

Vibe Strøier (2011)

# KONSULENTENS GRØNSPÆTTEBOG



## DEL 1: HACKEREN

### Hackerens perspektiv

At gå glip af fællesskabet er ensbetydende med at miste sikkerhed. Har man held til at opnå en plads i fællesskabet, vil man snart miste frihed.

Hackermetaforen henleder opmærksomheden på nødvendigheden i, at konsulenten evner at skaffe sig adgang til andres systemer. Hackerens store udfordring er at tilpasse sig den kultur, vedkommende skal arbejde i, uden at blive en del af den.

### Vigtige hackerbetragtninger

Organisationer har en tilbøjelighed til at kalde konsulenter ind til noget, der helst skulle have været klarlagt i går, og som derfor allerede fra starten er forsinket og sætter alle under pres. Dette tidspres kan medføre en risiko for, at proceskonsulenter ikke får lavet tilstrækkeligt vidensbårne og systematiske - og dermed tillidsskabende og involverende - opstartsprocesser.

Det er utrolig vigtigt at huske, at organisationen ikke kan opnå udvikling, uden at ledeleshierarkiet er koblet på. Hackeren skal skelne mellem henvisende instans (den samarbejdspartner man har inde i systemet) og den formelle arbejdsgiver. En af hackerens helt afgørende opgaver er at få bragt de personer i spil, der har magt og indflydelse

Det er hackerens opgave at få udviklet en ordenligt samarbejdsagt omkring etiske og forpligtende samarbejdsrelationer mellem konsulent og organisation. Der skal være dialog om tid og ressourcer. Hackeren skal udvise respektfuld uærbødighed og samtidig opbygge tillidsfulde relationer. Hackeren skal gøre noget ud af at undersøge, om der skal kompetenceudvikles. Og så skal hackeren gøre sig tilpas åben for at kunne mærke stemninger. Her skal hackeren være særlig opmærksom, hvis ledelsen udviser ligegyldighed, for det er afgørende at stå fast på ledelsens forpligtelse til et strategisk engagement. Endelig skal hackeren bruge spørgsmål og huske, at ingen spørgsmål er dumme!

### Hackerens approach

Konstruktivismen er optaget af de store erkendelsesteoretiske spørgsmål: Hvordan erkender vi den sociale virkelighed, vi indgår i? Sandheden er socialt konstrueret. Alle menneskeskabte sociale systemer er autopoietiske. Det betyder, at hvis man skal forandre eller udvikle et autopoietisk system, så kan man kun gøre det ved kærligt og anerkendende at understøtte den bevægelse, det er i.

### Teoretikerne

Heinz von Foerster (1911-2002)

- Enhver forandring i et system er en måde at opretholde ligevægt på
- En udlægning fra en person med magt bliver ofte tillagt stor sandhedsværdi, men alle versioner er sande for dem, der fortæller dem
- Objektive eller uafhængige observationer er ikke mulige at foretage. I sociale systemer kan man ikke skille observatør fra det observerede
- Virkeligheden er en konstruktion af konsensus mellem to eller flere observatører.

Ernst von Glasersfeld

- Focus på, hvordan vi skaffer os viden. For at kunne overleve og overhovedet orientere sig i verden konstruerer vi mennesker en model over vores omgivelser. Nogle gange bliver vi bekræftet i vores modeller, andre gange må vi revidere dem. "Fit" betyder, at modellen harmonerer med eller passer til omverdenen - ikke at den afspejler den.

- Vi opdager ikke verden - vi opfinder den. Viden modtages ikke passivt, men bygges aktivt op af subjektet. Vi opdager ikke verden udenfor, men opfinder den.

#### Humberto Maturana

- Levende systemer er autopoietiske systemer. En konsulent kan bedst medvirke til forandringer ved (1) at koble sig til systemet og forstå skønheden, meningene og relationerne i det og (2) at skubbe tilpas meget til systemet og bringe en fortyrrelse ind.
- Objektivitet i parentes. Vores erkendelse er ikke en objektiv afbildning af verden. Når objektiviteten ikke sættes i parentes, leder uenigheder til kamp, fordi enhver kæmper for sin egen sandhed. Hvis det lykkes at sætte objektiviteten i parentes, er man nået meget langt som konsulent.
- Instrukтив interaktion er umulig, men strukturel kobling er mulig. Den strukturelle kobling kan alene ske gennem dialog, eller når mennesker kobler sig på hinanden i sproget.
- Viden om det at vide forpligter. Viden om det at vide, forpligter til at erkende, at vished ikke er et bevis på sandhed.

#### Niklas Luhmann (1927 - 1998)

- Sociale systemer er på en gang åbne og lukkede. Et system kan kommunikere om andre systemer men aldrig med andre systemer. Systemer er åbne hvad angår information, men lukkede hvad angår kommunikation.
- I det moderne samfund ses en funktionel differentiering af samfundet. De enkelte funktionelle delsystemer i vort samfund opererer hele tiden ud fra deres egen, lukkede selvreference
- Det er ikke mennesker, der kommunikerer, men kommunikationen selv, der kommunikerer. Det, der kendetegner sociale systemer er, at de slet og ret består af kommunikation. Sociale systemer findes kun, så længe der eksisterer kommunikation.
- Den centrale funktion i systemer er at reducere kompleksitet.
- Tillid og kompleksitet. Hvis man ikke kan vise tillid, bliver man mistillidsfuld. I det moderne samfund kan man således ikke lade være med at nære tillid. Gør man det ikke, får man store problemer med at håndtere livet.

