregår der for øjeblikket en begrebsmæssig bevægelse hen imod det næste skridt i den offentlige sektors udvikling kaldet "Samskabelse og kapacitetsopbygning" (Krogstrup 2017). Denne bevægelse understøtter både ideologisk og metodemæssigt den pædagogiske psykologs konsulterende position. Det har en stor betydning at være del af en strategi, som netop vægter de involverende processuelle metoder, som PPR psykologerne har bygget op gennem adskillige år. Vi har i de foregående år alt for tydeligt set, hvor vanskeligt det kan være at arbejde med innovative metoder, for eksempel i konsultativt arbejde, hvis ikke

der er en overordnet og meningsfuld strategi, der bakker metodeudviklingen op.

Lad mig kort uddybe begrebet samskabelse. Begrebet er en hybrid sammensat af tre begrebslige diskurser:

1. Begrebet *co-produktion*, som har vægt på at involvere borgere og skabe et ligeværdigt partnerskab, hvor borgere bidrager med deres perspektiv til produktion af velfærdsydelser.
2. Begrebet *co-creation* vægter borgernes inddragelse i en proces, hvor formålet er at designe ydelser.
3. Begrebet *capacitetsopbygning*, som lægger vægt på, at samskabelse er mere end blot at indgå i dialog med borgere og samarbejdspartnere. På den ene side betyder kapacitetsopbygning et fokus på en fælles problemløsning. På den anden side er det vigtige, at der i disse processer foregår en kompetenceudvikling af de involverede individer, fælleskaber, team, organisationer og lokalsamfund. Og dermed øges de involveredes potentiale til at håndtere komplekse problemstillinger.

Givet kompleksiteten i PPR psykologens arbejde er det vigtigt for PPR, at det processuelle arbejde også har en indholdsmæssig faglig pædagogisk psykologisk tyngde. Opgaven er ikke "bare" at bidrage med processer og viden, men også at forøge de øvrige aktørers psykologiske viden og problemløsningskapacitet.

For den pædagogiske psykolog er det definitionen af dette ansvar, der ofte giver udfordringer. At kunne drive og involvere samtidig med at man selv bidrager fagligt. At forfølge målsætningen om at forøge modtagerens problemløsningskapacitet, kræver evnen til at initiere et tillidsfuldt samarbejde mellem forskellige aktører, eller i værtsmetaforens terminologi at kunne: "Hoste Wicked Problems".

PPR psykologen skal i sin tilgang kunne agere som en vært, der inviterer de relevante aktører, både de andre professionelle og familier og børn ind i en faglig kompetent, medinvolverende, medansvarliggørende og lærende kontekst. Også selv om psykologen er gæst i andres territoriale kontekster, det være sig klasserummet, daginstitutionen eller andres møderum.

Den offentlige sektor er udfordret af en kompleksitet, som man ikke kan reducere, men snarere må finde måder at arbejde med. Disse komplekse og svært håndterbare problemstillinger, udgør det, der benævnes "wicked" problems. (Begrebet "wicked" burde retteligt oversættes som "ondskabsfuld", men på dansk ser

man det typisk oversat som "vild" eller "kompleks".) For at uddybe definitionen af "vilde problemer", vil jeg også kort skitsere omridset af problemer, der ikke er "vilde". I organisationsteorien møder man nemlig både begreberne "vilde problemer" og "tamme problemer".

Med termen "tamme problemer", forstås problemer og udfordringer, som er karakteriseret af følgende:

- Aktørerne samlet omkring problemløsning har generelt set en enighed omkring, at der er et problem, og hvordan man kan forstå problemet.
- Aktørerne har nogenlunde den samme opfattelse og analyse af, hvad der er årsag til problemet eller problemerne.
- Aktørerne er derfor ofte enige om, hvilke løsninger, der gives på problemet og hvilken rolle de forskellige aktører skal spille i løsningen, og hvilke metoder der skal anvendes.

