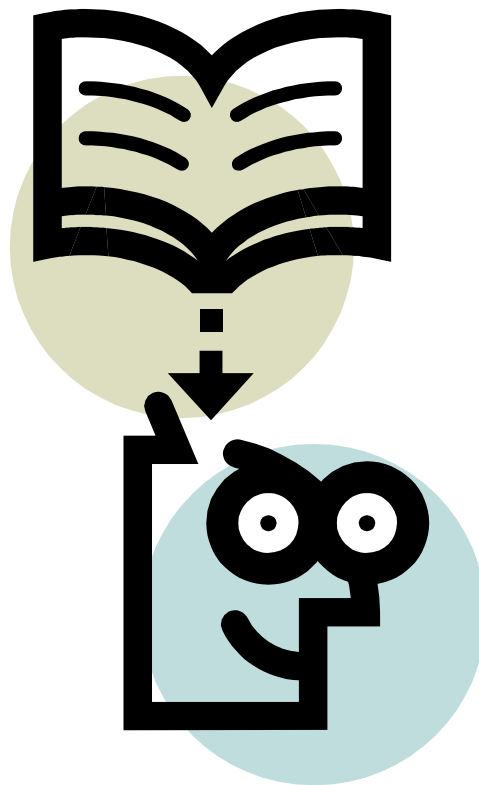


Kristian Dahl & Andreas Granhof Juhl
(2009)

DEN PROFESSIONELLE PROCESKONSULENT



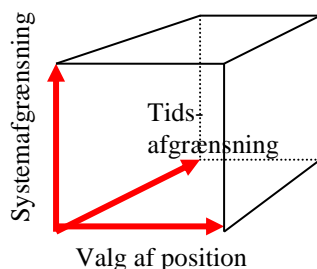
FORORD

Kurt Lewin siger, at der ikke er noget så praktisk som en god teori. Men ofte ender teorier som normative regler og principper, der fortæller, hvad konsulenten skal og ikke må gøre. Ifølge forfatterne er det ikke så enkelt - i stedet drejer det sig om, at den professionelle proceskonsulent har evnen til at træffe kvalificerede valg mellem mange forskellige måder at arbejde sammen med kunde-organisationen på.

1. DET KONSULTATIVE RUM

Bogen bygger på en model for konsultativt arbejde - et tredimensionelt rum, hvor

1. rum vedrører konsulentens position, dvs. de grundforståelser, som konsulenten forstår sig selv og sit arbejde ud fra
2. dimension vedrører afgrænsningen til det system, der arbejdes med
3. dimension vedrører tidsaspektet i arbejdet.



1. Valg af position.

Første position handler om konsulentens position. For konsulenten, som formår at navigere mellem forskellige perspektiver er der en rigfoldighed af valgmuligheder. Konsulenten, der ønsker at kunne se og gøre forskellige ting, må kunne veksle mellem forskellige optikker. For den professionelle konsulent handler det om at

- Skelne mellem forskellige typer af positioner
- Træffe kvalificerede valg mellem disse positioner i praktiske situationer

Det betyder, at den professionelle proceskonsulent er i stand til at arbejde multipositionelt og pragmatisk reflektivt.

Metaforisk kan man beskrive de forskellige teoretiske positioner som en række forskellige brilleglas. Hvert glas har sin egen styrke, slibning og perspektiv. Hver brille gør noget tydeligt og noget andet utydeligt.

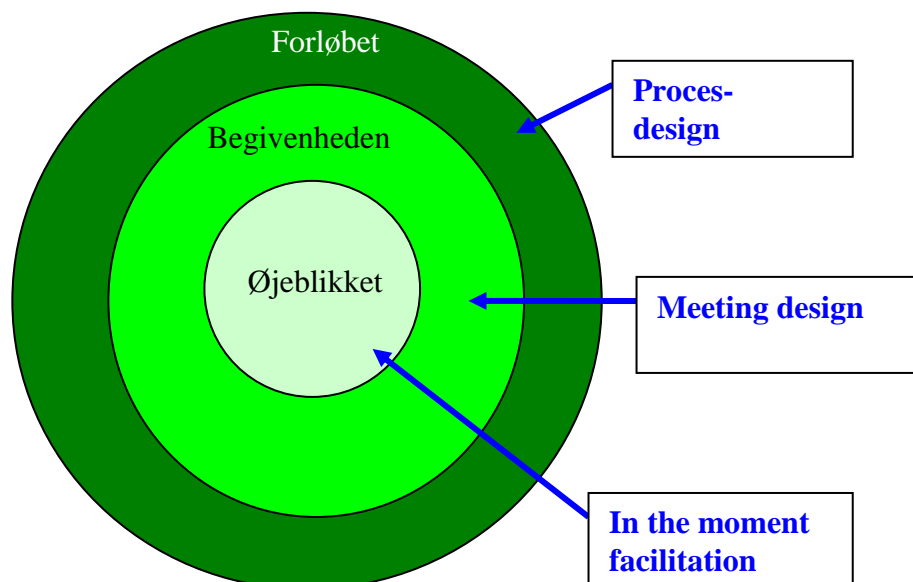
- OD-positionen bygger på en antagelse om, at den bedste måde at udvikle organisationer på, er ved at skabe udvikling for menneskene i organisationen - ved at give bedst mulig plads til at udfolde sig og bidrage. OD-traditionen bygger på Kurt Lewins aktionsforskning, på den humanistiske psykologi (bl.a. Maslow) og på Human-Relations-skolen (bl.a. Bennis & McGregor)
- Den systemiske position (bl.a. Bateson & Maturana) har kontekst-begrebet som noget centralt. Og et andet vigtigt redskab for den systemiske position er at producere cirkulære frem for lineære beskrivelser.
- Den løsningsorienterede position tager udgangspunkt i bl.a. Shazer: "Problemet er ikke problemet - men den forsøgte løsning". Problemer er resultatet af en vedvarende anvendelse af forkerte løsninger.

- Den anerkendende position (bl.a Lang, Cooperrider & Whitney) bygger på, at udvikling fremmes ved at undersøge styrker, positive intentioner, "best practice" og hvordan disse kan forbindes med drømme og ambitioner til fremtiden.
- Den narrative position antager at sprog og historier udøver en magt - en skabende kraft - på aktørerne i organisationen.
- Den strategiske position trækker på "change management" og på både klassisk og moderne strategitænkning: Konsulenten 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.

Den anden dimension handler om system - altså: Hvem skal tale med hvem om hvad og hvordan i denne organisation for at skabe en positiv udvikling? Konsulenten skal i samarbejde med kunden foretage afgrænsning af, hvad der skal arbejdes med. Derfor udgør systemafgrænsning anden dimension i det konsultative rum.

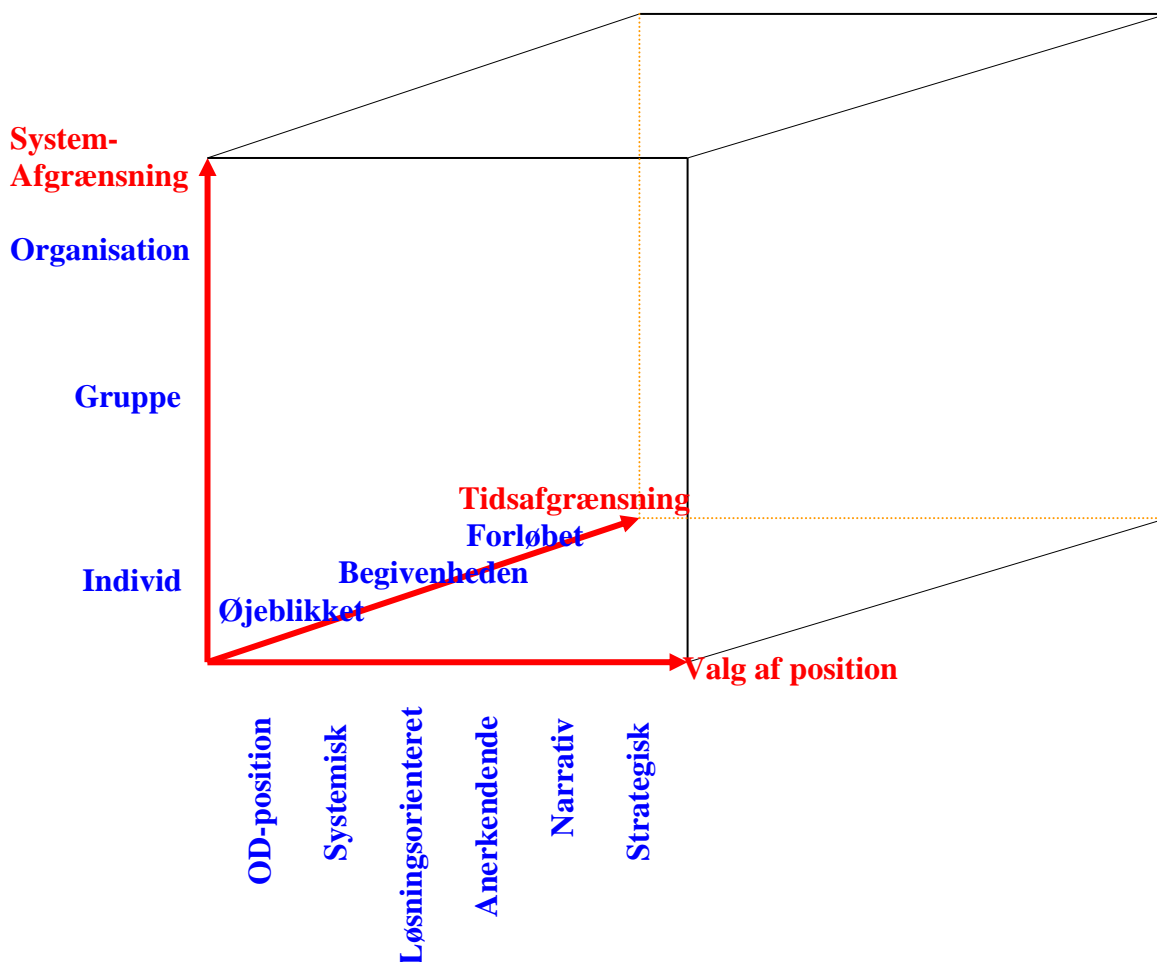
- Person = én-til-én-samtaler, hvilket kræver coaching-færdigheder af konsulenten.
- Gruppe = samtaler mellem konsulenten og faste eller ad-hoc-grupper. Det kræver, at konsulenten mestrer teamudviklings-, beslutnings- og planlægningsmetoder.
- Organisation = involvering af hele organisationen. Kan fx ske efter Open Space Tecnology, World Café m.m.

Den tredje dimension er tid. Konsulenten skal kunne håndtere de tre nedenstående tidsperspektiver samtidigt og sikre kongruens mellem disse:



Forfatterne har den holdning, at evnen til at lave bevidste distinktioner i det konsultative rums 3 dimensioner og i praksis flytte sig mellem disse, hjælper konsulenten til at kunne skabe det bedst mulige resultat sammen med kunden.

Elementerne i det konsultative rum fremgår af figuren på næste side.



2. DEN GODE START

Forfatterne tager udgangspunkt i 4 trin, som de fleste konsulentopgaver bevæger sig igennem:

1. Den første kontakt - telefonmødet
2. Formødet
3. Design af proces
4. Forslaget og kundens respons.

1. Den første kontakt - telefonmødet

Konsulentens bør agere i telefonmødet på en måde, der sikrer at (1) kimen til en stærk samarbejdsrelation bliver dannet og (2) der bliver planlagt et formøde.

I telefonsamtalen vil et naturligt flow kunne være:

1. Kunden præsenterer sig selv
2. Konsulenten præsenterer sig selv
3. Kundens kendskab til konsulenten afdækkes
4. Konsulenten præsenterer sig selv i forhold til kunden.

Konsulentens næste opgave er at forstå, hvad der er kundens vigtigste kontekst i forhold til henvendelsen. Det til bl.a. kunne ske ved at arbejde med følgende spørgsmål:

- *Hvad er anledningen til at du ringer til os netop nu?*
- *Hvad har I allerede gjort - og hvad har virket?*
- *Hvem er nøglepersonerne, og hvordan ville de beskrive situationen?*
- *Hvad ville være konkrete tegn på succes?*
- *Hvilke tanker har du gjort dig om, hvordan vi bedst når det ønskede resultat?*

Når konturerne af konteksten for henvendelsen begynder at træde frem, er det naturligt at skifte focus til drøftelse af det næste skridt: Formødet.

Det er ofte en god idé at være meget klar i sin forventningsafstemning med kunden (..formødet er et arbejdsmøde....kunden er ikke forpligtet til at fortsætte eller opstarte et forløb...)

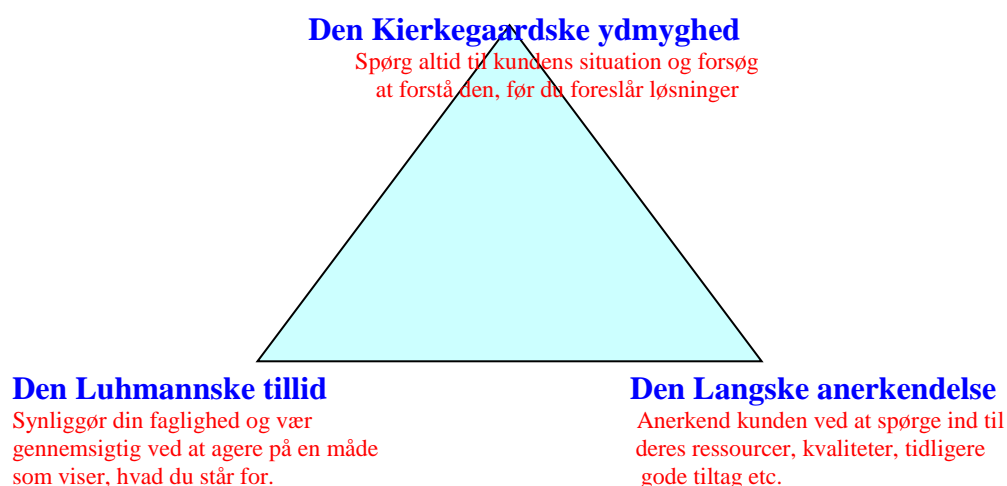
HUSK - i forhold til formødet - at dem, det handler om, også er dem, der skal inddrages!

For at sikre det bedst mulige formøde kan det ofte være en god idé at sende en mail til kunden kort efter telefonsamtalen. Målet er at igangsætte refleksionerne og give kunden mulighed for at dele vigtige overvejelser med andre i organisationen inden formødet.

2. Formødet

Formødet handler om at (1) etablere en god relation til kunden og at (2) udforske konteksten (hvorledes den aktuelle situation kan forstås) samt endelig (3) at formulere, hvilket resultat konsulentbistanden skal skabe.

Relationsskabelse kan tage udgangspunkt i denne relationstrekant



Særligt på dette tidspunkt i konsulentopgaven er det afgørende, at konsulenten arbejder multipositionelt. Det vil sige, at konsulenten forholder sig reflektivt til situationen ud fra følgende to spørgsmål:

- Hvad ser vi nu på baggrund af den position, vi arbejder ud fra?
- Hvad kunne vi ellers se, hvis vi bragte andre positioner i spil?

Positionerne handler bl.a. om:

- Den systemiske position: Når der ved formødet arbejdes ud fra denne position, vil konsulenten invitere til en tilgang, der tager udgangspunkt i forbindelser, relationer og interaktioner - fx ved at gøre brug af Karl Tomm's spørgsmålsmodel.

- Den anerkendende position: Man vil som konsulent stille spørgsmål ud fra tre intentioner: (1) at mobilisere og tydeliggøre drømme og forhåbninger, (2) at skabe viden om, hvad nuværende bedste praksis er, og (3) sammen med kunden at skabe perspektiver på, hvorledes man i designet af udviklingsprocessen kan sikre, at de nuværende bedste praksisser aktivt bliver brugt som trædesten, der kan gøre deltagernes drømme og forhåbninger til virkelighed.
- Den narrative position: Vi vil ofte arbejde med spørgsmål ud fra 2 ammenhængende intentioner: (1) Hvilke historier fortælles p.t. om salg i organisationen og hvordan påvirker det organisationen at have disse historier og (2) hvilke andre historier kunne fortælles - og hvad ville de gøre muligt for organisationen?
- Den strategiske position: Hvad er det overordnede mål? Hvad er den organisatoriske struktur p.t.? Hvilken struktur er nødvendig for at nå målet? Hvilke ændringer skal der arbejdes med og gennemføres for at flytte organisationen fra den aktuelle til den nødvendige struktur?
- Den løsningsorienterede position: Grundantagelser: (1) Det er unødvendigt at kende årsagen til et problem for at kunne løse det. (2) Hurtige forandringer og løsninger på problemer er mulige, for små forandringer kan gøre en stor forskel. Som Wittgenstein siger: "Tal om løsninger, og du får løsninger. Tal om at være fastlåst, og du bliver fastlåst"
- OD-positionen: Konsulent, der agerer ud fra OD-positionen vil på formødet interessere sig for at skabe en relation til kunden, som (1) hjælper kunden til selv at tegne et billede af, hvad den aktuelle situation handler om og (2) sætter kunden i stand til at handle for at forbedre situationen ud fra kundens definition af situationen.

Med afsæt i den fælles udforskning, der er foretaget af situationen, er der lagt et solidt afsæt for at skabe focus på det fremadrettede konsulentarbejde. Så nu er konsulentens vigtigste opgave sammen med kunden at definere, hvilket konkret og målbart resultat, der skal arbejdes frem imod. Helt konkret drejer det sig om (1) at lade kunden definere den ønskede fremtid, som projektet skal skabe og (2) sammen at definere et konkret målbart resultat.

3. Design af proces

I denne fase vil man se, at det ofte giver mening at konsulenten træder i karakter som ekspert. Ikke på, hvad kunden skal gøre eller opnå - men derimod på, hvorledes der skabes den bedst mulige læreproces.

Det er vigtigt, at man hele tiden i designfasen flytter sig frem og tilbage mellem akserne i det konsultative rum.

Bateson siger, at: "Ethvert system opstår ved, at der laves en afgrænsning". Det første spørgsmål vi overvejer i designet er derfor: "Hvem i denne organisation skal tale med hvem om hvad og hvordan, for at vi kan gøre målene til virkelighed. Til det formål anvender vi i det konsultative rum distinktionerne: (1) Individ, (2) Gruppe og (3) Organisation.

Ligesom de tre systemdistinktioner udgør en mulighed for at se på procesdesignet med friske øjne, sådan er det også med de forskellige positioner. Som konsulent kan man stille sig spørgsmålene:

- *Hvilke positioner skal jeg som konsulent bringe i spil for at bidrage til at det mål, som kunden ønsker, opnås?*
- *Hvordan kan den aktuelle situation forstås, når den ses fra de positioner, som jeg har i mit konsultative rum?*
- *Hvilke handlemuligheder giver hver enkelt position? Hvordan kan processen designes?*

I praksis vil det være vanskeligt at bringe alle positionerne i spil. Man kan i den forbindelse lade sig inspirere af følgende refleksionsspørgsmål:

- *Hvilke positioner tror jeg på med størst sandsynlighed vil kunne bidrage til, at kundens mål nås?*
- *Hvad ville kunden sige, hvis kunden blev spurgt?*
- *Hvilke positioner matcher bedst kunden og kundens organisation?*
- *Hvad er fordele og ulemper ved hver enkelt position i forhold til den aktuelle opgave?*

En anden serie af vigtige overvejelser i designfasen tager afsæt i tidsdimensionen, hvor vi arbejder med:

- Øjeblikket - dvs. her-og-nu-interaktionen
- Begivenheden. I designfasen kan denne distinktion defineres som et afgrænset og sammenhængende forløb af aktiviteter, der faciliteres af kunden.
- Forløbet. Her gælder det om at se på konsulentopgaven i et samlet perspektiv.

4. Forslaget og kundens respons

Når man fremlægger det forslag, der er udarbejdet, vil kunden ofte respondere på én af følgende tre måder:

1. Godt - lad os komme i gang!
2. Det lyder godt, men der er denne her begrænsning xxxx (fx tid, penge, teknologi m.m.)
3. Hmm...noget af jeres forslag rammer plet, men jeg er usikker på, om xxxx vil virke hos os...

Når kunden synes godt om forslaget og vil i gang, er det vigtigt ikke bare at kaste sig ud i det, men derimod bruge lidt tid på at sikre, at de gensidige forventninger er helt klare.

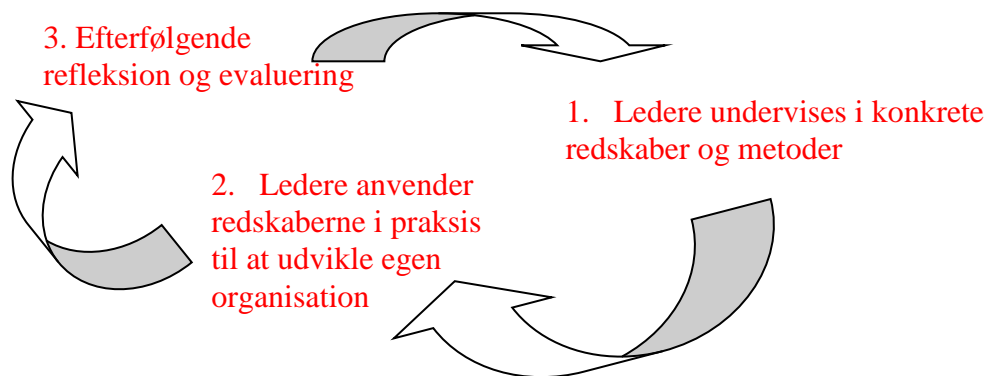
Hvis kunden introducerer begrænsninger, så skal konsulenten ansvarliggøre kunden for valg og fravalg ved at sætte det ønskede resultat som højeste kontekst.

Når kunden har betænkeligheder i forhold til procesdesign, så gælder det som konsulent, at man sammen med kunden må redesigne forslaget, så det kommer til at give mening for kunden.

.....

Ifølge forfatterne er der 4 klassiske udfordringer, som det er nødvendigt at tage højde for:

1. Udfordring: Transfer: Man kan ikke umiddelbart overføre viden og færdigheder udviklet i én kontekst til en anden.
Nøglen er at gøre anvendelseskonteksten til læringskonteksten. Det kræver, at konsulent forlader tanken om sig selv som det oplysende orakel og i stedet betragter organisationen og dagligdagen som et righoldigt rum med læringsmuligheder. Modellen herfor kan se sådan her ud:



2. Udfordring: Strategisk afkobling: Når forbindelsen mellem strategi og læreproces er utydelig, så kan man ikke forvente resultater, der kommer organisationen til gode. Deltagelse i et kursus eller i en uddannelsesaktivitet kan opleves som (1) intellektuelt stimulerende og sjovt, (2) en pause i hverdagen, (3) en mulighed for at danne netværk og styrke relationer eller (4) en anerkendelse såvel som en belønning. Men der sker bare ikke mere!
Nøglen er at gøre læreprocessen til en forretningsproces, der er klart og tydeligt forbundet med strategien - og som har et ledelsesmæssigt ejerskab.
Nogle af de første ting, man bør drøfte med kunden er derfor:
 - Hvad er organisationens strategiske mål?
 - Hvilke nøglekompetencer er det afgørende, at den enkelte deltager mestrer for at kunne bidrage til, at organisationen når de strategiske mål?

- Hvad er det for nogle konkrete dagligdags situationer, som disse nøglekompetencer skal anvendes i?
3. Udfordring: Der arbejdes isoleret med en gruppe.
Nøglen er at arbejde med den enkelte organisatoriske enhed i forbundethed med resten af organisationen. Husk, at:
- En forandring i organisationen bliver først vedvarende, når organisationens øvrige dele er gjort konsistente med den forandrede del
 - Man kan ikke ændre på en del i organisationen uden at det påvirker andre dele af organisationen
 - Selve forandringsprocessen skal ligne den forandring, som man ønsker at skabe.
4. Udfordring: Løsrevet evaluering og effektmåling. Mange uddannelsesaktiviteter bliver evalueret ved at deltagerne efter forløbet udfylder spørgeskemaer.
Nøglen er: Evaluér såvel proces som resultat - fra start til slut.

Endelig en overvejelse af: Hvem er kunden?

Det er nødvendigt at have en raffineret forståelse for, hvem kunden egentlig er:

- Kontaktpersonen er den/de, der først henvender sig til konsulenten med ønske om bistand
- De direkte deltagere er den eller de personer, der indgår som aktive parter i de aktiviteter, som konsulenten faciliterer
- De indirekte deltagere er dem, som ikke er aktivt deltagende i konsulentforløbet, men som alligevel vil blive påvirket af det
- Deltageres kunder (eller kundernes kunder) er dem, som deltagerne lever af at servicere
- Konsulentens bagland betegner de interesser og krav, som konsulenten bringer med sig ind i kundens organisation.

De forskellige kundetyper trækker ofte i her sin retning!

Når konsulenten kontaktes af andre end de direkte deltagere, så er udfordringerne

- At dem, som kontaktpersonen mener har behov for konsulentbistand måske er af en anden opfattelse.
- At konsulenten bliver set som kontaktpersonens forlængede arm
- At der er forskellighed i opfattelsen af, hvilken slags konsulent der er brug for

Når der er forskel på dem, som konsulenten skal arbejde med, og dem, som arbejdet influerer på - og denne forskel ikke medtænkes i forløbet, så er udfordringen

- At det arbejde, som projektets direkte deltagere skal lave, vil få en potentiel stor indflydelse på de indirekte deltagere
- At enhver deltagelse er en blåstempling. Så hvis vi vælger at være med, og projektet senere støder på grund, så kan projektlederen med rette bebrejde konsulenten for at have en aktie i denne fiasko.

Når sælger af konsulentbistanden er en anden, end den, der udfører konsulentarbejdet, så er udfordringen:

- At kunden antager, at de konsulenter, der skal udføre opgaven, har samme tyngde/erfaring/karisma som sælgerne af opgaven
- At sælgerne af opgaven kan have smurt tykt på og oversolgt konsulenterne
- At sælgerne har solgt et koncept, men at virkeligheden viser sig anderledes og passer ikke ind i konceptet
- At der kan være en dårlig overlevering af nødvendig information om opgaven.

Udfordringerne gør, at man som konsulent kan komme i loyalitetsdilemmaer, når de forskellige kundetyper har forskellige interesser.

3. OD-POSITIONEN

OD er - kort beskrevet - en betegnelse for en række perspektiver, der har bestræbelsen på at gøre organisationer mere demokratiske og humane som det vigtigste fællestræk.

Hvis man vil forstå den optik, som udgør grundsynet i OD-traditionen, så drejer det sig om:

1. Kurt Lewins aktionsforskning
Lewins 3-fase-grundmodel for forandringer består af (1) unfreeze, (2) move og (3) freeze. Udover denne grundmodel for forandringer er Lewin også kendt som inspirator for aktionsforskningsidealet inden for socialvidenskaberne. Det betyder, at enhver forskningsproces skal være en praktisk udviklingsproces.
2. Den humanistiske psykologi (Maslow, Rogers m.fl.)
Bevægelsen er en afvisning af behaviorismens reduktionistiske focus på adfærd og en afstandtagen fra den freudianske psykologis focus på det syge menneske. Maslow udviklede sin kendte behovspyramide, og Carl Rogers' vigtigste bidrag består i at være med til at redefinere forståelsen af, hvorledes terapeuten skal møde klienten. Rogers understreger, at ansvaret for udvikling ligger hos klienten og at folk selv skal afgøre, hvilken retning de vil lede deres liv.
3. Human-Relations-skolen
HR-skolen betegner en gruppe forskere, der med inspiration fra Hawthorne-forsøgene fokuserede på adfærd i arbejdsgrupper. De grupper, der deltog i eksperimentet, blev vist en positiv opmærksomhed. Og det viste sig, at forandringer i produktivitet havde mindre med de fysiske forandringer at gøre end med arbejdsmiljøet.

OD's "onde tvilling" er "Change Management", der over de seneste årtier har stjålet meget af rampelyset fra OD. Change Management tror på, at forandringsprocesser kan planlægges, ledes og styres med projektledelsesteknikker.

Edgar Schein siger at proceskonsultation er at skabe en relation med klienten, der sætter klienten i stand til at opfange og forstå de processer og begivenheder, der opstår i klientens interne og eksterne miljø med det formål at situationen kan forbedres ud fra klientens definition.

I et læringsteoretisk perspektiv er idéalet for proceskonsulenten at skabe dobbelt-loop-læringsprocesser med klienten.

Ifølge Schein er de vigtigste pointer i proceskonsultation, at:

- Klienten har ofte svært ved at få greb om problemet, men det er klienten, der ejer problemet
- Klienten ved ofte ikke, hvilken slags hjælp konsulenten kan tilbyde
- De fleste klienter har en konstruktiv intention om at forbedre tingene, men de har brug for hjælp til at identificere, hvad der skal forbedres - og hvordan
- Ultimativt er det kun klienten, der ved, hvad der vil virke i deres organisation
- Proceskonsulenten kan give forskellige handlemuligheder, men valget ligger hos klienten. Det er klienten - og ikke konsulenten - der ejere problemet.
- Målet med proceskonsultationer er at "lære folk at fiske i stedet for at give dem en fisk".

Schein gør en væsentlig indsats for at tydeliggøre forskellen mellem (1) ekspertkonsultation og (2) proceskonsultation. Det gør han bl.a. med en karikatur af 2 positioner inden for ekspertkonsultation:

- Selling & telling handler om, at konsulenten sælger af sin specialviden, der fortæller, hvordan kunden skal håndtere en given situation

- Doktor-patient-modellen, der består i, at en leder henvender sig til en konsulent med ønsket om at konsulenten skal lave et "helbredstjek" - og at konsulenten så stiller diagnosen og foreskriver kuren.

Det er vigtigt at skelne mellem mekaniske og sociale systemer:

Det mekaniske system	Det sociale system
Systemet er en maskine bestående af udskiftelige dele.	Systemet er en kompleks organisme bestående af kommunikation og forståelser
Konsulenten kan objektivt iagttage systemet adskilt fra det	Konsulenten er pr. definition subjektiv og en del af systemet.
Problemforståelse: Lineær tænkning, dvs. årsag-virknings-forhold	Problemforståelse: Cirkulær tænkning, dvs. problemet er et mønster af kommunikation, relationer og handlinger hos de involverede
Løsningsforståelse: Find den rigtige ekspert, der kan finde årsagen til problemet og afhjælpe det.	Løsningsforståelse: Skabe læringsprocesser, hvor de involverede selv udvikler nye forståelser og handlinger
Sproget: Repræsenterer virkeligheden	Sproget: Skaber virkeligheden.

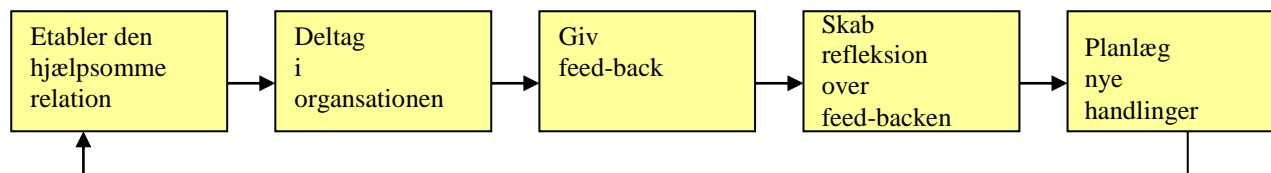
Som konsulent bør man i udgangspunktet altid starte i proceskonsulent-positionen. Det kan dog vise sig undervejs, at der er behov for en simpel videnoverførsel (sell & tell). En konsulent, der religiøst holder fast i ikke at inkludere ekspertpositionen i sit repertoire vil ikke kunne honorere Scheins definition af proceskonsultation - det handler jo netop om at møde kunden der, hvor kunden er!

Schein giver 10 bud eller dogmer, som bør følges af den konsulent, der ønsker at agere som proceskonsulent:

1. Forsøg altid at være hjælpsom
2. Vær altid i kontakt med virkeligheden - her og nu
3. Vær i kontakt med din uvidenhed
4. Alt, hvad du gør, er en intervention
5. Det er klienten, der ejer problemet - og løsningen
6. Go with the flow (= find kundens egen motivation og forandringsparathed)
7. Timing er afgørende
8. Vær konstruktivt opportunistisk med konfronterende interventioner
9. Alt er data - der vil altid opstå fejl, og de er en kilde til læring
10. Hvis du er i tvivl, så del det!

Den Schein'ske proceskonsultation kan forstås som en bestræbelse på at etablere en læringsproces, hvor konsulenten og kunden i fællesskab hele tiden

- Diagnosticerer: Hvad sker der nu? Hvordan kan vi forstå det, der skete?
- Planlægger handlinger: Hvordan kan vi handle på måder, der bringer os nærmere det, vi gerne vil opnå?
- Diagnostiserer: Hvad sker der nu? Hvordan kan vi forstå det skete.



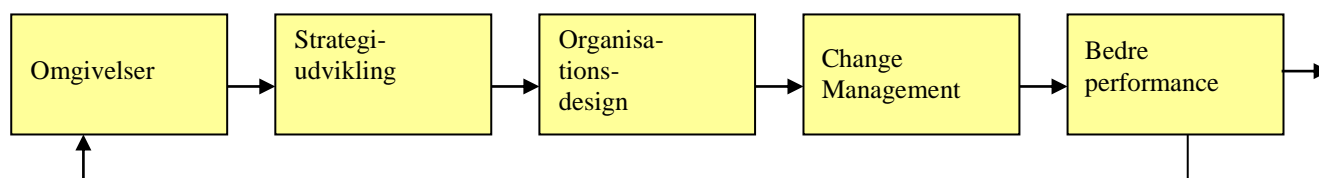
4. DEN STRATEGISKE POSITION

Med den strategiske position trækker vi på et væld af redskaber, der er udviklet inden for management consulting. Det vigtigste fællestræk er her bestræbelsen på at hjælpe organisationer til at forbinde mål og midler i effektive forretningsprocesser.

Den tidlige konsulentpraksis matcher et af datidens vigtigste ledelsestemaer: "Hvordan kan man få den højeste produktionsvolumen til den laves mulige pris?". Den tidlige konsulentpraksis byggede bl.a. på:

- Organisationen opfattes som et lukket system
- Man planlægger og organiserer sig mere eller mindre en gang for alle
- Konsulentens erfaring og intuition er de vigtigste redskaber i den tidlige konsulentmodel.

I starten af 1970'erne møder de amerikanske organisationer en række nye udfordringer (bl.a. megatrends) - og udvikledes en ny, faseopdelt model:



Traditionel strategitænkning arbejder typisk med strategisk ledelse ud fra nedenstående forskrift:

1. Fastlæggelse af mission og målsætninger
2. Analyse af omgivelserne
3. Analyse af ressourcer
4. Generering af forskellige strategiske muligheder
5. Valg af strategi
6. Implementering.

En anden form for klassisk strategiarbejde udspringer af, hvad Mintzberg betegner som positionsskolen. Michael Porter (en af positionsskolens kendteste fortalere) siger, at en virksomhed kan brydes ned i primære og støtte-aktiviteter. Det gør han i den såkaldte værdikæde.

Når man arbejder som konsulent med udgangspunkt i værdikædeanalyse, så vil det typisk omfatte:

- Inspirationsoplæg og dialog
- Analyse af den vigtigste værdikæde
- Optimering af værdikæden
- Afrunding.

Nogle relevante spørgsmål er fx

- Er det klart, hvem der skal gøre hvad/hvornår?
- Har medarbejderne, der skal varetage de forskellige funktioner, den rette viden og de rigtige færdigheder?
- Har processen en ejer i topledelsen, der har ansvar for og autoritet til at sikre, at processen leverer de rigtige resultater?
- Understøtter organisationens systemer (HR, IT m.m.) processen?
- Er der målesystemer på plads, der gør det muligt at vurdere, hvorledes processen performer?

Når scenen er sat i en offentlig institution betyder det, at rammen for strategisk udviklingsarbejde må betragtes radikalt anderledes end i de private virksomheders sfære.

Kurt Klaudi Klausen har lavet en model, hvor han opererer med tre fundamentale og modsatrettede vektorer:

- Stat som normativ vektor. Opgaven består i at fordele goderne lige og efter de politisk vedtagne principper. Det er politik, magt og regler, der er styrende.
- Marked som normativ vektor. Målsætningen er her at få det bedste resultat på bundlinjen - og en tro på den frie konkurrence
- Civilsamfund som normativ vektor. Normer og værdier er styrende og gensidig tillid er basis for menneskelig interaktion.

New Public Management er en samlebetegnelse for en række forhold, hvis idé er, at en reorganisering af den offentlige sektor, så organisation, ledelse og styresystemer nærmer sig den private sektor. Der er altså tale om at "man trækker i retning af" markeds-vektoren.

Når strategien møder den rodede virkelighed ser man, at virkeligheden opfører sig helt anderledes, end de forudsætter i strategirapporten. Det betyder ikke, at formulering af strategi er unødvendigt. Tværtimod. Men ifølge Mintzberg betyder det, at strategien skal rumme mulighed for, at den kan formes og omformes i takt med at leder og medarbejdere lærer af erfaringerne med at føre strategien ud i livet.

Opskriften er:

1. Gør noget
2. Make sense: Hvad skete der, og hvad virkede?
3. Fortsæt med at gøre det, der virker!

Mange ledere er enormt skrappe til at "rode sig igennem", men denne adfærdsform matcher bare ikke den stereotype forventning til, hvad god ledelse er.

En god tommelfingerregel er: Desto mere medarbejderne forstår den kontekst, som virksomheden navigerer i, desto mere meningsfulde vil lederens handlinger forekomme.

Her følger tre af de mest populære organisationsmodeller:

1. Nadler-Tushmans kongruensmodel:
Organisationen betragtes her som et åbent system, der får input fra både eksterne og interne kilder og gennem en transformationsproces omsætter disse til output. Det vigtigste er at fokusere på selve interaktionen mellem delene. Modellen giver ikke en normativ opskrift på, hvordan organisationen skal skrues sammen, men er i stedet at betragte som et udgangspunkt for at forstå, hvad der skete her og nu i en specifik organisatorisk kontekst.
2. Weisbord: The six box model
Metaforisk kan modellen beskrives som en radarskærm med en række opmærksomhedspunkter. De seks punkter er: (1) Formål, (2) Struktur, (3) Relationer, (4) Belønninger, (5) Hjælpesystemer og (6) Ledelse.
3. Leavitts systemmodel
Leavitt har lavet en mere simpel model, som opererer med elementerne: (1) Struktur, (2) opgaver, (3) Teknologi og (4) Aktører.

Ovenstående modeller bliver traditionelt anvendt til at lave gap-analyser, som viser forskellen mellem (1) hvor skal organisationen hen og (2) hvor er den nu. Men proceskonsulenten skal formå at skabe en dialogisk proces med udgangspunkt i modellerne, sådan at kunden i fremtiden selv vil kunne anvende modellen som redskab til at håndtere egne organisatoriske udfordringer.

Change management har til formål at flytte organisationen fra A til B gennem en planlagt og styret proces.

John P. Kotters klassiker: "I spidsen for forandringer" er en normativ opskrift på, hvorledes den, der står i spidsen, skal agere. Ifølge Kotter grundstøder forandringsprocesser som regel på grund af:

- At man accepterer for stor selvtilfredshed
- At man ikke formår at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition
- At man undervurderer visionens kraft

- At visionen kommunikerer utilstrækkeligt
- At forhindringer får lov til at blokere for den nye vision
- At man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster
- At sejren fejres, før slaget er vundet
- At man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen

I stedet, siger Kotter, skal man gøre sådan!:

1. Skab nødvendighed for forandringen - en brændende platform
2. Skab en koalition, der kan bære forandringen igennem
3. Klargør visionen ved at (1) præcisere den generelle kurs for forandringen, (2) motivere initiativer, der bærer forandringen igennem og (3) koordinér forskellige menneskers handlinger.
4. Kommunikér visionen - bl.a. ved at (1) gøre det enkelt, (2) ikke være bange for gentagelser og (3) skabe interaktion og dialog om visionen.
5. Skab grundlag for at handle
6. Skab hurtige sejre
7. Konsolider forbedringerne og arbejd videre
8. Institutionaliser forandringen

Man kan kritisere Kotter og de andre fasemodeller for at være forsimplede opskrifter med efterfølgende begrænsninger:

- En universel model kan ikke tage højde for den unikke situation i den enkelte organisation
- Fasemodellerne hviler på en antagelse om, at forandringsprocesser folder sig ud i en logisk, trinvis rækkefølge
- Det kan være problematisk at holde sig til planen, hvis den ikke matcher virkeligheden.

I praksis betyder det, at man som konsulent samtidig skal udfordre kunden til også at forsøge at bygge feed-back-mekanismer ind i forandringsdesign.

5. DEN SYSTEMISKE POSITION

Vernon Cronen bruger begrebet "uhensigtsmæssige mønstre" til de mønstre af positiv feed-back, som organisationen ønsker at komme ud af (fx konfliktsituationer) og "ønskelige mønstre" til de mønstre af positiv feed-back, som organisationen ønsker mere af.

Bateson siger, at vi kun kan forstå fænomener, når vi ser dem i kontekst eller sammenhæng.

Bateson taler om 2 slags relationer: (1) symmetriske og (2) komplementære. Symmetriske relationer er kendetegnet ved, at en adfærd fra A følges op af en lignende adfærd fra B. Den ene persons adfærd kan ikke forstås uden at se på den andens. De danner kontekst for hinanden. Den komplementære relation, derimod, er kendetegnet ved, at A's og B's handlinger kan være forskellige men alligevel være tilpasset hinanden.

For Bateson er kommunikation, at vi hele tiden handler ind i hinandens handlinger, uafhængig af, om disse handlinger er kropslige eller sproglige. Batesons pointe er, at vi laver en opdeling af strømmen af handlinger: Denne opdeling kalder Bateson for punktuering. Vores punktuering er vores måde at skabe sammenhæng og mening - hvad er det for en kontekst, jeg er i?

Maturana arbejder med begrebet "Autopoiesis". Auto betyder selv og poiesis betyder skabelse. Systemer er selvskabende og lukker sig om sig selv i en "naturlig" enhed. I kommunikation betyder det, at det er modtageren, der bestemmer, hvad der siges. Maturana siger, at "Den verden, alle ser, er ikke verdenen, men én verden". I sproget koordinerer vi vore handlinger og sammen frembringer vi en verden i sproget. Så det kommunikation gør, er at koordinere handlinger mellem aktører.

Maturanas ide om, at alt det, der siges, siges af en observatør, indebærer et skift fra focus på systemet til focus på observatøren.

Som konsulent skal man bevare en neutralitet. Vigtigheden af en neutral position for konsulenten stiger i samme grad som intensiteten af konflikten. Hvis konsulenten ikke er neutral, så vil alliancer og formodninger om alliancer (mod hendes vilje) suge konsulenten ind i historierne i organisationen på en måde, at hun mister evnen til at handle frit.

Når vi antager, at vi har fundet en forklaring, så stopper vi med at kigge efter andre beskrivelser. Det vil sige, at vi opgiver vores nysgerrighed, men den systemiske tradition tror ikke på, at der er én forklaring eller at der er én måde at være organisation på. Det, der virker for den ene, vil aldrig kunne lade sig gøre for en anden.

Uærbødighed er en anvisning til, at konsulenten ikke gifter sig med egne hypoteser.

Den måde, vi beskriver problemet, bestemmer hvilke handlinger og løsninger vi bringer i anvendelse. Konsulentens arbejde med cirkulære hypoteser er en særlig måde at ændre problemstillingen. Evnen til at arbejde med cirkulær problemforståelse er på én gang en helt central systemisk færdighed og har samtidig taget os længe at få ind under huden.

Ofte indebærer en konflikt en fornemmelse af ikke at være på samme hold, hvilket ord som "konfliktens parter", "konfliktens vinder og taber" o.s.v. vidner om. Vi definerer "det fælles tredje" som det emne, som deltagerne kan arbejde sammen om, og om hvilket aktørerne udgør et fællesskab.

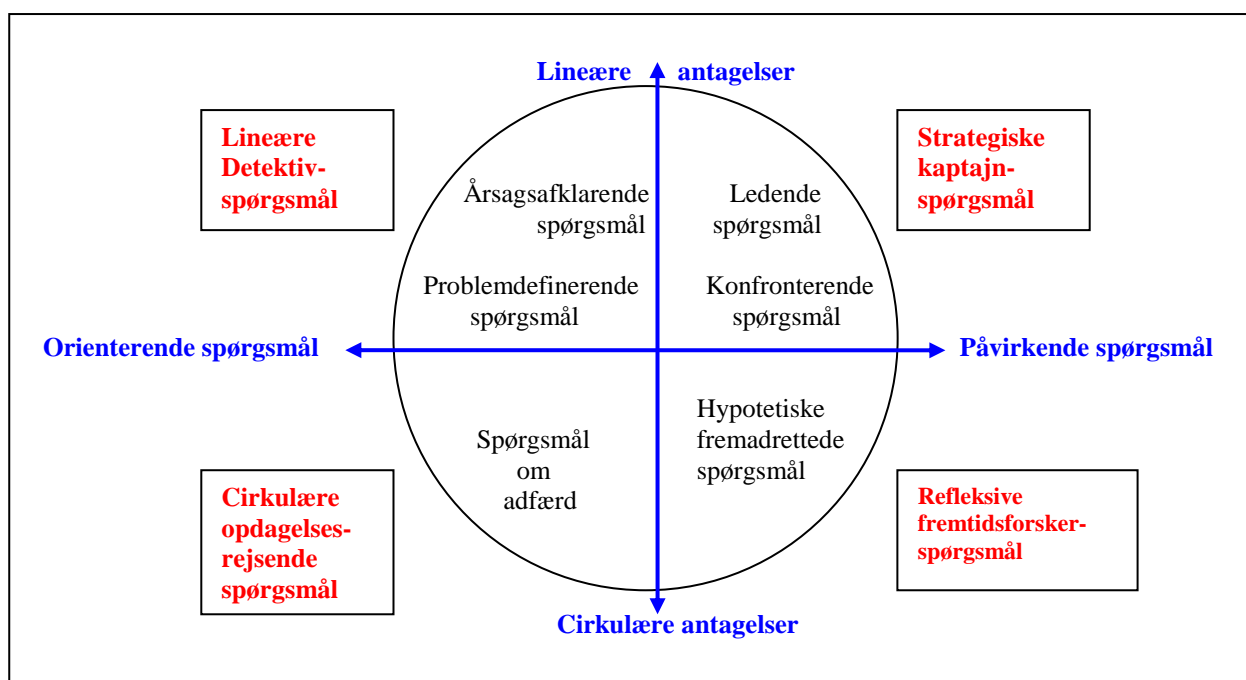
I den systemiske tænkning handler det bl.a. om at bryde uhensigtsmæssige mønstre. Bogen nævner et eksempel:

I en Taxa-kø er reglerne givet. En konsulent, der kender reglerne, men som også kan se, at hvis han bare venter, så kommer han ikke hjem inden børnene sover. Så han siger højt: "Hvem skal til Åbyhøj- jeg giver!" Efter et øjeblik stilhed siger den, der står forrest i køen: "Det skal jeg". Mens konsulenten går forbi den måbende kø og sætter sig ind i bilen, kan han høre andre sige: "Hvem skal til Lystrup? Hvem skal til..."

Et godt eksempel på at bryde uhensigtsmæssige mønstre!

Måske er den systemiske tradition mest kendt for den rige udvikling af nyttige spørgeteknikker.

Karl Tomm arbejder med forskellige typer af spørgsmål:



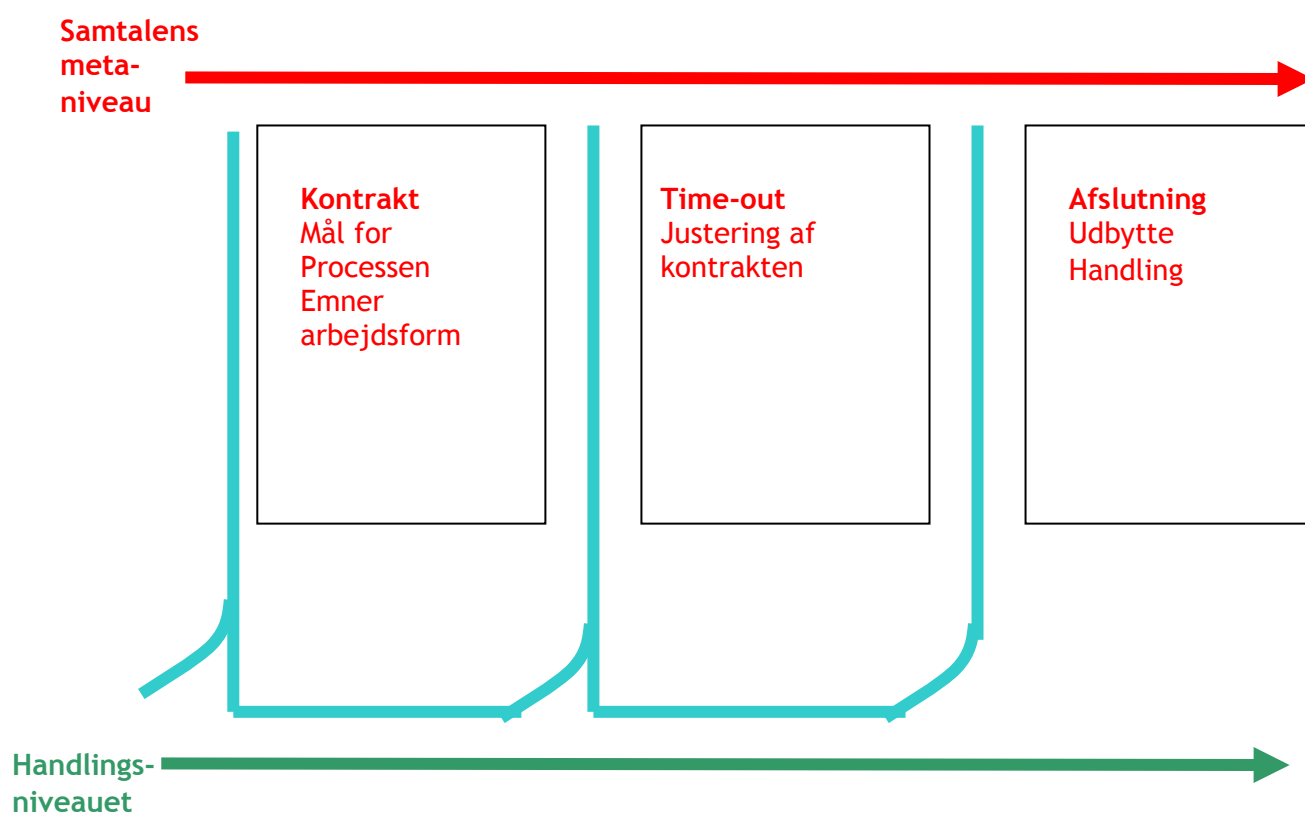
Karl Tomms spørgemodell kan principielt bruges til alle typer af system- og tidsafgrænsninger i det konsultative rum.

Refleksive processer opstår, når man adskiller det at tale og det at lytte. Det er svært at lytte med munden fuld af ord. Man kan derfor arbejde med en struktureret dialog. Det gør man ved at én person interviews ad gangen og at der som afslutning laves en fælles opsamling, hvorefter ordet er mere frit. Effekten af struktureret dialog er, at multiverset bruges aktivt og konstruktivt.

Brobygningsspørgsmål er en vigtig del af struktureret dialog. Brobygningsspørgsmål undersøger forbindelser mellem personers udtalelser: "Hvordan hænger det, som person A siger, sammen med det, som du ser som vigtigt for jer fremadrettet".

Du kan ikke sige noget meningsfuldt uden detaljer om konteksten (Veron Cronen). Det betyder, at kommunikation både må foregå på 2 planer - og indeholde både kommunikation og meta-kommunikation.

Game-master-modellen:



En brugbar kontrakt forholder sig mindst til følgende 3 spørgsmål: (1) Formål, (2) emne og (3) arbejdsform. Time-out fungerer i praksis ligesom i en håndboldkamp, hvor spillet standses og spillere og træner har mulighed for at lægge en ny strategi. Afslutning handler om, at konsulentens altid afslutter sine processer sammen med organisationen ved at hjælpe organisationen til at komme i en metaposition i forhold til sig selv.

Konsulentens brug af metakommunikation har altid til formål at hjælpe organisationen til at forholde sig til den proces, som organisationen er i, og give denne proces en form, der skaber et maksimalt udbytte for organisationen.

I det systemiske landskab har Owens arbejde med Open Space Technology været bemærkelsesværdigt. Han spurgte i forbindelse med nogle konferencer, hvornår de vigtigste og mest berigende episoder havde fundet sted - og fik svaret: I kaffepauserne. Forklaringen var, at de havde deltagerne mulighed for (1) at tale

om de emner, de selv så som de vigtigste og (2) finde sammen med andre, som var interesserede i at tale om samme emne.

I OST kan man organisere sine processer efter følgende struktur:

- Fælles opstart
- Emnegennering - deltagerne finder emner i relation til de fælles arbejdsspørgsmål
 - Grupperne arbejder - selvorganisering
- Rapportering.

6. DEN ANERKENDEDE POSITION

Målet med kapitlet er at præsentere fire forskellige traditioner, der alle har stor indflydelse på vores daglige måde at bruge begrebet "anerkendelse" på.

1. Den tyske tradition: Hegel & Honneth
Anerkendelse i denne betydning er at anerkende den anden som værende gyldig. Det betyder en respekt for næsten - men anerkendelse i denne tradition betyder altså ikke enighed.
2. Marcus Buckingham og den styrkebaserede bevægelse
Buckingham's grundlæggende budskab er, at hvis organisationer ønsker at forbedre præstationerne, skal den enkeltes job skræddersyes personens styrker frem for at personen forsøger at opfylde en generel funktionsbeskrivelse. Buckingham arbejder med en 6-trins-metode:
 1. Bryd rutinerne. I stedet for at reformulere svagheder til udviklingsmuligheder så sætter Buckingham fokus på, hvordan "det *bedste* af dit arbejde bliver det *meste* af dit arbejde"
 2. Find styrkerne. God til er ikke godt nok. Styrkerne identificeres ikke med de aktiviteter, som personen er god til, men som de aktiviteter, hvor vi bevarer en stærk appetit.
 3. Frisæt dine styrker. Få styrkerne til at fylde mere og mere: Hvordan kan jeg sikre, at jeg sætter mine styrker i spil bare lidt mere i den kommende uge, end jeg gjorde i den sidste uge?
 4. Stop dine svagheder. Der vil altid være aktiviteter, der i større eller mindre grad dræner personen.. Så reducer tilstedeværelsen af de aktiviteter, der svækker. Strategierne hertil kan være: (1) Stop aktiviteten og se, om nogen lægger mærke til det, (2) indgå i team med nogle, der har svagheden som styrke, (3) tilbyd en af dine styrker og styr gradvist dit job mod denne styrke og væk fra din svaghed, (4) Kig på din svaghed fra en ny vinkel = positiv reformulering
 5. Klar tale! Stærke team. Det gælder samtaler om samarbejde og opgavefordeling i teamet og det gælder samtaler mellem leder og medarbejder.
 6. Byg vaner til brug af styrker. Kig dagligt på, om du bruger dine styrker, lav en stærk ugeplan, hav en samtale med din leder hvert kvartal om dine styrker, undersøg hvordan dine styrker ændrer sig og lav hvert år en grundig styrkeundersøgelse.
3. Peter Lang: "Behind every problem lies a frustrated dream"
Langs tradition for anerkendelse giver anledning til 3 antagelser for konsulenter
 1. Anerkendende læsning af følelser. "Emotions are invitations to others to respond". Alle følelser er gyldige. Vi kan forstå følelserne på mange måder, men nogle af disse måder hjælper organisationen, mens andre fastholder den. Metoden til at arbejde med følelser er (1) at benævne den, (2) at give den stemme (3) at invitere: Hvem ville det være vigtigt for følelsen hørte dette og (4) respons på invitationen: Hvad kunne vedkommende gøre, der kunne være tegn på, at følelsen var blevet hørt.
 2. Positiv reformulering. Alle begivenheder kan læses som personernes drømme til en mulig og ønsket fremtid. Konsulenterne kan vælge at se handlingerne som håb om fremtiden. Hav fokus på fremtiden og hav fokus på relationerne.
 3. Følg sprogets grammatik. Den Langske anerkendelse består i at spørge ind til, undersøge og lege med de betydningsbærende ord. Det gælder om (1) at lytte til de ord, kunden bruger, (2) at lytte til, hvordan kunden bruger disse ord til at sige noget positivt om fremtiden, (3) at bruge dette til at tale med personen om håb for fremtiden og (4) at tale om, hvordan drømmene kan skabes.

4. 4-D-modellen

4-D-cyklussen udgør en hjørnesten i arbejdet med appreciative inquiry. Cooperrider og Whitney siger, at menneskelige systemer vokser hen imod det, de vedholdende stiller spørgsmål om. 4-D-modellen indeholder følgende trin:

1. Discocery: What gives life - the best of, what is: Hvad er jeres største succeser, Hvad var det særlige, der gjorde disse succeser mulige og hvad gjorde du/I, der skabte succeserne?
2. Dream. Hvad håber du på, hvordan ser det ud, når forhindringerne er væk, beskriv en arbejdsdag i denne nye virkelighed. Den særlige anerkendende spørgeteknik består i at fastholde en opmærksomhed på, om spørgsmålene vinkles problemorienteret eller anerkendende. Spørgsmål til fremtidens drømme må gerne formuleres med mere kant - eller bevidst paradoksalt.
3. Design. Hvilke forandringer vil være nødvendige, hvordan skal opgaverne defineres anderledes, hvilke kulturelle skift er så nødvendige?
4. Destiny. Hvordan kan I gøre mere af det, der allerede virker? Hvor er den stærkeste motivation og lyst til at gøre noget? Hvad er det for spørgsmål, det vil være vigtigt for jer at undersøge nærmere?

7. DEN LØSNINGSORIENTEREDE POSITION

”Ændringer forekommer hele tiden.
Vores rolle er at identificere nyttige ændringer og forstærke dem”
Bateson

”Kunsten at være klog er kunsten at vide, hvad man skal overse”
William James

Eftersom problemet er et resultat af en vedvarende anvendelse af de forkerte løsninger, bliver konsulentens vigtigste opgave at hjælpe kunden til at finde og anvende en anden og mere effektiv løsningsform. Eller sagt med Steve de Shazeers ord: ”Problemet er ikke problemet, men den forsøgte løsning”

Hvis man vil forstå den løsningsorienterede tilgang, er man nødt til at kende til den klassiske problemforståelse.

Den klassiske problemforståelses første grundantagelse er: Problemer har dybe, underliggende årsager - derfor er erkendelse og indsigt i problem en forudsætning for forandring. Den løsningsorienterede grundantagelse er derimod: Det er unødvendigt at kende årsagen til et problem for at kunne løse det. De betydninger, vi tilskriver et problem, begrænser spændvidden af de løsninger, vi kan se i forhold til problemet.

Den klassiske problemforståelses anden grundantagelse er: Forandring tager tid. At fjerne symptomer er i bedste fald overfladisk og i værste fald skadeligt. Den løsningsorienterede grundantagelse er derimod: Hurtige forandringer og løsninger på problemer er mulige, for små forandringer kan gøre en stor forskel. Tal om løsninger, og du får løsninger. Tal om uforanderlighed, og du får uforanderlighed. Som Wittgenstein siger: Sproget re-præsenterer ikke virkeligheden - sproget skaber virkeligheden.

Den løsningsfocuserede konsulent vælger at betragte forandringer som u-undgåelige. To focusområder er derfor:

- Se på, hvad der er muligt og foranderligt frem for det, der er umuligt og urokkeligt
- Se efter og find på små ting, der kan ændres.

Bill O'Hallon siger: Vi må finde en metode, der i sig selv skaber en "placeboeffekt" i retning af løsning og helbredelse og bevæge os væk fra metoder, der utilsigtet indebærer risiko for at fastholde problemer og tatologier.

Den løsningsorienterede konsulents værktøjskasse indeholder bl.a.

- Mirakelspørgsmål. "Lad os antage, at der en nat mens du sov skete et mirakel og problemet blev løst. Hvordan ville du vide det? Hvad ville være anderledes". Mirakelspørgsmål skaber energi og muligheder og ved at spørge ind til, hvad miraklet gjorde muligt, og hvad focuspersonen så gjorde, skaber det også basis for handling.
- Undtagelsesspørgsmål. Der er altid situationer, hvor problemet ikke fylder så meget eller er decideret fraværende. Heri ligger en ekstrem vigtig nøgle til at skabe udvikling.
- Skalering. Skalaspørgsmål skaber focus og klarsyn. Nogle af de spørgsmål, man kan stille, er: "Hvor er vi lige nu på en skala fra 1-10?". "Hvad er grunden til, at du vælger netop den position?" "Hvorfor er vi trods alt ikke længere nede?" "Hvad skal der til for at komme bare ét skrid opad?"
- Opfølgning. Skaleringsspørgsmålene kan også bruges som et virksomt redskab til fremadrettet evaluering og opfølgning på igangsatte forandringsprocesser.
- Eksperimenter. Eksperimenter skal bruges til at styrke kunden ved at igangsætte processer, hvori kunden gør mere af det, der allerede virker. "Hvis I skulle lave et eksperiment over den næste uge med det mål at forsøge at gøre mere af det, der virker, hvordan skulle det så gribes an?" "I den kommende måned vil jeg bede jer om at kigge efter små forandringer i hverdagen, der er tegn på, at vi bevæger os i den rigtige retning"
- Løsningscirklen. Løsningscirklen er udviklet af schweizeren Daniel Meiers og indeholder faserne:
 1. Kontraktafklaring (emne, mål, arbejdsform)
 2. Undersøg undtagelsen (i hvilke situationer er problemstillingen ikke tilstede?)
 3. Undersøg miraklet (Beskriv, hvordan fremtiden kunne se ud, hvis problemet var løst)
 4. Skalering (Vurder den nuværende situation på en skala fra 1-10)
 5. Det næste trin (Hvad skal der til for at bevæge sig et trin opad på skalaen?)
 6. Den personlige mission (Gør status og skab personlige missioner)

8. DEN NARRATIVE POSITION

Det narrative perspektiv har over for de seneste år vundet hastigt frem som et alternativ til den traditionelle modernistiske tilgang, men har samtidig også distanceret sig væsentligt fra den klassiske, systemiske position.

Udgangspunktet er, at sproget ikke beskriver virkeligheden, men at det skaber den. Hermed er vi altså under den postmoderne paraply. Verden findes ikke uafhængigt af vore observationer. Og kogt sammen er grundtanken i det postmoderne at

- Sproget former og skaber verden
- Vore begreber, klassifikationer og måder at beskrive verden kan aldrig være "objektiv"
- Der findes ingen sandhed
- Det gælder om at give liv til så mange perspektiver som muligt frem for at skabe sammenhæng.

Gennem de narrativer, vi fortæller om os selv, vores liv og organisation, skaber vi således mening og ordner begivenheder i meningsfulde sekvenser.

Man kan sige at "den pris, vi betaler for at få historier om vores liv som er sammenhængende og meningskabende, er, at vi er nødt til at "glemme" alle forhold og begivenheder, der ikke passer ind i historierne"

Og heri ligger hele den narrative positions eksistensberettigelse: At give plads til nogle af de andre historier, der også kan fortælles - og som kan bringe os tættere på vores foretrukne situation.

Nogle af værktøjerne i den narrative konsultants værktøjskasse er:

- Eksternalisering. Når man henvender sig til en konsulent, så har man ofte en række historier med sig i stil med: "Nu har vi prøvet alt, vi kan altså ikke klare det selv, vi burde kunne håndtere situationen o.s.v.". Eksternalisering handler om (1) at kunden og problemet positioneres som adskilte og (2) at konsulenten og kunden sammen skaber en alliance vendt mod problemet. Konkret kan det gøres gennem følgende fire faser:
 1. Navngivelse. Problemet får sit eget navn, så det kan leve sit eget liv - og være noget, der er uden for kunden
 2. Undersøgelse af effekten af problemet. Efter at problemet er blevet navngivet, rettes focus på at undersøge, hvilken effekt problemet har.
 3. Evaluering af den effekt, problemet har. Selvom det kan synes åbenbart, så kan konsulenten principielt ikke afgøre, hvad effekten af problemet betyder for kunden.
 4. Begrundelse for evalueringen. Der kan kun eksistere beskrivelser af problemer, hvis der også er et ønske om, at tingene var anderledes. Det fraværende handler om, at der i enhver fortælling om et problem er noget, der er fraværende i samtalen. Det er beskrivelsen af, hvad det er vi gerne ville have stod i stedet for problemet.

I praksis er det ofte en udfordring for mange konsulenter at arbejde eksternaliserende. Det kræver, at konsulenten er i stand til at arbejde "på kanten" af den dominerende diskurs.

- Stjernemodellen handler om at afsløre problemets taktikker og svagheder. Det gøres gennem faserne:
 1. Kontrakt - gør tema, mål og arbejdsmetode klar
 2. Eksternalisering (de 4 punkter ovenfor)
 3. Problemet og dets taktikker - udforsk sammen og lav et mind-map
 4. Problemet og dets svagheder - udforsk sammen og lav et mind-map
 5. Handling - find måder at bruge problemets svagheder til kundens fordel. Omsæt dette til fremadrettede handlinger
- Bevidning. Bevidning er et centralt begreb i den narrative tradition Grundidéen er at skabe en proces, hvori foretrukne fortællinger bliver bevidnet og herigennem forstærket.