## Hackerens rygsæk: Modeller og metoder

Metoderne har til formål at understøtte konsulenten i at gøre sit til, at flest muligt involveres og ansvarliggøres i starten og i løbet af en proces. Metoderne er karakteriseret ved at de

- Inviterer til, at der lyttes længe og grundigt efter andres historier
- Er tillidsopbyggende
- Er meget fokuseret på konteksten, hvorfra der tales
- Vægter, at alle synspunkter gives opmærksomhed i en anerkendende dialog
- Er meningsgenererende
- Indeholder modeller for proces- og begivenhedsplaner.

### 1. Den 5. provins

Den 5. provins er det sted inden i os alle, der er åbent for den anden. Man kan ikke længere være sig selv nok i forskellige samarbejdsstrukturer. I dag skal de forskellige strukturer, der udgør en samlet organisation, hele tiden bevise deres værd og legitimitet i stærk konkurrence med hinanden. Den 5. provins stimulerer til konstruktiv nysgerrighed om andres verden.

Møderne i den 5. provins har til formål at sørge for, at der skabes brugbare relationer, og at unødige kommunikation skæres fra. Møderne i den 5. provins har også til formål at fokusere og målrette den store organisations energi mod ét punkt. Der er strenge regler for kommunikationen i den 5. provins:

- Her er et multivers - ingen har mere ret end andre
- Her hersker ingen fordomme, men nysgerrighed
- Her er det ikke tilladt at udøve kritik
- Her er det ikke ens egen version af tingene, der er vigtigst
- Her forsøger man at se verden gennem de andres briller
- Her er det tilladt at lufte utraditionelle idéer.

Provinsmøder kan være opbygget over forskellige former for dialogfora

- Markedspladsen. Først så introducerer man de lokale diskurser (hvad taler man om hos jer?, hvad lykkes for jer?, Hvilke udfordringer står I over for? Hvad er vigtigst at fokusere på, osv). Dernæst mødes man i en rundkreds og beretter, hvilke svar man fik på spørgsmålene (afd. A om B, afd. B om C osv). Og på den måde etableres gensidig forståelse og respekt.
- Hvilket postbud? En due. Hver enkelt enhed bliver bedt om at stille de andre enheder spørgsmål om det fremtidige samarbejde. Det giver anledning til svar og refleksion
- Sommerengen. Alle kommer med forslag til temaer. Gruppen opdeles i (1) blomsterne (de fleste, som bliver i samme gruppe), (2) humlebieerne, som flyver fra blomst til blomst med konstruktiv debat og (3) sommerfuglene (måske ledere), der lytter til, hvad der bliver sagt.

## 2. De 6 tænkehatte

Edward de Bono opererer med følgende seks tænkehatte:

- Hvid hat står for sikker viden - neutral og objektiv.
- Rød hat står for følelser og intuition
- Sort hat står for det, der logisk kan gå galt - her ses alt fra et kritisk perspektiv.
- Gul hat står for visioner - her kommer alle mulighederne frem. Positivt og optimistisk.
- Grøn hat står for den kreative tænkning - det er ud-af-boksen og alternative løsninger.
- Blå hat står for styringen af processen.

Enten taler alle sammen på skift fra hattene eller man deler op i seks grupper, som på skift taler fra hver deres hat. Al feed-back bliver skrevet ned.

## 3. Konsulentens som dialogpartner: Det problemskabte system

"Systemer skaber ikke problemer. Problemer skaber systemer" siger det amerikanske psykologiske makkerpar Harlene Anderson og Harry Goolishian. Hackeren er ekspert i dialog, ikke ekspert i problemer - og fokuserer i stedet på meningsskabende sprogsystemer. Ifølge Anderson og Goolishian er problemer en socialt skabt virkelighed, der opretholdes af sprogligt koordineret adfærd.

Hackeren er ikke ekspert i selve indholdet af problemet, men i, hvordan man kan snakke ordentligt og etisk om problemet.

Konsulentens opgave er at sikre lydhørhed og forståelse for hver enkelts perspektiv.

## 4. Reflekterende team a la Tom Andersen

Man deler gruppen ind i 2 dele: Dem, der lytter og dem, der taler. De talende interviewes af proceskonsulentens. Imens lytter de andre uden at måtte afbryde. Der tales ikke med de lyttende - men om dem. Nogle af ledetrådene i de refleksive samtaler er:

- At søge multivers frem for univers
- At bruge Maturanas principper om (1) anerkendelse/kærlighed og (2) passende forstyrrelser
- At være nysgerrigt, fremadrettet og accepterende

Når proceskonsulentens har interviewet de talende taler han med de lyttende om, hvilke refleksioner deres lytten har givet dem.

## Hackerens 7 dogmer

1. Alt, hvad der siges og gøres, er observatørafhængigt
2. Konsulentens skal være ekspert i at iscenesætte dialoger
3. Instruktiv interaktion er umulig
4. Drop idéen om sandheder
5. Man kan ikke ikke-kommunikere
6. Uærbødighed er konsulentens vigtigste position
7. Bag ethvert problem skjuler der sig en frustreret drøm.

## DEL 2: DIRIGENTEN

”Historien er noget mæg. Vi har ikke brug for nogen tradition. Vi ønsker at leve i nutiden, og den eneste historie, vi kan bruge til noget, er den historie, vi skaber i dag” (Henry Ford).

### Dirigentens perspektiv

I dette kapitel sættes der focus på konsulentens evne til at lede og designe fremadrettede, strategiske og visionære processer i en organisation. Det handler om håbenes og drømmenes perspektiv. Dirigentens tænkning og metoder tager udgangspunkt i AI.

AI-tilgangen kan ikke bruges i begyndelsen af konsulentarbejdet, hvis der er større konflikter i organisationen. Men hvis der tages ordentlig hånd om konflikterne, kan det sagtens være, at den fremadrettede, strategiske metode fra kapitlet kan iscenesættes senere i processen.

### Vigtige dirigentbetragtninger

Der er kommet større og større focus på at arbejde med involveringsmetoder i forhold til strategi og visionsprocesser. De gammeldags tunge ”maskinmetafor-modeller” er næsten ude af billedet. De offentlige lederes styringsrum har ændret karakter. Lederne skal kunne sætte rammer, men også delegere, give ansvar fra sig og administrere relevant videnstilførsel.

Et vigtigt aspekt af en offentlig organisations kontekst er dens mission og vision. Konsulenten skal være planlægger og toastmaster - samle ledere og medarbejdere i større eller mindre arbejdsseminarer (ofte kaldet strategi-, visions- og værdiseminarer)

### Dirigentens approach

Den sociale konstruktionisme bygger på 4 principper, nemlig

1. princip: Viden om verden er socialt konstrueret. Alt, hvad vi regner som virkeligt, er socialt konstrueret og mennesker taler ud fra deres eget perspektiv.
2. princip: Sproget skaber virkeligheden. Vi vælger, hvad vi fokuserer på. Samtidig med at vi kommunikerer med hinanden, konstruerer vi den verden, vi lever i.
3. princip: Det anti-essentielle princip. Al viden er hentet fra et kig på verden - gennem det ene eller det andet perspektiv. Det er ikke en objektiv virkelighed, der afgør, hvad der kan opfattes som en sand viden, men derimod personer i kontekster.
4. princip: Betydning som en koordineret handling. Et individs ytring giver i sig selv ingen mening. Den koordinerede handling gør, at handlingen har en bestemt betydning rettet mod en bestemt person. Og det er præcis i denne frihed til at vægte det gode, at konsulenten skal stå sin prøve i denne tilgang.

### Teoretikerne

Konstruktionen af verden hos konstruktivistene foregår med udgangspunkt i den indre selvreference. De sociale konstruktionister tillægger derimod relationerne al betydning. Hvor konstruktivistene fokuserer på det enkelte menneskes biologiske evne til at udvælge, fokuserer konstruktionisterne på den sociale interaktions betydning. Skarpt stillet op peger konstruktionisterne på, at enhver forklaring er socialt konstrueret. Konstruktivismen mener, at der eksisterer en verden derude.

Ludwig Wittgenstein (1889 - 1951)

- Wittgenstein betegner sproget som sprogspil, hvor der ligesom i spil/lege er regler
- I enhver kultur er der mange forskellige sprogspil, dvs. lokale regler for, hvordan man beskriver og forklarer

- Et ords mening kan fastlægges ud fra det eller de sprogspil, det indgår i.

#### John Dewey (1859 - 1952)

- Ledende skikkelse inden for pragmatismen, hvis formål er at være "nede på jorden" (common-sense-filosofi)
- Logikken i Deweys instrumentalisme sås som en udforskning, hvor man søgte at finde en god løsning på en forstyrrende situation.

#### Kurt Lewin (1890 - 1947)

- En af grundlæggerne af Action Research og Action Learning
- Aktionsforskning kan ses som en reflekterende, progredierende problemløsningsproces
- Hjørnестenen i aktionsforskningen er, at videnskaben ikke skal være en isoleret størrelse, men skal være i en aktiv relation til og i samarbejde med de systemer, den undersøger.
- Lewin: "Der er intet så praktisk som en god teori" & "For at forstå et system, må man forsøge at ændre det"

#### Kenneth Gerken

- Regnes som den sociale konstruktionismes psykologiske gudfar.
- Interessser sig for, hvordan identitet skabes og forandres i relationer
- Selvet er en narrativ beretning, der skabes gennem de sociale relationer
- Dirigentens opgave er at sikre, at mening, teori og handling skabes i den konkrete sammenhæng og virkelighed, hvori den skal virke
- Vi skaber mening, mens vi er i dialog. Mening hentes ikke udefra.

#### Martin Seligman og Mihaly Scikscentsmihalyi

- Arbejder med begrebet "positiv psykologi" - Seligman ud fra en kognitiv tilgang
- Seligman taler om positiv psykologis 4 søjler: (1) Positive emotioner = håb, glæde, optimisme, som har gavnlig effekt på vores trivsel, (2) engagement - den tilstand af flow, vi kommer i, når vi er så engagerede i en aktivitet, at vi glemmer tid og sted, (3) mening - focus på det meningsfulde liv og (4) positive relationer - betydningen af relationer og fællesskaber.
- Jo flere positive følelser, handlinger og tanker man har, jo stærkere vil det positive netværk være
- Positive sindsstemninger vil i høj grad dominere ens liv og yderligere understøtte positive emotioner

#### David Cooperrider

- Stærkt optaget af at være med til at gøre verden til et bedre sted at være
- Verden er socialt konstrueret
- Man kan kun skabe engagement i organisationer ved at sætte et anerkendende, handlende focus
- Vores konstruktioner af verden skabes i relationer
- AI (Appreciative Inquiry) bygger på fem grundlæggende principper
  1. Det konstruktionistiske princip. Det focus vi konstruerer, er skæbnesvangert og afgørende for de forandringsprocesser, vi er en del af. Derfor focus på det, der giver liv i stedet for på den problemfyldte adfærd
  2. De simultane princip. At udforske og stille spørgsmål er i sig selv en intervention. udforskning og forandring går derfor hånd i hånd
  3. Det anticipatoriske princip. Idéer om fremtiden er med til at forme nutiden i organisationen
  4. Det poetiske princip. Menneskelige organisationer er historier, der altid er i gang med at blive fortalt; historier, der altid er i flow og mirakler, der aldrig helt kan forstås
  5. Det positive princip. "Bag ved ethvert problem gemmer der sig en drøm" (Peter Lang)

## Dirigentens rygsæk: Modeller og metoder

Udgangspunktet er, at mange deltagere er tilstede på samme tid og sted.

Det handler om metoder, som kan være med til at skabe

- Mål og mening- en fælles vision og handleplan
- Komplexitetsafhjælpning - mulighed for at komme omkring moderne tids dilemmaer
- Samtidighed - alle sættes i samme position
- Acceleration og forandringshastighed - fordi alle er bragt sammen
- Organisatorisk commitment

### 1. Open Space Technology

Udviklet af Harrison Owen, som blev sat til at organisere en kæmpekonference. Konferencen gik fint, men evalueringer pegede på, at det mest nyttige havde været kaffepauserne. Owens slogan for rammerne er KISS (Keep It Simple Stupid). En Open-space bygger på invitationer med konkrete dagsordener og organiseres i 5 faser:

1. Alle deltagere placeres i en stor rundkreds. Der skal være tidsplaner, oversigt over lokaler, post-its, papir, tusch m.m. - og en stor, bar væg.
2. Velkomsten skal være simpel men overbevisende - og konsulenten fortæller om selve processen
3. De, der har lyst, skriver temaer, de selv vil tage ansvar for, ned på et papir og hænger det op
4. Folk skriver sig på de work-shopper, de gerne vil gå til. Udgangspunktet er, at (1) dem, der dukker op, er de rigtige, (2) hvad der end sker, er det det, der kan ske, (3) når det starter, er det det rigtige tidspunkt, og (4) når det slutter er det slut. "The Law of two Feet" betyder, at hvis du ikke synes, at din energi bruges optimalt der, hvor du er, så flyt dig og gå til en anden workshop.
6. Fremlæggelse m.m. På givne tidspunkter mødes folk i plenum, hvor der fremlægges. Afslutningsvis beder konsulenten og forberedelsesgruppen om en stram handleplan som opfølgning efter fremlæggelserne.

### 2. Future Search Conference (udviklet af Weisbord og Janoff)

Succeskriterierne for en konference er

- Hele systemet skal være i samme rum
- Global kontekst - lokal handling
- Fælles platform og fælles fremtidsfokus - ikke problemer og konflikter
- Selvstyrende mindre grupper undervejs i konferencen
- Fuld opmærksomhed - alle deltager aktivt
- Gode fysiske rammer
- Fælles ansvarlighed for opfølgning

Konferencen er opbygget i 5 trin:

- Revurdér fortiden. Notér milepæle og begivenheder, som synes at have været vigtige - og diskutér, hvad man har lært af dem. Hæng op på væggen.
- Udforsk nutiden. Hvilke faktorer er betydningsfulde for livet i organisationen lige nu?
- Skab de fremtidige visioner - ved at lave en nutidig fremtidsversion så konkret som muligt. Og bliv derefter enige i gruppen om (1) hvad ønsker folk, (2) hvordan når man netop derhen, og (3) hvor er der forskelle i udmeldingerne?
- Identificér den fælles platform.
- Fælles handleplaner

### 3. Appreciative Inquiry - 4D-modellen

AI-tankegangen vender den traditionelle problemløsning på hovedet:

Traditionelt	AI-processen
Identifikation af problemerne	Anerkendende udforskning af nutiden
Analyse af årsagen til problemerne	Dream = Foregribelse af fremtiden
Beskrivelse af løsninger	Design = Konkretisering af fremtiden
Udvikling af en handleplan	Destiny = Forpligtelse for den enkelte/bæredygtig

Der skal være en ansvarlig bestyrelse/sponsorgruppe, som udpeger forberedelsesgruppen = konsulentens nærmeste samarbejdspartnere.

I drømmefasen kan man fx (1) fortælle deltagerne, at de har vundet en pris og spørge, hvad de har vundet den for, (2) fortælle at de har vundet en brugerundersøgelse og spørge, hvad de er blevet bedømt på, (2) fortælle deltagerne, at de er vågnet af en tornerosesøvn på 2 år. Hvad vil de så gerne opleve?

Det er vigtigt at bruge tid på designfasen - og at sikre, at alle deltagere efter en AI-konference har et særligt ansvar for dele af den implementeringsproces, der skal foregå.

## Dirigentens 7 dogmer

1. Vurder, om der skal arbejdes med fortid, nutid eller fremtid. Er organisationen klar til at rette blikket fremad?
2. Husk, at du er dirigent. Lad være med at gå i lederens sko.
3. Successerne og laurbladene tilhører organisationen
4. Sørg for robust planlægning
5. Der skal være et fuldstændig ubetinget focus på det positive
6. Storgruppekonferencer er ikke konfliktløsningsseminarer
7. Indgå forpligtende aftaler om opfølgning med ledergruppen.



## DEL 3: GENEALOGEN

### Genealogens perspektiv

I dette kapitel er forfatteren på rejse og i bevægelse, primært i det brede felt, der udgør offentlig virksomhed - og prøver at sikre det, som ofte er skrøbeligt, nemlig sammenhængskraft mellem mange forskellige niveauer og enkeltheder: sammenhæng mellem det forgangne og det fremtidige.

En genealog er en person, der undersøger menneskers slægtsforhold. Formålet med historien i den genealogiske metode er at sige noget om vores nutid.

Det offentlige har været kendetegnet af mange styringsmæssige reformer i de senere år. Samtidig ses et betydeligt focus på ansvarliggørelse og involvering af såvel medarbejdere som borgere - både på strategi-, organisations- og ressourcensiden. De gamle bureaukratiske rammer brydes ned til fordel for en frihed i handlemuligheder.

### Vigtige genealogbetragtninger

Velfærdsstyring udgøres af konstant skiftende diskurser og udgør den kontekst, hvori man arbejder som konsulent i offentlig virksomhed.

Mange organisationer bliver i perioder stressede, ikke over arbejdsopgaverne, men over den lidne strøm af koncepter, der på en måde er løsrevet fra kerneydelserne og kunderne, men har et stærkt focus på styring og kontrol og dokumentation af organisationens produktion.

Der har i en periode været en heftig debat for og imod styringsværktøjer.

Lerborgs 4 grundlæggende styringsparadigmer er:

1. Det bureaukratiske, som baserer sig på hierarki, regelstyring, arbejdsdeling og ligebehandling
2. Det professionelle, som er kendetegnet af autonomi og ambition om udfoldelse af den højeste kvalitet inden for disciplinen
3. New Public Management (NPM), der forsøger at modernisere den offentlige sektor. Styringsværktøjerne kan deles i to, (1) de markedsorienterede og (2) de kontraktrettede.
4. Det humanistiske - det bløde paradigme, som kan opdeles i (1) human-ressource-traditionen, der er i utrolig vækst i det offentlige, og (2) det relationelle paradigme, der har rod i den konstruktivistiske og konstruktionistiske tradition.

I gennem de senere år er der sket et løft i leder- og medarbejderuddannelsen i det offentlige. Den tid er slut, hvor det var nok at være en rigtig fagnørd. To nye dimensioner af lederskab kommer på banen, nemlig (1) feltherre- eller managementrollen, som indebærer evne og viden til at sikre mål og retning, strategi m.m. og (2) borgfruen, hvis leadership-rolle består i processuelle kvalifikationer.

Et andet vigtigt indsatsområde for konsulenten i den offentlige sektor er styring og tilrettelæggelse af innovationsprocesser, hvor borgerne involveres

### Genealogens approach

Hos poststrukturalistene ses både en videreførelse af og et opgør med de, der kom før dem: strukturalisterne. Strukturalisterne erstatter den traditionelle individorienterede filosofi med en strukturalistisk videnskabsforståelse, der går bag om subjektets selvforståelse.

Poststrukturalisterne viderefører strukturalisternes idé om et opgør med den humanistiske traditions fokus på individet. Men de kritiserer strukturalisternes idé om at kunne erkende almenlydige, ahistoriske strukturer. I stedet sætter de focus på erkendelsens kontekstafhængighed. En vigtig pointe i poststrukturalismen er vægtningen af, at erkendelse er kontekstafhængig.

Begivenheden er en tilblivelse, hvor noget bliver til gennem det, der er, og som bevirker, at det ændre sig i specifikke, men ikke-forudsigelige henseender. Forskelle er ikke alene det, der adskiller noget fra noget andet, men de, der allerede er på vej, en art gentagelse i en ny kontekst, som bevirker, at det bliver anderledes.

Poststrukturalisme er analysestrategi, hvilket handler om, hvordan forskellige blikke indrammer forskellige analysestrategier, der lader genstand og iagttagelse emergere på forskellig vis, men forskellige erkendelsesmæssige muligheder og problemer.

Konsulenten repræsenterer stort set altid styringsteknologier. Men styringsværktøjer er ikke uskyldige. Indførelsen af bestemte styringsteknologier former i sig selv det, de skal styre. For konsulenter er det en meget vigtig pointe. Den approach og dertil hørende metode, der vælges, er kun en ud af mange mulige tilgange.

## Teoretikerne

Mikhail Bakhtin (1895 - 1975)

- Diskurser betegner verdenssyn, værdier, ideologier og intentioner objektiviseret og legemliggjort i sproglig form. Alle diskurser er en del af den helhed, der hedder heteroglossia
- Enhver profession har sit eget sprog, og det er konsulentens opgave at bringe dem i kontakt med hinanden
- Polyfoni betyder "mange stemmer" og i en polyfonisk tilgang er der ikke nogen stemmer, der er given en privilegeret status
- Dialog finder hele tiden sted mellem mennesker. Mening gives mellem mennesker. På den måde er vi hele tiden sammenfiltret med andre, og derfor kan ingen stemmer siges at være isoleret.
- Kronotop er en sammensætning af begreberne tid og rum. Tid opfattes forskelligt alt efter hvor vi er.

Michel Foucault (1926 - 1984)

- Governmentality betyder helt overordnet styring af styringen
- Styring må forstås som en strukturering af et handlefelt for andre
- Magt er grundlæggende en produktiv og skabende kraft.
- Magt opstår og eksisterer kun i relationer, og magt producerer modmagt
- Subjekter skabes ud fra den aktuelle diskurs. Det interessante er de positioner, som diskursen stiller til rådighed for subjektets handlen og gøren.

Michel Dean

- Styring de moderne velfærdsstater bliver et spørgsmål om at lægge rammer frem, hvori selvstyring kan foregå.
- Der er 4 dimensioner af styringen, nemlig: (1) styringens synlighedsfelter = arkitekturplaner, organisationsdiagrammer m.m., (2) styringens tekniske aspekt = midler, mekaniske, teknologier som styringen bliver gennemført i (fx dokumentationsprogrammer), (3) styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet - hvilke former for tænkning, viden, ekspertise m.m., der bringes i anvendelse og (4) styring som skabelse af identiteter - de former for individuel og kollektiv identitet, som styring opererer igennem.
- Genealogianalysen undersøger, hvordan et praksisregime er blevet etableret på baggrund af en historisk udvikling og hvilke magtformer, der er på spil.

Nikolas Rose

- Rose er interesseret i relationen mellem stat og borger i en tidsepoke, hvor borgerne sættes på dagsordenen som individer, der skal anerkendes, sådan at de kan være agenter i deres eget liv.

## Rygsæk: Modeller og metoder

### 1. Arvefølgen

Arvefølgen er god at arbejde med i situationer, hvor der er samarbejdsproblemer. Udgangspunktet er, at organisationens nutidige og fremtidige udfordringer aldrig må løsrives fra den historie, de er indlejret i. Så vi må sammen forstå den kontekst eller den genealogi, hvori problemerne dukker op.

Arvefølgen kan tage en time eller en dag. Navnet "arvefølgen" fortæller, at forskellige generationer i en organisation kommer til at fortælle deres historie. Generation har ikke med alder at gøre - men med anciennitet i organisationen.

Først bliver alle bedt om at stille sig på en række efter anciennitet. Derefter inddeles de i generationer. Generationerne skal så hver især i ½-1 time arbejde med på forhånd nedskrevne spørgsmål i 5 temaer:

- Hvem er jeg? - besvares individuelt (hvor kom jeg fra?, hvad ville jeg her?, havde jeg hørt noget om organisationen på forhånd)
- Hvad arvede vi? (hvad arvede vi som generation med hensyn til struktur, rammer, ledelse, ansvar, forpligtelse, værdier m.m.)
- Påvirkning (hvad har vi været med til at skabe/udvikle/påvirke som generation?, hvad er vi specielt stolte af? Hvad vil vi gerne huskes for? Er der noget, vi ville have gjort anderledes i dag?, hvad kan vi give de andre generationer af vigtig viden?. Det at høre hinanden snakke om de spørgsmål, giver mange gode grin og "så kan jeg bedre forstå.."
- Fremtiden. (Hvad kalder den nære og fjerne fremtid på?, hvad kalder interessenterne på? Hvad kalder tiden og fagligheden på?)
- Forandringen. (Hvis jeres generation skulle lede organisationen de næste par år, hvad ville I så være særlig opmærksomme på?)
- Håbet. (Hvilke julegaver ønsker I jer i forhold til organisationen? Hvilke julegaver vil I gerne give den her organisation?)

Når grupperne har arbejdet med disse spørgsmål hver for sig, mødes alle i det store plenum, og i rækkefølge snakker konsulenten med hver gruppe, mens de andre lytter - og har til opgave at reflektere over:

- Hvad er interessant ved de enkelte generationers historie?
- Hvad er påfaldende og overraskende?
- Hvad giver det anledning til refleksioner over i forhold til egen situation?

Dernæst opdeles organisationen i grupper på tværs af generationerne. De nye grupper skal drøfte, hvad de synes var interessant, hvilke tanker det har givet dem og hvilke der er de vigtigste. De skal konkretisere og finde frem til, hvad de specielt synes er det vigtigste at arbejde videre med.

Og så skal der - efter en passende pause - samles op.

### 2. Tingmødet

Metoden sikrer, at med hver handling og med ethvert ønske følger der ansvar. Metoden har til formål at konstruere en fælles tolkning af den fremtidige realitet, således at man ved, hvad der er ens ansvar i forhold til helheden.

Tilgængeligheden er påvirket af begrebet heteroglossia eller mange-tale. Når man inviterer de ofte mange forskellige parter ind til Tingmødet, tales der mange forskellige sprog - men der er ikke nogen stemmer, som har en privilegeret status.

Tingmødet er ikke en evalueringsmetode, men en involverende og fremadrettet inkluderende dialog.

Det starter med en skriftlig invitation, hvori der står

- Baggrunden for mødet
- Hvem der er inviteret

- 3-4 spørgsmål, som værten ønsker, at der sættes focus på
- En procesplan for det videre forløb
- En pointering af, at værten og hans portefølje er ansvarlige for dagen og det videre forløb.

Efter tingmødet får alle deltagere brev, der systematisk beskriver resultatet af tingmødet, i betydningen handlings- og tidsplaner; dvs. en tydeliggørelse af, hvordan de overvejelser, som tingmødet har frembragt, vil blive inkorporeret i det videre arbejde.

## Genealogens 7 dogmer

1. Psykologiske procesmodeller styrer og disciplinerer på bestemte måder
2. Bevar din ret til at stille spørgsmål til de procesværktøjer, der introduceres
3. Bevar retten til at udfolde kompleksiteten
4. Lad være med at hoppe på idéen om at lukke spøgelse ud af skabet
5. Pas på dogmatisme i forhold til model og approach - men uden at være arrogant
6. Støt ledelsen og konfronter dem med omverdenens krav
7. Udvid hele tiden dit eget repertoire

## DEL 4: COACHEN

Vi lever i en individualiseret og privatiseret version af moderniteten, hvor individet må væve sine egne mønstre og bære det fulde ansvar for en eventuel fiasko.

### Coachens perspektiv

Konsulentens evne til at give følgeskab til mennesker i organisationer og modigt til at kunne konfrontere dem med arbejdslivets genvordigheder og valg er focus i dette kapitel, som har sine rødder dybt forankret i den eksistentiel-fænomenologiske referenceramme.

Metaforen "coach" er valgt ud fra den mere traditionelle form for coaching, hvor coachen faktisk har forstand på og viden om det felt, han coacher i. Coachens rolle er at:

- Støtte ledere og medarbejdere i personlige udviklingsprocesser
- Hjælpe med at udforske, beskrive og afklare dilemmaer og valg i arbejdslivet
- Være med på siden af forandringsprocesser og iscenesætte rammer for refleksioner.

### Vigtige coachbetragtninger

Begrebet "det grænseløse arbejde" dækker over udviklingstendenser, der gør sig mere eller mindre gældende på det moderne arbejdsmarked. Der stilles større og større krav til det enkelte individ om evnen til at kunne lede sig selv.

Anerkendelse af det enkelte menneske peger i retning af, at det enkelte menneske selv skal sættes i stand til at tage sin frihed og være ansvarlig, så langt det er muligt.

### Coachens approach

Fænomenologien og eksistentialismen er to sammenhængende filosofier i den eksistentielle psykologi. Det handler om:

1. princip: Alt, hvad vi kan vide, er, hvad vi oplever. Ordet fænomenologi betyder egentlig: "Læren om det, der træder frem". Og verden, som den fremtræder for os, er den eneste virkelige verden.
2. princip: Intentionalitet er det afgørende karakteristikum ved den menneskelige bevidsthed.
3. princip: Vi er kastet ind i eksistens. Eksistensen er selve det faktum, at vi er - er til i verden. Vi mennesker er i eksistensen. Vi kan ikke fjerne os fra den. Vi er dømt til at eksistere, siger den tyske filosof Heidegger.

### Teoretikerne

Edmund Husserl (1859 - 1938)

- Den verden, vi lever i, er en fænomenologisk verden
- Der er forskellige erkendelsesniveauer - epistiske niveauer
- Bag fænomenets fremtræden eksisterer der ikke noget "virkeligt" som er skjult

Martin Heidegger (1889 - 1976)

- Filosofi er først og fremmest ontologi, dvs. spørgsmålet om værens mening
- Begrebet "kastethed" understreger, at vi i vores eksistens lige fra starten er kaste ind i forhold, vi ikke selv har valgt
- Men kastethed giver også muligheder. Mulighederne er der ikke endnu, men de kan komme. Det er kun mennesket, der har muligheder og valg
- Som menneske kan man realisere sin væren på 2 måder, nemlig (1) uegentlig eller (2) egentlig

Jean Paul Sartre (1905 - 1980)

- Bekender sig til den ateistiske eksistentialisme
- Mennesket er ikke andet, end det gør sig selv til. Vi bliver til efterhånden, og vi bliver, hvad vi selv gør os til.
- Mennesket er fordømt til at være frit - vi må selv vælge vores liv
- Ond tro er at reducere vores mange muligheder til en virkelighed, som vi så forgiver at være det eneste, vi kan gøre.

Søren Kierkegaard (1813 - 1855)

- At blive menneske er ikke noget, man er - men noget man bliver igennem de valg, man træffer.
- Vi er alle givet en gave og en opgave. Gaven er livet, som vi har fået. Optagen er at tage det liv, vi har fået, og gøre det til vort eget.
- Vi kan ikke undvige angsten som en grundlæggende faktor. Men angst driver også mennesket til at tage tilværelsen på sig og i frihedens navn give den et indhold. Frihed og angst bliver derfor 2 sider af samme sag.

Martin Buber (1878-1965)

- Et menneske skal ikke først finde sig selv, før vedkommende kan være noget for den Anden.
- I samme øjeblik, jeg relaterer mig til nogen (DU) eller til noget (DET) forholder jeg mig til en relation, på den ene eller anden måde; jeg kan ikke ikke-relatere mig.
- Man kan nærme sig den anden med en JEG-DET-holdning eller med en JEG-DU-holdning.

Ernesto Spinelli

- Ernesto Spinelli siger, at man som terapeut eller coach kan indtage tre forskellige positioner:
  - Man kan forholde sig åbent til den leder, man coacher
  - Man kan sanse og føle, hvordan det mon er, at være den anden
  - Man kan bestræbe sig på at sætte sig uden for processen og se den udefra.
- Parentesreglen påpeger, at når man skal foretage en undersøgelse, så skal man sætte parentes om det, man tror man ved om det, man undersøger
- Beskrivelsesreglen siger: Beskriv - lad være med at forklare
- Ligeværdighedsreglen siger, at det er den coachede selv, der skal prioritere, hvad der er væsentligt og hvad der er uvæsentligt.

## Coachens rygsæk: Modeller og metoder

### 1. Følgeskab i fusioner

Fusioner er en af de mest udfordrende typer af forandringer. Alle ledere og medarbejdere puster og stønner, og der er uendelig lidt tid til de aktiviteter, organisationen er sat i verden for at yde.

I denne type forandringsprocesser kan gentagne refleksioner med udgangspunkt i de eksistentielle grundvilkår være en rigtig god ramme at holde fast i. Det kan fx ske med udgangspunkt i nedenstående 4 områder:

- Tid og rum. Ved at tage vores fortid op, applicerer vi den ikke bare til nutiden, men bruger den til at rette os frem mod fremtidige meninger og betydninger. Nogle af de diskurser, der særligt dukker op i starten af fusioner, er spørgsmålet om tid og rum. Hvor skal vi være og hvor lang tid vil det tage, før vi skal flytte? En ekstrem stressfaktor i starten af fusioner for mange medarbejdere er uvisheden om netop disse forhold.
- Adskilthed og forfængelighed. Forgængeligheden minder os om, at intet kan tages for givet. Det handler også om, at dagen i går ikke kommer igen. I denne periode ved vi, hvad vi mister - men ikke helt, hvad vi får i stedet for. Forgængelighed er et af livets vilkår. Vi skal være opmærksomme på, at der hele tiden er noget, der skal klippes ned, fordi det skygger for noget andet, som er på vej til at spire frem.

- Mening og stemning. Mennesket er i en relation til dets egen væren: Vi prøver hele tiden at skabe mening om livet, og at forstå hvem vi er, og hvem vi er ved at blive til.
- Frihed og valg. Sartre siger, at der kun er ét valg, som vi ikke har - og det er ikke at vælge. Når man bliver flyttet i en fusion, så er det noget andet, end hvis man selv har sagt op og valgt et andet job. Lederne kommer i fusionsperioden ofte til at skulle medvirke ved beslutninger, der kan få dem til at fremstå og føle sig som "forrædere".

## 2. Ledercoaching

En god ledercoach skal

Kunne overholde etiske spilleregler - og samtidig indhente information ude i organisationen

Kunne holde tungen lige i munden, så man bevarer den professionelle relation

Være skarp på magtforholdet i organisationer

Have en fornemmelse af de forskellige modningsprocesser i ledelse

Kunne give følgeskab til lederen.

Forfatteren bruger en model, der anskuer ledelsespositionen og udfordringen gennem 4 udviklingsfaser:

- Fase 1: Kastetheden og adskillelsen. En vigtig del af den første epoke af sit lederskab er at kunne håndtere det store positionsskift, det betyder for en selv at flytte sig fra at være kollega til at blive leder. I den første fase af lederskabet er autoriteten ofte en slags forklæde, som lederen ifører sig, når vedkommende nærmer sig sin arbejdsplads.

I fase 1 er det vigtigt, at ledercoachen holder sig følgende dimensioner for øje:

- Adskillelsen fra kollegafællesskabet og medarbejderidentiteten
- Nye fællesskaber af ledere, positive lederidealer og mentorer
- Den hjælpsomme retorik
- Analyse, vedkendelse og realistisk forholde sig til kastetheden

- Fase 2: Realiteten og valget. Det er her, lederen møder realiteten og åbent må konfrontere sig med de valg og de frihedsgrader, der ligger i magten, og påtage sig det ansvar, der følger med at tage beslutningerne som leder. Denne epoke af ens lederskab kan på mange måder sammenlignes med kærligheden, når den første forelskelse er overstået. Mange ledere må sande, at de forandringer, de blev ansat til at iværksætte eller bakke op, ikke har en "folkelig" opbakning.

I fase 2 skal coachen arbejde med disse udfordringer, der ofte er vigtige for lederne:

- At sætte focus på forholdet mellem "ond tro" og "frihed". At være i ond tro som leder kan betyde, at man reducerer de muligheder for handlinger, som der rent faktisk er
- Accept af det, der skal læres som leder
- