

Den professionelle proceskonsulent



Andreas Granthof Juhl
Cand. Psych.
Erhvervspsykolog



Kristian Dahl
Cand. Psych.
Erhvervspsykolog

Vi oplever det felt, som vi brænder for kendetegnet ved to ting. En enorm kreativitet i de mange forskellige lejre der befolkes af proceskonsulenter. De anerkendende, de narrative, systemikerne samt managementkonsulenterne udvikler hele tiden nye spændende tanker og redskaber. En stadig stigende efterspørgsel efter interne og eksterne konsulentuddannelser, hvor deltagerne får konkrete metoder og teorier, der kan være hjælpsomme for den, der ønsker at bidrage konstruktivt til organisationsforandringer. Begge tendenser accelererer nødvendigheden af at udvikle et mere raffineret sprog til at udtrykke, hvad *den gode konsulentpraksis handler om*. Hvis vi ser ud over feltet, tales der mange forskellige sprog i de forskellige lejre, der ligger i en begrebsmæssig jungle. På

tværs af disse forskellige lejre synes en ting dog at gå igen: hver lejr insisterer på at have fundet de vises sten. Ofte til en sådan grad at teorien nogle gange bliver et mål i sig selv frem for et redskab. I dette spil bliver kunden taber.

Lewin siger, at der ikke er noget så praktisk, som en god teori. Vi deler begejstringen for at se teori og praksis som tæt forbundne og dermed ikke som adskilte størrelser. Samtidigt er det dog vores oplevelse, at mange teorier ofte ikke er så praktiske, som de giver sig ud for. Teorier om proceskonsultation opstiller ofte normative regler og principper, der angiver hvad konsulenten skal og ikke må gøre. Det er vores erfaring, at sådanne regler i praksis ofte fører konsulenten ind i en blindgyde, hvis de i praksis ikke bringer sam-

talerne videre. Men hvilken form for teori er så hjælpsom i praksis?

Barnett Pearce (2001) skriver, at *“if we are to make our social worlds better, we should applaud any efforts that increase our collective virtuosity... We suggest that virtuosos in any field of practice (1) have a “grand passion” of their work; (2) are able to make perspicacious distinctions among the events and objects within the field (including seeing things that are invisible to the untrained eye); and (3) are able to engage in skilled performances.”*

Vi er enige i denne påstand, og vil i denne artikel særligt dyrke ideen om, at det, der kendetegner den professionelle proceskonsulent, er evnen til at træffe kvalificerede valg mellem forskellige måder at arbejde sammen med organisationen. Da vi som Gregory Bateson mener, at *“man kan kun erkende forskel [...] hvis der foreligger to helheder [...], som har en forskel indbygget i deres gensidige forhold”* (Bateson, 1979, p. 61-62), beror denne evne til at træffe valg på en evne til at kunne skelne mellem forskellige måder at arbejde på og kompetent træffe valg mellem disse i konkrete situationer og forløb med organisationer.

Mere end at opstille endnu en teori vil formålet med denne ar-

tikel være at udfolde et felt, som konsulenten kan bevæge sig i for at træffe disse beslutninger kompetent. Dette felt vil vi kalde et konsultativt rum. Formålet med det konsultative rum er således at hjælpe os selv og andre til at ændre måden at observere på i praktiske situationer med organisationer, ikke at definere hvad konsulenten bør eller ikke bør gøre i forhold til en given situation.

Det konsultative rum

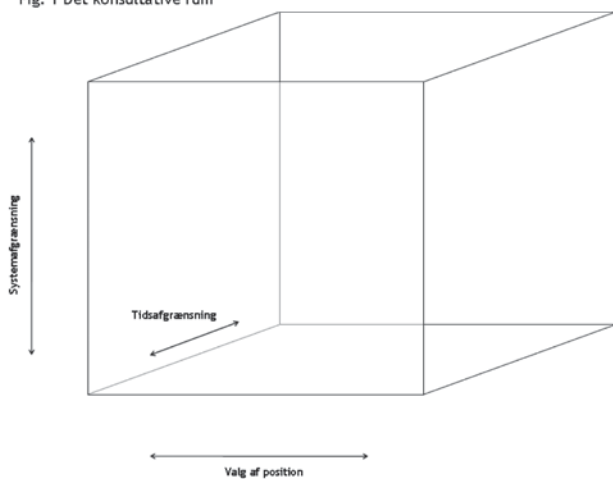
Vores ide om at udfolde et konsultativt rum er inspireret af Mads Hermansens arbejde med at opstille et pædagogisk univers (1998). Men hvor Hermansens univers forekommer os abstrakt, er det vores bestræbelse at udfolde et praktisk konsultativt rum, der bygger på brugbare distinktioner til at begribe, hvordan konsulentens praksis udspiller sig mellem aktører over tid. Vi vil opstille et tredimensionelt rum til at vise dette.

- Første dimension vedrører konsulentens position, dvs. de grundforståelser som konsulenten forstår sig selv og sit arbejde ud fra.
- Anden dimension vedrører afgrænsningen af det system, der arbejdes med.
- Tredje dimension vedrører tidsaspektet i arbejdet.

det, der kendetegner den professionelle proceskonsulent, er evnen til at træffe kvalificerede valg mellem forskellige måder at arbejde sammen med organisationen.

Disse tre dimensioner kan illustreres som:

Fig. 1 Det konsultative rum



I det følgende folder vi de tre dimensioner ud – og udforsker nogle af de praktiske konsekvenser for konsultation. I denne artikel sætter vi særligt fokus på første dimension: Valg af position. I bogen *professionel proceskonsultation* beskrives de to andre dimensioner mere uddybende.

Første dimension: Konsulentens position

En investeringsvirksomhed har været igennem en turbulent periode, hvor man har kæmpet med at navigere i et marked, der har ændret sig drastisk. Lederteamet har været dybt uenige om strategien, men efter at virksomheden er blevet opkøbt af en investor, er strategien nu lagt fast. Med dette afsæt henvender leder-

teamet sig med ønsket om bistand til at genoprette samarbejdet i lederteamet. Det har med teamets egne ord fået nogle gevaldige skrammer i den turbulente periode. Et seminar planlægges med målsætningen om at skabe fælles fodslag og genoprette samarbejdet i teamet.