Et vildt problem derimod kan forstås som problemer, der har karakter af at være fortryllet, ondsindet, kompliceret og forhekset. At konfrontere et vildt problem er lidt som at stå med et garnnøgle, der er gået i kludder, hvor man ikke en gang kan finde én tråd at starte med. Vilde problemer er karakteriseret ved:

- Aktørerne er usikre på og uenige, om der overhovedet er et problem, og hvad det så er.
- Aktørerne er uenige om årsagerne til problemets tilsynekomst. De har forskellige ideer om årsager og derved også meget forskellige ideer om løsninger.
- Aktørerne er ikke enige om, for hvem det er et problem, og hvor ansvaret eller delansvaret for løsningen af problemet skal delegeres hen.
- Aktørerne er usikre på deres viden om problemet.
- Problemet går på tværs af mange vidensområder: Økonomi, psykiatri, sundhed, psykologi, pædagogik, undervisning m.fl.
- Alle aktører er gensidigt afhængige af hinanden, og man kan ikke bare skære aktører væk.

Et vildt problem er kendetegnet af at problemets grænser er flydende, der er betydningsfulde og vidtrækkende forbindelse og relationer der rækker langt ud over hvad man kunne betragte som problemets kerne, og forholdet mellem årsag og effekt er ikke klar. Et vildt problem har i modsætning til et tamt, ikke en enkel forståelse eller løsning, men er problemstillinger, der kun kan håndteres ved at involvere de berørte i en lærende og ansvarliggørende kontekst.

De hollandske forfattere Koppenjan og Klijn udtrykker det på følgende måde:

“Furthermore, the network society is characterized by a high degree of dynamics and boundary-crossing activities, so that the existing institutional frameworks are unable to handle societal problems, that arise from this. They may even hinder effective problem solving. In addition to the nature and solutions of problems becoming more difficult to determine, the complexity of how problems are handled, is also a result of the inevitable involvement of other parties and the complexity of the involved institutional arrangements. Complex societal issues thus develop into wicked problems ,that are characterized by substantive, strategic and institutional uncertainty.” (min understregning)
Koppenjan and Klijn (2003 s 6.)

Usikkerhed er en meget vigtig faktor, når man skal forstå komplekse problemer. Som man kan se i citatet, definerer Koppenjan og Klijn tre forskellige former for usikkerhed, som overordnet karakteriserer disse “wicked problems”: Substantiel, strategisk og institutionel usikkerhed. Jeg vil kort illustrere disse tre usikkerhedskilders betydning gennem en case.

Case: Et barn i skolen er oftere og oftere fraværende. Drengen går i 7. klasse, og han har gennem en længere periode trukket sig mere og mere tilbage. Han har aldrig haft mange kammerater, men alligevel været vellidt, fordi han er god til IT og spil. Skolen kontakter forældrene, som mener, det er skolens problem. De mener, der er dårlig stemning i klassen, og påstår at deres søn bliver mobbet. PPR involveres. De ser en ængstelig dreng med meget ængstelige forældre. Skolen ser sig nødsaget til sende en underretning til socialforvaltningen, da drengen nu slet ikke kommer i skole. Sagsbehandler involveres, den praktiserende læge involveres, drengen skal nu udredes på Børne og Ungdomspsykiatrisk afdeling, måske skal han have en kontaktperson, forældrene er bange for han har en depression, mors familie har tunge depressioner i rygsækken, lærerne prøver deres bedste til at overtale drengen til at gå i skole Så kører rouletten. Drengen er stadig ikke i skole.... flere og flere og flere aktører involveres.

Med udgangspunkt i denne ikke usædvanlige case kan vi se de tre former for usikkerhed som Koppenjan and Klijn peger på:

Substantiel usikkerhed: Med substantiel usikkerhed menes, at der er tvivl blandt aktørerne, om der overhovedet er et problem, hvad problemet består i, og hvem der bør løse det. Man er ganske simpelthen usikker på selve substansen af problemet. Lærerne

peger på forældrene, forældrene peger på skolen, nogle mener det er forældrene, der er så ængstelige, at de ikke kan få drengen i skole, andre er bekymrede for at drengen er ved at udvikle massiv angst. Eller muligvis er det autisme, der vokser frem? Bliver han mobbet helt vildt og vil ikke tale om det?

Strategisk usikkerhed: De aktører, der er involveret, har hver deres eget perspektiv, som de andre aktører ikke altid kender. Hvordan vil de andre aktører handle? Man begynder at imødegå de andres strategier, enten gennem tidligere erfaringer med dem eller på baggrund af rygter, og dermed kan man ende i nogle komplicerede magtspil. Skolen presser på i socialforvaltningen for at få ressourcer til at hente drengen derhjemme, PPR begynder at forberede at få drengen i et konceptprogram, de har hjemtaget om børn med angst, de vil egentlig helst undgå den børnepsykiatrisk udredning, som de har erfaring for ofte fastholder barnet i en art diagnostisk lammelse, forældrene begynder at afsøge feltet for privatskoler, og sådan kører rouletten videre.

Institutionel usikkerhed: De forskellige interesser kommer med hver deres institutionelle baggrund. De har forskellige relationer til barnet, med udgangspunkt i den del af den offentlige organisation de tilhører. Deres organisatoriske baglande har forskellige interesser i denne sag. De har forskellige samfundsmæssige opgaver, relateret til den lovgivning, de er baseret på.

Som jeg har forsøgt at illustrere med ovenstående case, er den offentlige sektor udfordret af en kompleksitet, som man ikke kan reducere, men snarere må finde måder at arbejde med.

Koppenjan og Klijn (2014) beskæftiger sig med den rolle, "værten" skal kunne påtage sig i disse netværk. Rollen kalder de network-manager, fordi hver enkelt af de medarbejdere, der er involveret i disse komplicerede problemer, ikke bare skal have en dybdefaglighed og forstand på deres egen institutionelle kompleksitet, men også skal kunne agere i samarbejde med borgere og medarbejdere fra andre institutionelle kompleksiteter i en netværkskonstruktion. De påpeger, at rollen som network-manager, indebærer at kunne mediere og stimulere til interaktion, og det er en kæmpe fodfejl at tro, at man skal indtage en magtfuld dirigerende rolle for at stimulere til "joint Action".

" A central question in the network approach is how joint action can be achieved. To achieve mutually satisfactory outcomes, actors must cooperate. After all, problem solving and decision making occur in the tension between dependency and a variety of

objectives and interests. Given the substantive, strategic and institutional uncertainties in dealing with wicked problems, these corporations can be regarded as learning processes.”
Koppenjan and Klijn 2004 s. 10

Det fordrer en samskabelses-proces at konfrontere et ”Wicked problem”. Et perspektiv, der fokuserer på processen i netværker af involverede aktører, deres ageren, og relative magtpositioner. Og det er netop her PPR psykologens konsultative rum, som **vært** for de forskellige aktører, andre fagprofessionelle og forældre, børn og unge, er efterspurgt.

Værtens værktøjer: The Five Colors of Change

De to hollandske forfattere Lèon de Caluwè og Hans Vermaak (2004) har udviklet en model kaldet ”The Five Colors of Change”, som er en model, der har vist sig at være en nyttig hjælpende hånd i forhold til at designe PPR psykologens forandringsstrategier, positioner og handleplaner, når de påtager sig værtsskabet for aktører i wicked problems. Modellen har jeg i det følgende kombineret med Mark McKergrow og Helen Baileys overvejelser om værtsmetaforen.

Caluwe og Vermaaks model differentierer 5 forskellige tilgange til forandringer. Alle 5 tilgange vil være en vigtig del af PPR psykologens overvejelser i forhold til at være vært. Modellen er meget nyttig til at reflektere over, hvilke paradigmer, der er på spil i en forandringsproces, hvor der skal sættes ind og hvilke handlinger der er vigtige hvornår. De 5 print hjælper ved at assistere psykologen i hvilke tilgange, der er mest praktisk på forskellige tidspunkter i en forandringsproces. Alle 5 print er vigtige i en forandringsproces.

De 5 tilgange har hver deres farveprint.

Det gule print: Værten som Lobbyist og Gate-keeper.

Caluwé og Vermaak (Caluwe og Vermaak 2003) påpeger, at gulprint-tænkning har sine rødder i politologiske teorier, hvor interessekonflikter og magt spiller en rolle. Folk vil forandre sig hvis de kan se deres interesser blive varetaget. Her er der fokus på forandringer set gennem en magt-agenda. Her handler det om psykologens evne til tage et værtsskab som

lobbyist. Her gælder det psykologens evne til at mobilisere de vigtigste interessenter og skabe nogle stærke koalitioner. Hvem er det vigtigt at involvere og hvornår? Her skal psykologen arbejde på at skabe nogle stærke interessentfællesskaber. Fortløbende interessentanalyser er derfor vigtige her.

I det gule print ses psykologen som en facilitator, der har en uafhængig men dog faglig position. Det kræver en omhyggelig, bevidst opbygning af en position, hvor værtsskabet respekteres, fordi psykologen har et godt omdømme og sørger for at pleje de vigtige interessenter fortløbende. Vigtige aktører her er for eksempel strategiske ledere, skoleledere, daginstitutionsledere, andre professionelle aktører og forældre. Psykologen skal i dette print have en god fornemmelse for magtstrukturer og magtbalancer.

Vigtige *værtsegenskaber* her er fleksibilitet, diplomati, stabilitet og selvkontrol.

Vigtige *nøglebegreber* er alliancer, konsensus, diplomati, forhandling, magtbase, nøglespillere, positioner, involvering.

McKergow og Bailey kalder denne del af værtsforpligtigelsen for "*Gatekeeperen*"

"Hospitality is about the crossing of thresholds, the re-imagining of boundaries and the negotiations of Space"

-Mary David Walgenbach OSB, Sisters of Saint Benedict og Madison, Wisconsin

(McKergow & Bailey 2014 s.140)

Gatekeeping, siger McKergow og Bailey er en af de vigtigste roller for en vært. I hvilken rolle bedre end værtsrollen kan man ellers invitere folk ind i en kontekst, hvor man har muligheder for at sætte folk sammen i nye kontekster? Hvem skal med og hvem skal ikke med? I rollen som gate-keeper kan værten etablere grænser, som kan hjælpe de involverede til at forstå i hvilken kontekst de er, og hvad der kræves af dem netop i denne rolle i denne kontekst.

Værten hjælper til med at skabe, men også forandre rutiner.

Værten overvejer hvilke grupperinger, der vil fungere bedst. Måske er det bedst at holde flere små bilaterale møder, inden man ses til et stort møde, så værten på forhånd har gode alliancer med de enkelte.

Denne farve er ikke en position, der ligger lige til højrebænet for PPR psykologer at identificere sig med. Men min erfaring som underviser af PPR psykologer er, at de faktisk bruger mange kræfter her uden at tænke på det som gul print: Lobbyisme. De overvejer for eksempel, hvad der skal besluttes med skolelederen inden mødet med forældrene, de sørger for at have en god kontakt med

forældrene inden vigtige møder og at have briefet de forskellige deltagere, så de alle står på en sikker platform. Gul er magtens farve symboliseret ved solen og ild.

Det røde print: Værten som Inspirator og Connector

Caluwé og Vermaak påpeger, at rødprint tænkningen har sine rødder i de klassiske Hawthorne eksperimenter, hvor man var optaget af at undersøge, hvilke faktorer, der kunne motivere og stimulere mennesker til at ændre sig.

Her er der fokus på forandringer set gennem en motivationsagenda. Hvilke anerkendende opmuntrings og belønningssystemer vil være mest optimale? Hvordan kan man skabe rammer for muligheder for at udvikle sig? Hvordan kan psykologen sikre et så godt samarbejdsclima blandt aktørerne, at de føler en fælles commitment i en fælles sag, hvor alles bidrag er vigtige.

I det røde print ses psykologen som en aktiv teambuilder, hvis vigtigste anliggende er at få aktørerne involverede ved at stimulere dem til at arbejde for en fælles sag. Målet er et godt match imellem hvad der kan gavne det enkelte individ og samtidig kan hjælpe sagen. Psykologen skal styre gennem sin evne til at understøtte positive involverende processer, som går i den rigtige retning.

Vigtige *værtsegenskaber* her er involvering, motivation, belønning, skabelse af gode stemninger, kunsten at sætte et team. Evnen til at skabe en god stemning og opmuntre og respektere alles synspunkter og alligevel kunne drive en proces hen imod nogle mål ,er vigtige egenskaber.

Vigtige *nøglebegreber* er atmosfære, incitamentsstrukturer, belønning, stimulering af ønsket adfærd, skabelse af teamspirit, et godt arbejdsclima.

McKergow og Bailey kalder denne del af værtsforpligtigelsen for "Connectoren"

" Host Leaders are connectors. They build connections between people, link people, link people and ideas AND know when to leave them to get on with it. Think of a connector in an electrical circuit: it joins two things together and something happens that wouldn't have been possible without that connection; for example, a light comes on, we hear a sound, or a kettle boils. Similarly, the Host Leader as connector joins people together and creates the possibility of something emerging, that would not have happened without the connector. "

McKergow & Bailey 2014 s. 161

Denne farve er en af de farver, PPR psykologen som oftest er mest hjemme i. De teoretiske approaches, der har været vigtige i træningen af procesteknologier de senere år, de systemiske og narrative tilgange, rummer i den grad både værdier og kommunikationsværktøjer, der understøtter det røde print. Den røde farve symboliserer blod, hjerte og følelser.

Det grønne print: Værten som kompetenceudvikler og med-deltager

Grønprint-tænkningen har sit fokus på lærings- og kompetenceudvikling. Grøn print tænkningen har sine rødder hos de humanistiske psykologer, hvor den mest kendte nok er Abraham Maslow, der i sin model over den menneskelige behovspyramide beskriver, hvordan menneskets stræben efter udvikling og læring er en iboende tendens mennesker automatisk vil hige mod, hvis de mere grundlæggende behov er opfyldt.

I det grønne print ses psykologens vigtigste anliggende som evnen til at motivere og supportere de involverede til at lære sammen og af hinanden for at skabe kontinuerligt læring i en kollektiv setting. Den grønne farve symboliserer vækst og udvikling. Psykologens anliggende er at skabe en bottom op- tankegang hvor de involverede sammen skaber forandringer. Psykologen må inspirere til en fælles ramme, hvor de involveredes forskellige bidrag og erfaringer kan rummes.

Vigtige *værtsegenskaber* her er aktiv lytning og deltagelse, vidensoverførsel, læring, didaktik, aktionslæring, at give alle deltagere opgaver.

Vigtige *nøglebegreber* er at lære at lære, kollektive læreprocesser, læring både som individ og gruppe, at øve sig, at eksperimentere, at medinvolvare.

McKergow og Bailey kalder denne del af værtsforpligtigelsen for Co-participator. Fokus er på værtens evne til, i en proces både at lede og samtidig at være ligeværdig deltager i læring.

" It is a tough job, balancing what to do and where to be at all times, having an eye on what needs to be done and what is happening at the same time. A Co-participator is active in the space as well as "the leader". They are participating in conversations, having useful interactions, identifying possible opportunities and connections, yet at the same time guests feel a sense of assurance that everything is under control, being well led and managed; all is happening perfectly". McKergow & Bailey 2014 s. 181

Som vært i dette print har man ansvaret for at involvere i gensidig nysgerrighed blandt deltagerne og sørge for at skabe rammer for at alles erfaringer og viden kan komme på bordet. Værten inviterer hele tiden til medindflydelse i dialogerne og leverer også sine egne synspunkter og viden uden at være dominerende, men som en ligeværdig debattør blandt de øvrige.

Det grønne print har været i fokus de senere år som iscenesættelse af actionslæringsforløb. Denne farve ligger præcis til højrebenet for den pædagogiske psykolog, fordi den netop vægter en pædagogisk og lærende ramme for udvikling. Den har en hel grundlæggende positiv demokratisk lighedsopfattelse, som matcher godt med psykologers professionsværdier. Den falder i hak med ideerne om samskabelse, hvor den grundlæggende ide jo netop er et fokus på en fælles problemløsning, i en demokratisk, ligeværdig proces hvor der foregår en samtidighed af konkret problemløsning og udvikling af de involveredes potentiale til at håndtere komplekse problemstillinger.

Den grønne farve symboliserer vækst og udvikling.

Det hvide print: Værten som selvorganiseringsmedie og Space Creator

Caluwé og Vermaak påpeger, at hvid print tænkningen er en reaktion på en deterministisk, mekanisk og lineær tankegang. Hvid print tilgangen er inspireret af Chaos teorier, netværksteorier og kompleksitetsteori, som alle har fokus på levende og komplekse systemer med begrænset forudsigelighed.

Selvorganisering er et kernebegreb. En af hovedpointerne i kompleksitetstænkningen er, at selvorganisering er en proces hvor mennesker interagerer ud fra deres egne normer, uden et kort over, hvad de skal gøre. Mennesker forandrer sig når tiden er moden, fordi forandring består af komplekse ikke kontrollerbare processer.

Selvorganiseringsprocesser omfavner emergerende nye strukturer og adfærdsmønstre gennem udvikling, læring og evolutionære processer. Systemet skal nok finde sin egen optimale balance.

I det hvide print er psykologens rolle at fjerne barrierer, sætte kreativiteten fri og at skabe rum for spontan selvorganisering. En opgave er også at understøtte muligheder, se konflikter som vigtige værktøjer til evolutionær udvikling og konstant med lys og lygte og lup at søge gryende løsninger, og at vande og gøde disse.

Psykologens rolle må ikke forveksles med en laissez-faire holdning. Tværtimod kræver denne position observationer, analyser og

konfronterende interventioner. Psykologen må være i stand til at se mening i en høj grad af kompleksitet.

Vigtige *værtsegenskaber* her er ærlighed, autencitet og evnen til at se mønstre i kompleksiteter.

Vigtige *nøglebegreber* er mening, frihed, ansvar, selvorganisering, evolution.

McKergow og Bailey kalder denne del af værtsforpligtigelsen for "Space-Creator"

"Good Host Leaders know the importance of Space.

The role of host involves creating a suitable space for for the events to emerge and unfold. There seems to be a dichotomy here between active planning and emergent responding. Much of the new literature on leadership speaks of the importance of space and of allowing nurturing emergence within the space... The idea of space has been advanced by the idea of *ba*. This Japanese term, originally proposed by philosopher Kitaro Nishida, means " a shared space for emerging relationships" or in more general terms, a context in which meaning can emerge. "

McKergow & Bailey 2014 s. 120

Den hvide farve reflekterer alle farver. Men derudover understreger det hvide åbenhed, den giver plads til selvorganisering og evolution.

Det blå print: Værten som planlægger og "Inviter"

Blå- print tænkning har sine rødder i Scientific management og i den moderne projekt-management. I det blå print antages det, at mennesker vil forandre sig hvis der opstilles klare og tydelige resultatmål. Både formål og processer skal planlægges nøje. Der er hele tiden monitorering så man sikrer sig, at de aktiviteter der foregår holder sig på sporet. Der er fokus på kontrol, effektivitet og god planlægning.

I det blå print ses psykologen som en leder af processer, der holder fokus på målene og gennem proces- og begivenhedsplaner holder fokus på en fremdrift i samarbejdet.

Vigtige *værtsegenskaber* her er planlægning, opfølgning, brug af veldokumenterede metoder og evne til at skære igennem og tage beslutninger.

Vigtige *nøglebegreber* er mål, resultater, databaseret viden, effektivitet og retning.

McKergow og Bailey kalder denne del af værtsforpligtelsen for "The Inviter":

"The host decide to hold a party, what kind of a party, where and when, and make plans. They then decide which guests to invite, and invites them. This is the inviter role in action. Inviting is connected strongly with soft power and influence, the outstretched hand of welcome." McKergow & Bailey 2014 s. 34

En vigtig del af værtskabet for psykologen i blå print udover at holde snuden i sporet for alle aktører, handler om at formidle indsigt og interesse for de forskellige aktørers organisatoriske kontekst.

Hvordan er de andre organiseret? Hvilke lovgivninger eksisterer de under? Hvad er deres strategiske indsatser? Hvilken viden har vi brug for? Hvad ved vi om lignende situationer? Aktørerne står jo som udgangspunkt på toppen af hver deres bakke, og kan ikke se det landskab, de andre ser fra deres udsigtspunkt. Og når begyndes dialoger, om at udvikle løsninger, kommer den organisatoriske kontekst til at spille en vigtig rolle.

Den blå farve symboliserer et "blueprint" den plan der skitseres til en start.

Afslutning

Det at studere et nyt og komplekst problem er naturligt og vigtigt, men hvis problemet er "wicked", løber gassen hurtig ud af ballonen. Der er grænser for, hvor meget man kan lære om "vilde" problemer ved at indhente data. At studere problemet leder ofte til endeløs og konstant indsamling af yderligere data. En slags catch 22, hvor aktørerne ikke kan foretage handlinger, for man ved jo at yderligere information findes. At ville tæmme problemet ved at indføre løsninger, ud fra en tilbagevenden til en hierarkisk handlekraftig platform, er en fornægtelse af problemets karakter. Uden at alle aktørerne har været medinddraget, i et forum som er dialogisk, lærende, handlende og besluttende og hvori der accepteres en vis processuel tid, er handlekraft i sig selv en ligegyldig manifestation.

Vilde problemer kræver samtidig en mulighedsdrevne approach. De kræver, at der tages beslutninger, delegeres opgaver, at der laves eksperimenter, pilotprojekter, lektioner og aktionslæring.

En af de teoretikere, der har brugt kræfter på at forsøge at forstå, hvordan man agerer i de vilde problemer er Horst Rittel (Conklin 2006), en systemanalytiker, som har været optaget af at udvikle en

metodologi og struktur for, hvordan man kan udvikle relationer og social interaktion mellem aktørerne i vilde problemnetværk. Både han og Koppenjan og Klijn (2004) peger på, at det er netværksbestyrerens (værtens) opgave at igangsætte en række dialoger, der kan koordinere aktørernes forskellige tilgange, aktiviteter og institutionelle kontekster. Aktørerne må erkende deres gensidige afhængighed af hinanden

Udover løbende at forøge vores faglige viden, og forståelsen af organisatoriske dynamikker, er der måske som i denne artikel nævnt hjælp at hente i gæstebuddets ældgamle koreografi. PPR psykologen tager værtsrollen, for som at afslutte med en gentagelse af det citat artiklen startede med er kunsten at etablere det gæstfri rum, hvori gælder: "Hospitality is not changing people, but to offer them space where change can take place".

Litteraturliste

Albers, Bianca og Høgh, Helle og Månsson, Hans (red) 2015: Implementering. Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet. Dansk Psykologisk Forlag

Lotte Bøgh Andersen m.fl. (2017) Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens. Jurist og Økonomforbundets Forlag. 2017

Camillius, John c. (2008): "Strategy as a Wicked Problem"
In: Harvard Business Review May 2008

Conklin, Jeff (2006): Dialogue Mapping. Building Shared Understanding of Wicked Problems. John Wiley & Sons Ltd, UK.

Léon de Caluwe & Hans Vermaak: Learning to Change
A Guide for Organization Change Agents. Sage Publications
2003

Eltling.M. og Hammer, S.(2014).Ledelse og organisation.
Forandringer og udfordringer. 2. Udgave.
Samfundslitteratur.DK

Esmark, K., Bagge Lautsen & Åkerstrøm Andersen
N.(2005).Poststrukturalistiske analysestrategier. Roskilde
Universitetsforlag. DK

Hammer, S og Tangkjær, C. (2014). Netværksbaseret strategi og netværksstrategien. I Elting, M. Og Hammer, S. Ledelse og organisation. Forandringer og udfordringer. Samfundslitteratur. 3. Udgave. DK

Koppenjan, J. and Klijn E. (2004) Managing uncertainties in network. Routledge. UK

Krogstrup, Hanne Kathrine red. (2017). Samskabelse og Capacity Building. Hans Reitzel's Forlag

Mark McKergow & Helen Bailey (2014) Host. Six New Roles of Engagement. For Teams, Organizations, Communities, Movements. Solution Books. Great Britain

Forfatterbiografi:

Vibe Strøier er cand.psych. og specialist og supervisor i arbejds- og organisationspsykologi og klinisk psykologi for voksne. Hun er partner i Willer, Bryld og Strøier og har været med til at udvikle uddannelsen Design & Drive for ledere og konsulenter. Vibe underviser på flere af specialistuddannelserne for psykologer. Hun er forfatter til "*Konsulentens Grønspættebog*" udgivet på Dansk Psykologisk Forlag og har bidraget til flere tidsskrifter og bøger om organisation, konsultation og supervision.

Abstract: The article explores the metaphor of the psychologist as Host in wicked problems. The metaphor opens a door to a transformational understanding of the tasks of the psychologist, because it opens a door to an understanding of the Host-position as one of setting a frame for awareness, involvement and learning in a context of wicked problemsolving.