Det spændende spørgsmål er nu, hvorledes konsulent skal strukturere og planlægge seminaret for at sikre dette resultat. Hvis vi vridder os fri fra en rigid forankring i et enkelt paradigme opstår et væld af spændende handlemuligheder:

Konsulent kan anlægge et strategisk perspektiv på opgaven. Her vil følgende arbejds spørgsmål kunne sætte dagsordenen:

- *Hvem skal varetage hvilke funktioner i lederteamet for at sikre at den nye strategi bliver implementeret? Hvem har hvilke ansvarsområder? Hvordan koordineres jeres indsats bedst muligt i teamet såvel som i forhold til resten af organisationen?*

En anden klassisk indfaldsvinkel kunne være at arbejde inspireret af den klassiske amerikanske OD tradition. Her er det underliggende mål at skabe læring og fokusere på at udvikle organisation ved at lade mennesket udvikle sig. Konsulenten, der ser på situationen gennem denne linse, ville have følgende arbejds spørgsmål:

- *Hvordan har det sidste år været for jer? Hvad har lederteamet lært af det sidste år? Hvad har hver enkelt taget med? Hvordan kan I bruge denne læring til at skabe et stærkt team samarbejde fremad? Hvad brænder hver enkelt leder for? Hvordan kan lederteamet give plads til dette?*

Konsulenten kunne også se på situationen gennem et systemisk perspektiv. Her er det interessante kontekstens betydning såvel som de mønstre som interaktionen foregår i. Den systemiske konsulent vil derfor designe et seminar med afsæt i følgende overvejelser:

- *Hvilke handlinger fra jeres side gjorde den tidligere, uklare strategi meningsfuld? Hvordan er den organisatoriske og strategiske sammenhæng nu? Hvilke handlinger kalder denne situation på fra jer?*

En anden mulig linse kunne være den anerkendende position. Her retter fokus sig grundlæggende mod at skabe processer hvori der fokuseres på bedste praksis og drømme for fremtiden. Konsulenten der ser situationen gennem denne linse vil strukturere programmet for seminaret omkring følgende spørgsmål:

- *Hvornår fungerer samarbejdet i teamet? Hvilken fremtid drøm-*

mer I om at skabe for lederteamet? Hvordan kan I bruge det der virker til at gøre den fremtid i drømmer om til virkelighed? Hvad er de første trin der kan tages?

Andre muligheder opstår hvis konsulenten stiller sig i den narrative position. Her er udgangspunktet en grundantagelse om, at virkeligheden skabes i de historier vi fortæller. Det centrale er derfor at give plads til historier, der bringer teamet i den position, som de foretrækker. Herudfra kunne følgende arbejds spørgsmål være spændende:

- *Hvilke historier fortæller I om lederteamet og samarbejdet i dette? Hvad gør disse historier muligt – og umuligt? Hvilke andre historier kunne fortælles? Hvad kan I gøre for at gøre disse historier mulige?*

Endeligt kunne der arbejdes ud fra den løsningsfokuserede position. Grundantagelsen ”problemet er ikke problemet, men den forsøgte løsning” vil give anledning til følgende arbejds spørgsmål:

- *Hvornår fungerer jeres teamarbejde trods alt? Hvad er den mindste ting I kan gøre mere af? Hvem gør hvad? Hvornår?*

Ovenstående perspektiver er naturligvis ikke en udtømmende liste, men derimod en illustration af hvilke perspektiver vi finder

mest hjælpsomme i konsultativt arbejde.

Det centrale er den righoldighed af valgmuligheder, der opstår for konsulenten, der formår at kunne navigere mellem forskellige perspektiver. Denne grundforståelse kobler sig til Deweys og pragmatismens instrumentalisme: Konsulentens teorier er instrumenter, som konsulenten gør noget med. Teorierne er aldrig passive og neutrale beskrivelser. Vi billiger Einsteins påstand om, at *"it is the theory which decides what we can observe"*. Vores erkendelse er i mindre grad udtryk for en præcis og objektiv forståelse af verden, men derimod udtryk for den linse vi iagttager verden igennem. Overført til konsultativ praksis betyder det, at konsulenten, der ønsker at kunne se og gøre forskellige ting således må kunne veksle mellem forskellige optikker. Eller sagt med andre ord: hvis vi ønsker at kunne observere anderledes, må vi kunne vælge en anden teori. Så længe vi fastholder den samme teori i vores arbejde, vil vi bruge de samme typer af observationer og reproducere handlinger. Som i indledningen til denne artikel er det derfor vores påstand, at den professionelle konsulent kan:

A. Skelne mellem forskellige typer af teorier: En forudsætning herfor er, at konsulenten kan

se forskellen mellem positioner og forstår, at hver position gør nogle handlinger mulige og andre umulige.

B. Træffe kvalificerede valg mellem disse positioner i praktiske situationer: Når konsulenten skifter position, ændres konsulentens måde at observere og lytte på, hvilket gør, at konsulenten begynder at høre og se andre ting. Det hjælper konsulenten til at sige og gøre andre ting, hvilket igen gør, at systemet kan respondere anderledes, hvilket igen giver konsulenten nye typer af observationer etc. Det er derfor afgørende at konsulenten løbende træffer reflekterede valg om hvilken position der fremover er mest gavnlig.

Vi ser ovenstående som en afgørende praktisk færdighed, der hjælper konsulenten til at ændre typen af handling sammen med organisationen. Hermed tilstræber vi en konsultativ praksis der er emergerende over tid i højere grad end værende stabil og uforanderlig. Det stabile er aldrig den konkrete position, men evnen til at skifte position. Det er denne evne til at skifte position, der ofte er en forudsætning for at holde processen i bevægelse. Vi ser dette som en bevægelse væk fra en teoretisk normativitet (konsulent skal og må ikke gøre sådan og sådan i den givne situation), til at fokusere på

Det centrale er den righoldighed af valgmuligheder, der opstår for konsulenten, der formår at kunne navigere mellem forskellige perspektiver.

nyttens af den position, som konsulenten indtager med organisationen. Eller sagt med andre ord: den professionelle proceskonsulent kan arbejde *multiparadigmatiske* og *pragmatisk reflektivt*.

Det *multiparadigmatiske* består i, at konsulenten tager en grundposition, der ikke er forankret i et enkelt paradigme, men derimod i en refleksivitet over de forskellige paradigmer eller teorier. Det betyder, at konsulenten konsekvent må arbejde med et dobbelt blik:

i) *Hvad ser jeg nu på baggrund af det paradigme, jeg iagttager organisationen igennem?*

ii) *Hvad kunne jeg ellers se, hvis jeg iagttog organisationen gennem et andet paradigme?*

Sideløbende hermed forholder konsulenten *pragmatisk reflektivt* til den aktuelle situation og vælger mellem de forskellige perspektiver ud fra overvejelsen: *hvad virker bedst her?*

Der er selvsagt mange forskellige linser, forstået som teoretiske perspektiver, konsulenten kan se sig selv og det konsultative arbejde igennem. Hver linse gør noget tydeligt og andet utydeligt. Hver linse gør nogle handlinger i interaktionen mellem konsulent og organisation mulige - og gør andre umulige. Nedenfor beskriver

vi nogle af de linser, vi personligt finder mest hjælpsomme at veksle mellem¹. Vi tager udgangspunkt i konkrete beskrivelser fra praksis som illustration.

OD-positionen: OD² bliver for alvor bredt kendt som en særlig tilgang til organisationsudvikling midt i 1970'erne, men det vigtigste afsæt for bevægelsen er tidligere. Her er tre linser centrale, hvis man vil forstå den optik, som udgør grundsynet i OD traditionen:

- Aktionsforskningen ved Kurt Lewin
- Den humanistiske psykologi særligt inspireret af Abraham Maslow og Carl Rogers
- Human Relations-skole: Ledelses- og organisationsteori særligt inspireret af Bennis, Benne & Chin samt Douglas McGregor

Edgar Schein er med OD-bevægelsen kendt som faderen til begrebet proceskonsultation. En central antagelse for denne position er, at den bedste måde at udvikle organisationer er ved at skabe udvikling for menneskene i organisationen ved at give bedst mulig plads til at udfolde sig og bidrage. Dette gør konsulenten ved at a) fokusere på at opbygge klientens evne til selv at forstå den aktuelle situation og, b) konstruktivt intervenere med det mål, at klien-

ten selv kan udvikle sin egen organisation.

Case: Fra kursus til handling

En kommune er i gang med at etablere en ny struktur på daginstitutionsområdet. Dette indebærer, at flere af institutionerne sammenlægges. I den forbindelse har forvaltningen inviteret os til at lave et to-dages kursus i forandringsledelse for de berørte ledere. På trods af grundig forberedelse og formøder med forvaltning såvel som repræsentanter fra daginstitutionslederne får kurset en anden start end forventet. En af de deltagende ledere bryder grædende sammen og fortæller, at hun føler sig handlingslammet og stresset som følge af, at hendes personale er arge modstandere af sammenlægningen. Hun får mange tilkendegivelser fra de andre ledere, der ligeledes føler sig presset af samme årsag. Efter at have tjekket af med deltagerne skrotter vi det planlagte program og arbejder videre ud fra følgende proces. Indledningsvist beder vi lederne om at forholde sig til følgende spørgsmål:

Hvad er de vigtigste spørgsmål vi sammen, her og nu, skal finde svar på for at I kan komme godt gennem fusionsprocessen?

Lederne instrueres i hver især at notere spørgsmål på post it-sedler, (fx Hvad skal jeg gøre, når en af mine medarbejdere truer

med at sige op på grund af sammenlægningen? Hvordan kan jeg motivere mit personale til en sammenlægning, som jeg selv ikke tror på?) Herefter danner vi os et fælles overblik ved, at lederne klistrer post it-sedlerne op på en væg og sorterer disse efter temaer. Nu forløber resten af de to dage ved, at vi arbejder sammen med at finde svar på spørgsmålene. I praksis sker dette ved, at lederne vælger et spørgsmål (fx Hvad skal jeg gøre, når en af mine medarbejdere truer med at sige op på grund af sammenlægningen?). Herefter inddeles lederne i mindre grupper, der får til opgave at komme med helt konkrete praktiske svar på spørgsmålet. Vi konsulenter arbejder ligeledes med at finde svar i form af inspirerende teori og konkrete redskaber. Når grupperne har præsenteret deres svar og vi vores på spørgsmålet, går vi videre til næste spørgsmål: (fx Hvordan kan jeg motivere mit personale til en sammenlægning, som jeg selv ikke tror på?). Således arbejdes der over to dage.

Den systemiske position: Det systemiske perspektiv er velkendt og forbindes ofte med særligt Gregory Batesons og Humberto Maturanas tanker. En central antagelse for denne position er, at man ikke kan sige noget meningsfuldt uden detaljer om konteksten. Målet vil således altid

være at klargøre eller ændre konteksten for at gøre andre handlinger mulige. Et vigtigt redskab for den systemiske position er at producere cirkulære frem for lineære beskrivelser.

Case: Det fastlåste mønster

Konsulenten er blevet tilkaldt pga. et i stigende grad dårligt samarbejde mellem leder og medarbejdere. Lederen beskriver situationen således: *Medarbejderne gør ikke noget, så jeg må som leder tage initiativ.* På den anden side beskriver medarbejderne situationen som: *Vi vil ikke gøre noget, for vores leder vil alligevel bestemme.* Fællestrækket i historierne er tydeligt. Begge parter ser deres handlinger ud fra en lineær kausal fortolkningsramme. *Jeg gør det, jeg gør, fordi medarbejderne gør det, de gør. Vi gør det, vi gør, fordi lederen gør det, han gør.* Konsulenten er principielt ikke interesseret i, hvem der har ret. Begge parter handler pr. definition rigtigt ud fra deres egen forståelse af situationen. Konsulenten retter derimod fokus på at fremme en mere cirkulær forståelse, hvilket hviler på, hvad Bateson kalder "dobbeltbeskrivelsen". Konkret sker dette gennem reflektive spørgsmål, der hjælper parterne til at se situationen fra andre perspektiver end deres eget. Inspireret af Karl Tomms spørgsmålstypologi arbejdes der bl.a. med følgende spørgsmål: *Hvis I (medarbejderne)*

stiller jer i lederens sko, hvad er det så for nogle gode grunde, I ser til at handle, som han gør? Hvis du (lederen) skulle beskrive situationen fra medarbejdernes perspektiv, hvad vil du så fremhæve? Gennem arbejdet med disse spørgsmål bliver det klart for parterne, at de dybest set har låst hinanden fast i et destruktivt mønster: medarbejderne tager ikke initiativ, hvilket får lederen til at tage beslutningen, hvilket får medarbejderne til ikke at tage initiativ, hvilket... Med afsæt i denne erkendelse arbejdes der videre med at skabe en konkret plan for det videre samarbejde.

Den løsningsorienterede position:

Med den løsningsorienterede position trækker vi på fx Steven De Shazer og Paul Watzlawick. Positionen kan opsummeres i følgende pointe: *alle mennesker støder hele tiden ind i vanskeligheder. Almindeligvis håndteres vanskeligheder som en rutinemæssig del af dagligdagen. I nogle tilfælde mislykkes forsøget på at håndtere vanskeligheden. Hvis dette sker gentagne gange, og folk ikke har nogle bedre alternative løsninger, opstår problemet.* Konsekvensen for konsulenten med dette udgangspunkt er klar: *eftersom problemet er et resultat af en vedvarende anvendelse af de forkerte løsninger, bliver konsulentens vigtigste rolle at hjælpe kunden til at finde og anvende en anden og mere effektiv løsningsform.* Eller sagt med Steve de Shazers ord:

"problemet er ikke problemet, men den forsøgte løsning."

Case: Ud over rampen

Et team af sælgere har ønsket hjælp til at komme "ud over rampen" med deres salgsarbejde. De fremhæver, at teamet er røget ind i en negativ spiral, hvor man har mistet troen på sig selv og dermed ikke kan få sparket døren ind hos nye kunder. Konsulenten laver med det afsæt et action-learning-forløb for gruppen. Første workshop baseres på løsningsorienterede principper. Indledningsvist arbejdes der med at finde undtagelser. Det vil sige situationer, hvor problemet burde have været tilstede, men ikke var det. Her tages udgangspunkt i følgende arbejds spørgsmål: *Hvornår er problemet ikke tilstede? Hvornår er problemet tilstede i mindre grad en sædvanligt? Hvornår var reaktionen på problemet anderledes end den plejer at være?* Gennem arbejdet med disse spørgsmål finder sælgerne en række situationer, hvor de på trods af egne forventninger lykkedes med at sparke døren ind hos nye kunder. Dette giver mange nye indsigter, og stemningen ændres markant i gruppen. Herefter sætter konsulenten fokus på at tydeliggøre undtagelsen gennem en række uddybende spørgsmål: *Hvordan er det anderledes, når problemet ikke er tilstede? Hvad gør, at problemet ikke er tilstede? Hvad gør I der, som I normalt ikke gør? Hvad*

lægger du/andre mærke til? Gennem arbejdet med disse spørgsmål bliver det særdeles tydeligt, hvilke salgsmetoder der virker, og hvilke der ikke gør. Sælgerne laver spontant en lille håndbog – og føler sig nu klart klædt på til at give salget en skalle. For at forstærke denne positive bevægelse sætter konsulenten derfor afslutningsvist fokus på at bruge undtagelsen til at finde veje frem. Det gøres gennem fælles refleksion over følgende spørgsmål: *Hvad kan vi lære af undtagelserne om, hvordan problemet kan bekæmpes? Hvordan kan vi skabe flere undtagelser? Hvilke veje peger undtagelserne på, at vi skal gå?*

Den anerkendende position:

"We can't ignore problems – we just need to approach them from the other side" (Cooperrider & Whitney, 1999, p. 8). Med den anerkendende position trækker vi på fx Peter Lang, David Cooperrider og Marcus Buckingham. En central antagelse for denne position er, at udvikling fremmes ved at undersøge styrker, positive intentioner, "best practice", og hvordan disse kan forbindes med drømme og ambitioner til fremtiden. Dette som alternativ til at arbejde med udvikling af organisationer ved at forbedre svagheder eller undersøge problemer.

Case: Besparelsen

En ledergruppe står foran at skulle gennemføre en besparelse på flere

millioner kroner. Ledergruppen er meget bekymrede for, at den forestående proces vil forværre et i forvejen anspændt forhold mellem ledere og medarbejdere i organisationen. Med dette afsæt engages en konsulent med målsætningen om at hjælpe ledergruppen til at navigere i denne situation. Det første skridt for konsulenten er sammen med ledergruppen at flytte fokus fra fortidens problemer til håb for fremtiden. Konkret gøres dette ved at arbejde med spørgsmålet: *Hvad håber I på, at medarbejderne efter forløbet vil sige om jeres måde at håndtere forløbet på som ledere?*

Ideen med dette spørgsmål er, at svarene hjælper ledergruppen til at formulere, hvad den ønsker at opnå. Derfor er spørgsmålet vinklet, så det er både fremadrettet, relationelt (tager medarbejderens perspektiv på dem som ledere) og anerkendende (spørger til håbet frem for worst case). Ledergruppen bruger nogen tid på at drøfte dette spørgsmål og kommer frem til, at de håber på, at medarbejderne efterfølgende vil sige, at de havde gennemført processen "ordentligt". Dette bliver udgangspunkt for et videre coachingforløb med ledergruppen. Her er nogle af de vigtige arbejdsspørgsmål:

- Hvad vil det sige, at I gennemføre forløbet sådan, at medarbejderne efterfølgende vil sige,

at I har gjort det ordentligt? Hvordan kan I bruge disse perspektiver i forhold til konkret at gennemføre den nuværende besparelse?

Den narrative position: Med den narrative position trækker vi på fx Michel Foucault og Michael White. En central antagelse for denne position er, at sprog og historier udøver en magt, i betydningen skabende kraft, på aktørerne i organisationen. Udvikling skabes dermed ved at undersøge, hvilke historier der fortæles, hvad disse historier gør muligt og umuligt, og hvilke alternative historier der kan fortæles.

Case: Narrativt formøde

En ledergruppe ønsker at få nye perspektiver på deres egen situation. Den har været præget af stor uenighed i gruppen. Derfor arrangeres et udviklingsforløb, der skal styrke samarbejdet i gruppen. Her følger en kort beskrivelse af, hvordan konsulenten agerer på formødet ud fra den narrative position.

Indledningsvist sættes scenen ved klart sprogligt at markere problemet som noget, der er uden for kunden. Målet hermed er: a) at skabe en alliance mellem konsulent og kunden der er vendt mod problemet, og b) at lægge kimen til, at kunden kan vride sig fri af

en internaliseret problemdiskurs. Dette sker gennem en eksternaliserende dialog. Fx konsulent: *Hvis du skulle sætte navn på problemet, hvad ville så være passende?* Leder: *Jeg ved det ikke.... Man kan nok bare sige, at vi er blevet ramt af samarbejdsproblemer.* Konsulent: *Så kan vi jo prøve at se på hvordan I kan få ram på samarbejdsproblemerne...*

Efter at problemet er blevet navngivet, rettes fokus nu mod at undersøge, hvilken effekt problemet har. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at der ikke arbejdes frem mod objektiv *problemafdekning* i modernistisk forstand. Målet er derimod at anerkende den situation, som kunden oplever. Her forsætter konsulent dialogen ud fra følgende spørgsmål: *Hvilken effekt har Samarbejdsvanskelighederne haft på forholdet til kunderne? Hvordan har Samarbejdsvanskelighederne påvirket jeres forhold til medarbejderne? Hvordan har Samarbejdsvanskelighederne påvirket den måde, I ser jer selv på som ledergruppe?*

Med dette afsæt såvel som for at forstærke eksternaliseringen rettes fokus nu mod at skabe en proces, hvori kunden evaluerer den effekt, som problemet har. Målet er at holde problemet ud i strakt arm, hvorefter konsulent og kunde ser på, hvorledes den indflydelse problemet har, harmonerer med de mål kunden har:

Hvordan er det for jer at Samarbejdsvanskelighederne har en sådan indflydelse? Er der noget, I gerne vil have mere eller mindre af? Vil det være en positiv eller negativ udvikling?

Der kan kun eksistere beskrivelser af problemer, hvis der også er et ønske om at tingene var anderledes. Derrida betegner dette fænomen som *det fraværende men implicite*. Hvis vi vender tilbage til historien om samarbejdsvanskelighederne italesætter konsulent det fraværende men implicite på følgende vis: *Hvad får jer til at mene som I gør om problemets indflydelse? Hvilke værdier, ønsker og håb, som er vigtige for jer, rammer problemet ind i? Hvad er det, I drømmer om, som problemet står i vejen for?*

Den strategiske position: Med den strategiske position trækker vi på change management og klassisk såvel som moderne strategitænkning. Dette er selvsagt en grov sammentrækning, men det vi er interesserede i er det væld af redskaber, der kan hjælpe organisationer til at forbinde mål og midler i effektive forretningsprocesser. En central antagelse for den strategiske position er, at konsulent løbende må hjælpe organisationen til at klargøre og udvikle organisationens strategiske mål og dernæst afklare, hvordan organisationens ressourcer prioriteres og bringes i spil for at nå disse mål.

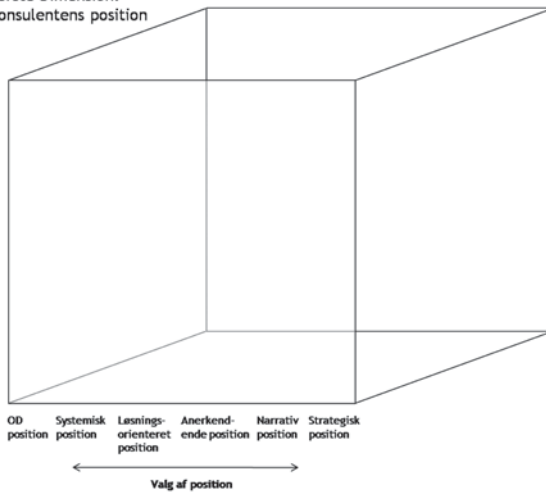
Case: Et reklamebureau har lagt en ny strategi, men oplever at organisationen i praksis agerer, som om intet er hændt. Ledergruppen inviterer os derfor til at facilitere en række seminarer. Målet er, at vi skal udfordre ledergruppen, spille djævelens advokat med den hensigt, at ledergruppen ser de organisatoriske strukturer og sammenhængen med strategien efter i sømmene. I praksis strukturer vi seminarerne som en action-learning-proces. Det vil sige, at lederne mellem seminarerne omsætter konklusionerne til handling, hvilket der følges op på ved det næste seminar. Her følger et eksempel på nogle af de spørgsmål, der blev arbejdet med på to af seminarerne:

- *Inspireret af Porters strategitænkning sætter vi fokus på værdikæden. Til det bruger vi følgende arbejdsspørgsmål: Hvad er de vigtigste funktioner, der skal varetages for, at strategien bliver eksekveret? Hvem i ledelsesteamet "ejer" hvilke funktioner? Hvordan sikres koordineringen mellem de forskellige funktioner? Arbejdet med disse spørgsmål tydeliggør, at man har etableret de funktioner (fx salgsorganisation, CRM, etc.) der skal udgøre værdikæden. Imidlertid er det yderst uklart, hvem i lederteamet der ejer hvilke funktioner. Konsekvensen heraf er, at det i realiteten er ekstremt vanskeligt at lede organisationen. Ledergruppen arbejder derfor videre med at lave en klar og konsekvent ledelsesstruktur.*
- *I det følgende seminar sætter vi fokus på belønningsstrukturen med afsæt i følgende spørgsmål: Hvad er de vigtigste mål, I som ledergruppe skal nå for at den ny strategi eksekveres? Samlet set? Og hver enkelt leder? Hvilke KPI (key performance indicators) har hver enkelt af jer nu? Hvordan hænger de sammen med målene? Igennem dette arbejde viser det sig, at det som lederne bliver målt på – og belønnet for gennem resultatløn – hænger mere sammen med den gamle strategi end den nye. Med dette afsæt laver ledergruppen et oplæg til nye KPI, som de efter seminaret vil arbejde for at implementere. Ligeledes ned-sættes en arbejdsgruppe, der skal revidere medarbejdernes belønningsstruktur.*

Perspektiverende betragtet består den vigtigste grundfærdighed i at kunne skelne og vælge mellem en række positioner. Dvs. grundforståelse som konsulenten forstår sig selv og sit arbejde på. De positioner, konsulenten er bevidst om, udgør således første dimension i det konsultative rum. Målet er ikke at opstille en række udtømmende kategorier for konsulentpraksis, men i stedet at arbejde med at synliggøre distinktioner, der kan hjælpe konsulenten til i praksis at flytte sig selv og sin måde at arbejde på.

Målet er ikke at opstille en række udtømmende kategorier for konsulentpraksis, men i stedet at arbejde med at synliggøre distinktioner, der kan hjælpe konsulenten til i praksis at flytte sig selv og sin måde at arbejde på.

Fig. 2 Første Dimension:
Konsulentens position



Anden dimension: System

To daginstitutioner er midt i en sammenlægningsproces. Den ene institution er cirka dobbelt så stor som den anden. Lederen fra den "store" institution skal indtræde som ny leder. Lederen fra den mindre institution skal være souschef. Konsulenten bliver kontaktet af den nye leder, der er bekymret over, at lederen (nuværende souschef) og medarbejderne fra den mindre enhed oplever fusionen som et afgørende tab. Det er ønsket at konsulenten mødes med medarbejderne og hjælper dem godt videre i processen. Konsulenten udfordrer kunden på dette ønske. Det viser sig, at lederen endnu ikke selv har gjort nogen målrettet indsats for at hjælpe medarbejderne til finde en fælles kultur – og sige farvel til den gamle organisationsstruktur. Med dette afsæt bliver den indledende aftale, at konsulenten coacher lederen

i, hvorledes dette kan gøres i praksis. Den næste måned mødes leder og konsulent til fire coaching-sessioner, og mellem disse arbejder lederen intensivt for at omsætte indsigterne til praksis. Resultatet er, at lederen oplever, at medarbejderne er kommet videre. Lederen ser nu næste trin som værende at få ledelsesteamet til at fungere mere optimalt. Dette består foruden lederen og souschefen af to afdelingsledere. Parterne samles på et formøde og alle er enige om, at et gruppecoaching-forløb vil være hjælpsomt. Målet med dette er at skabe klarhed over ansvars- og rollefordeling samt give inspiration til, hvordan diverse udfordringer i forbindelse med sammenlægningen skal tackles. To måneder og en række gruppecoachinger senere oplever ledergruppen, at de nu virkelig fungerer og handler som det team de gerne vil være.

Den nye struktur er nu i det store hele ved at være faldet på plads takket være ledernes egen indsats. Dette bekræftes af, at repræsentanter for medarbejderne efterspørger et fælles seminar for hele institutionen. Målet med dette seminar er at hjælpe hele institutionen til at gå fra "1. division til champions league". Efter et formøde planlægges derfor et fælles arrangement for alle ledere og medarbejdere. Her arbejdes der inspireret af Open Space Technology med følgende tema: Hvilke spørgsmål skal vi finde svar på for at gå fra 1. division til champions league?

Alle formulerer indledningsvist de spørgsmål, som de hver især finder vigtigst. Fx Hvordan etablerer vi et godt samarbejde med forældrebestyrelsen? Hvordan kan vi arbejde godt med tosprogede børn? Hvordan kan vi dokumentere vores indsats på en god måde? Efterfølgende dannes der arbejdsgrupper omkring de formulerede spørgsmål. Arbejdsgruppernes job består nu i at finde helt konkrete svar på det spørgsmål, der arbejdes med. Seminaret afsluttes ved at grupperne præsenterer a) hvilke spørgsmål de arbejdede med, b) hvilke svar de har fundet på det. Efter seminaret arbejder grupperne videre med at implementere deres svar i dagligdagen.

Et gennemgående træk i casen ovenfor er, at der flere gange gennem forløbet skal tages stilling til følgende spørgsmål: *Hvem skal tale med hvem om hvad og hvordan i denne organisation for at skabe en positiv udvikling?* Indledningsvist arbejdes der i en person til person-relation, hvor lederen bliver coachet af konsulenten. Dernæst bliver der arbejdet med ledelsesgruppen og afslutningsvist hele organisationen. Hvert valg indebærer et tilvalg såvel som et fravalg af, hvem der skal tale med hvem om hvad. I hvert af disse valg skabes det system, som konsulenten arbejder med. Eller med Batesons (1972) ord: *"Ethvert system opstår ved, at der laves en afgrænsning"*. Det er vores påstand, at konsulenten altid i

samarbejde med kunden foretager afgrænsninger af, hvad der arbejdes med. Derfor udgør systemafgrænsning anden dimension i det konsultative rum.

Selve det at afgrænse systemet, forstået som svaret på hvem der skal tale med hvem om hvad, er en løbende og intervererende begivenhed, som konsulenten må være i dialog med kunden om. Ofte vil svaret på dette spørgsmål ændre sig under selve konsultationsforløbet og dette med fordel. Dette vil i praksis have stor betydning for konsulentens måde at arbejde på. I anden dimension i det konsultative rum arbejder vi med følgende distinktioner:

- i) Person: altså en til en-samtaler, som fx kunne være en coachingsamtale, et indledende formøde med en leder eller et interview i forbindelse med en organisationsundersøgelse.
- ii) Gruppe: disse grupper kan både være eksisterende grupper i organisationen fx et team, som konsulenten skal hjælpe med teamudvikling, eller en gruppe sammensat med et særligt formål, fx en projektgruppe, der skal gennemføre en større forandringsopgave i organisationen.
- iii) Organisation: eksempler på dette kan være temadagen,

Selve det at afgrænse systemet, forstået som svaret på hvem der skal tale med hvem om hvad, er en løbende og intervererende begivenhed, som konsulenten må være i dialog med kunden om.

hvor hele organisationen samles omkring at udvikle fælles værdier eller Open Space-konferencen, hvor der skal findes fælles svar på strategisk vigtige spørgsmål. I store organisationer vil det ofte være urealistisk at arbejde med hele organisationen samtidigt. I denne situation må der således arbejdes gennem styregrupper, projektere etc.

Hver af disse distinktioner kalder på specifikke arbejdsmetoder, som den professionelle proceskonsulent skal kunne mestre:

- a) I mødet med enkeltpersonen er det afgørende, at konsulentten mestrer coaching-færdigheder.
- b) Når der arbejdes med grupper er coaching-, beslutnings- og planlægningsmetoder, der

matcher størrelsen på den gruppe, der arbejdes med, afgørende. Ligeledes konsulentens evne til at lede processen mod et fælles mål.

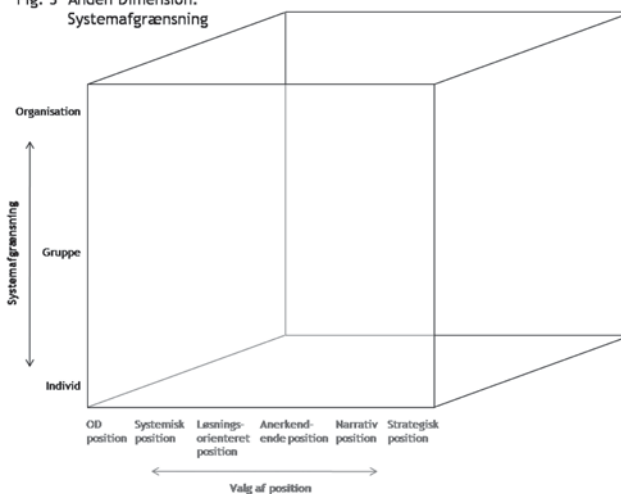
- c) Når der arbejdes med organisationen som afgrænsning, er det vigtigste selvsagt, at konsulentten mestrer metoder, der kan involvere hele systemet. Her er Open Space Technology, world cafe etc. bud på, hvordan dette kan gøres.

Dilemmaet i systemafgrænsning vil altid være, at der er:

- aktører, som vil have indflydelse på og interesse i det, der sker, men som ikke vil være til stede.
- emner og arbejdsformer, der udelades for at andre kan få opmærksomhed.
- ofte forskellige systemer på forskellige tidspunkter i processen, men processen skal opleves som meningsfuld og sammenhængende.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at en afgrænsning af systemet ikke nødvendigvis er en afgrænsning af effekten på andre systemer. Selv om konsulentten i eksemplet ovenfor arbejder med ledergruppen, er formålet med arbejdet en intervention i et større

Fig. 3 Anden Dimension: Systemafgrænsning



system. Dermed også sagt, at en anden form for systemafgrænsning er den, som aktørerne laver sprogligt, når markører som "jeg", "du", "vi", "teamet", "de andre teams", "organisationen", etc bruges³. Så i praksis vil der altid være to systemafgrænsninger: de aktører, der er til stede, og de aktører, der sprogligt fokuseres og dermed ikke fokuseres på. Den praktiske værdi af denne dimension er, at selv om konsulentens position kan være den samme uafhængigt af, hvordan vi afgrænser systemet, vil selve systemafgrænsningen indebære, at der bringes forskellige konsulentpraksisser og -metoder i spil. **Med dette afsæt ser det konsultative rum således ud:**

Tredje dimension: Tid

Case: Du står som konsulent for at gennemføre et projekt, der introducerer anerkendende teori og arbejdsmetoder med målet at fremme samarbejde og arbejdsglæde. Første dag i opstartsseminaret er knap begyndt, da en medarbejder rejser sig op og med armene over kors siger: Det er meget fint med alt det, du siger om at være anerkendende, men vi er altså utroligt frustrerede!

Hvad gør konsulenten nu? Udfordringen består i tre forhold:

1. Konsulenten skal i øjeblikssituationen mestre at respondere på en måde, der giver mening

for medarbejderen, der har rejst sig op.

2. Samtidig skal konsulenten agere på en måde, der giver mening i lyset af det program, der er lagt for dagens arbejde såvel som tidspunktet i dagens program.
3. Endeligt skal konsulenten agere på en måde, der giver mening ifht. projektførløbets ultimative mål om at fremme arbejdsglæde gennem anerkendende arbejdsmetoder.

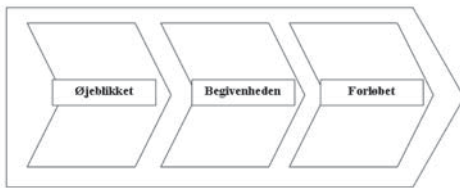
Historien illustrerer, hvad vi ser som tredje dimension i det konsultative rum: tid. Konsulenten skal kunne håndtere ovenstående tre tidsperspektiver samtidigt og sikre kongruens mellem disse. Lad os forestille os at konsulenten i eksemplet ovenfor gav følgende svar til den frustrerede medarbejder: *Det er ikke målet med i dag at tale om din frustration. Vi skal tale om det, der virker.* Denne respons i øjeblikket ville kollider kraftigt med to andre tidsperspektiver. For det første vil det være vanskeligt med troværdighed at gennemføre begivenheden, dvs. dagens program, hvor der skal undervises i anerkendende metoder. Deltagerne vil jo netop have set, at konsulenten ikke mestrer at være anerkendende over for andre perspektiver end hans eget. Yderligere ville konsulentens re-

Kan man ændre i teksten så der står f.eks

"konsultativ rum ud som på den foregående side"

spons kolliderer med forløbet i sin helhed, da konsulentens adfærd instituerer normer for en samværsform, der er alt andet end anerkendende. Eller sagt med andre ord: *mestrer konsulentten ikke at arbejde med tre tidsperspektiver samtidigt falder tingene fra hinanden.*

3. Dimension: Tid



Distinktioner i tid er ikke objektive, men sociale konstruktioner. Det spændende spørgsmål er derfor: Hvilke tidsmæssige distinktioner har vi brug for, såfremt vi ønsker at skabe meningsfulde udviklingsprocesser.

Vores definition af tid som tredje dimension i det konsultative rum bygger på det simple faktum, at enhver praksis finder sted *over tid*. Barnett Pearce (1999) argumenterer, at når vi meningsfuldt laver en begyndelse og en afslutning i tid, har vi skabt en episode. Men denne episode kan jo både være meget kortvarig (to sekunder – her skete der noget helt afgørende) og meget lang (to år – her begyndte og her sluttede fusionsprocessen). Begge dele kan meningsfuldt kaldes en episode, selvom de tidsmæssigt har vidt forskellig udstrækning. Distinktioner i tid er ikke objektive, men sociale konstruktioner. Det spændende spørgsmål er derfor: *Hvilke tidsmæssige distinkti-*

oner har vi brug for, såfremt vi ønsker at skabe meningsfulde udviklingsprocesser. Vi finder følgende distinktioner hjælpsomme:

- 1. Øjeblikket:** disse situationer kan kort beskrives som der, hvor kunden gør noget – konsulenten gør noget – kunden gør noget. Ofte kritiseres den proceskonsultative tilgang for primært at fokusere her, hvilket vi ikke ser som tilfældet. Men den tilbyder en lang række brugbare metodiske greb til at navigere i "her og nu". Disse udfolder vi i bogen *Professionel Proceskonsultation*. Kort fortalt er de to vigtigste spørgsmål, som konsulenten permanent må forholde sig til i øjeblikket:
- Hvordan kan jeg agere meningsfuldt overfor kunden nu og her?
 - Hvordan hænger det sammen med det der er sket og kan komme til at ske? (hvordan hænger det sammen med begivenheden og forløbet - punkt 2 og 3)

- 2. Begivenheden:** ved begivenheder forstår vi det, der inden for en afgrænset tidsramme rækker ud over øjeblikket. Eksempler på en begivenhed er:
- et strategiseminar der indgår i et længerevarende organisationsudviklingsforløb.
 - et undervisningsmodul der er led i en lederuddannelse.

- et opfølgingsmøde i et konfliktløsningsforløb.

Fællestrækket ved ovenstående er, at de a) har et fastlagt program, b) indgår som et element i et længere forløb, og c) er et element, der skal bidrage til, at et givent mål ved et længere forløb nås. Det er vores påstand, at konsulenten for at lykkes i praksis skal kunne skelne og vælge mellem en række metoder og redskaber, når der arbejdes med begivenheden. Gode arbejds spørgsmål at vælge ud fra er her:

- Hvilke aktiviteter og processer kan jeg bringe i anvendelse for at nå det ønskede formål med begivenheden? Hvordan sikrer jeg, at denne begivenhed meningsfuldt understøtter forløbets overordnede mål? Hvordan forbinder begivenheden sig med aktørernes erfaringer og begivenheder forud for begivenheden og de begivenheder, aktørerne kan skabe i fremtiden?

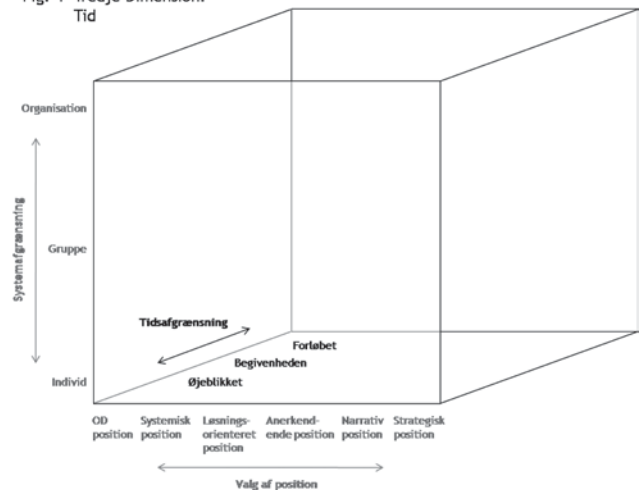
I praksis vil man ofte strukturere begivenheden ud fra nogle af de mange metoder, som de forskellige positioner i første dimension giver.

Forløbet: vi definerer forløbet som den samlede række af meningsfulde øjeblikke og begivenheder inden for den ramme, kon-

sulenten og kunden har indgået kontrakt om. Eksempler på forløber:

- et organisationsudviklingsforløb
- en intern lederuddannelse
- et konfliktløsningsforløb.

Fig. 4 Tredje Dimension: Tid



Forløb rummer altid en vekslen mellem tid sammen med organisation og konsulent – tid hver for sig – tid sammen etc. Denne form for proces kan igen give anledning til meget forskellige typer af konsulentpraksis. Arbejder konsulenten ud fra en fasetænkning om:

- Analyse af organisationen
- Etablering af målsætninger for forandringsprojektet
- Handleplaner

- iv) Implementering
- v) Evaluering og justering

Eller arbejder konsulenten ud fra aktionslærings- og participationsprincipper? Eller begge dele? Det afgørende er, at man som konsulent mester en række metoder til at designe forløb. Det rækker ud over denne artikel at gå i dybden med disse, men arbejds spørgsmål, der kan guide i dette valg er:

- *Hvilket mål skal forløbet nå? Hvilke begivenheder skal forløbet bestå af for at sikre dette? Hvilke aktiviteter skal foregå mellem begivenhederne? Hvordan bindes det hele sammen?*

Med dette afsæt indfører vi tid som den tredje dimension i det konsultative rum.

Dit konsultative rum

Det er vores påstand, at evnen til at lave bevidste distinktioner i

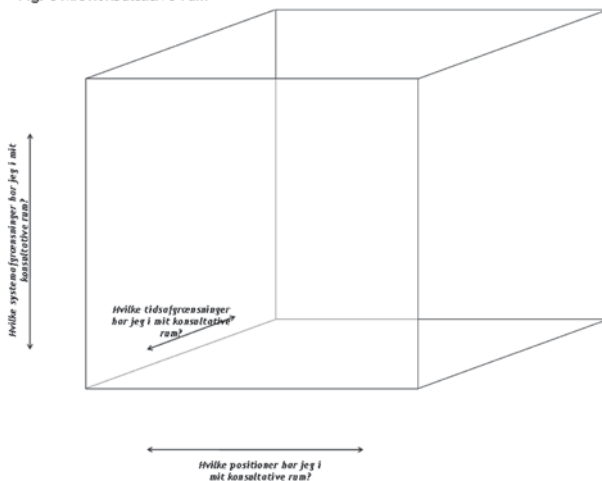
det konsultative rums tre dimensioner og i praksis flytte sig mellem disse hjælper konsulenten til at kunne skabe det bedst mulige resultat sammen med kunden. En evne der oftest beskrives af organisationen som "professionalisme", og af konsulenten selv opleves som "tryghed", "sikkerhed" og for egen regning "begejstring". Vi håber, at denne artikel af andre vil ses som en invitation til at dele erfaringer og ideer til, hvordan man som konsulent kan træne sig selv i at skelne mellem forskellige måder at arbejde med organisationer og i praksis træffe kvalificerede valg mellem disse måder at arbejde på. Vores konsultative rum er ikke en definitiv model, men et udtryk for de distinktioner, vi finder hjælpsomme. Andre konsulenter har andre distinktioner. Vi inviterer derfor dig til at overveje følgende spørgsmål og tegne dit konsultative rum op:

- Hvilke positioner har jeg i mit konsultative rum?
- Hvilke tidsafgrænsninger har jeg i mit konsultative rum?
- *Hvilke systemafgrænsninger har jeg i mit konsultative rum?*

Litteraturliste

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of Mind – Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology*. Intertext Books. London.

Fig. 5 Mit konsultative rum



- Bateson, G. (1984). *Ånd og natur – En nødvendig enhed*. Rosinante. Charlottenlund.
- Berg, I. K. & Szabó, P. (2007). *Løsnings fokuseret coaching*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Bradford & Burke (2005) *Reinventing Organizational Development*, John Wiley & Sons
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry*. BK communications. USA.
- De Shazer, S. & Dolan, Y. (2007). *More Than Miracles* The Haworth Press
- Dewey, J. (1997). *Experience & Education*, Free Press
- Focault, M. (1979) *Dicipline and Punish: The Birth of the Prison*, Peregrin
- Haslebo, G. & Sanne Nielsen, K. (2003) *Konsultation i organisationer*, Psykologisk Forlag
- Hermansen, M. (1998) *Fra læringens horisont*. Forlaget Klim, Århus.
- Jackson, P. & McKergrow, M. (2002). *The Solution Focus – The Simple Way to Change* W S Bookwell
- Lewin, K. & Gold, M. (1999) *The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin Reader*, American Psychological Association
- Lundby, G. (2000) *Narrativ terapi*, Socialpædagogisk Bibliotek
- Mintzberg, H. Et. Al (1998) *Strategy Safari: A guided Tour Through The Wild of Strategic Management*, Financial Times / Prentice Hall
- O'Hanlon, B & Beadle, S. (1999) *A Guide to Possibility Land* W W Norton
- Rossi and Ryan, 1986
- O'Hanlon, B. & Weiner-Davis, M. (2003). *In Search of Solutions – A New Direction in Psychotherapy* W W Norton
- Owen, H. (1997) *Open Space Technology: A Users Guide* Berrett-Koehler Publishers
- Pearce, B (1999). *Using CMM – the coordinated management of meaning*. Workpaper.
- Pearce, B. (2001). *Making social worlds better: toward a grammar of ways of working that improve situations*. Workpaper.
- Porter, M. (2004) *Competitive Strategy* Free Press
- Schein, Edgar (1999) *Process Consultation Revisited – Building the helping relationship*, Addison-Welsey
- Schultz & Schultz (1996) *A History of Modern Psychology*, Harcourt Brace College Publishers
- White, M. (2006) *Narrativ praksis*, Hans Reitzels Forlag
- White, M. (2006) *Narrativ teori*, Hans Reitzels Forlag

Note

- 1 Det er ikke en udtømmende liste, men en række perspektiver som vi bruger i vores daglige arbejde, og som beskrives uddybende i bogen *Professionel Proceskonsultation*. Bogen udkommer på Hans Reitzels Forlag i indeværende år.
- 2 OD er en forkortelse af *Organizational Development*, men en direkte oversættelse til *organisations-udvikling* eller *organisati-*

onsforandring vil være fejlagtig. OD betegner nemlig en helt særlig tradition indenfor organisationsudviklingsfeltet

- 3 Det som konsulent at være opmærksom på og løbende kunne bevæge sig mellem disse systemmarkører er ofte en meget effektiv konsulentmetode, der inspireret af den systemiske tradition ser organisationer som sproglige systemer. Vi vil på akse 3 undersøge forskellige positioner, men ikke i denne sammenhæng gå videre med denne metode.

Abstract - The Professional Process Consultant

The article is a contribution to the ongoing discussions of how professional process consultancy can be understood and practiced. As an answer to these questions, this article will not present yet another normative theory implying what the consultant should or should not do.

Instead, the article outlines a conceptual tool or a metaphor consisting of three dimensions. The first dimension is the positions or the theories that the consult-

ant uses to make sense of the consulting process. The second dimension consists of the system levels, or more plainly, the parts of the organization that the consultant focuses on. The third dimension consists of the notions of time that the consultant uses when structuring the consulting process.

The purpose of outlining this 3D room is to help ourselves and other consultants to navigate with a pragmatic reflexivity in practical situations. The claim of the article is that the professional process consultant, in a practical situation, is able to:

Make clear distinctions between different ways of working with the organization

Make skilful choices about which position to choose.

The article explores the three dimensions through a series of cases and outlines basic tenets of the theoretical background. Furthermore, it is explored how the 3D room can be used "hands on".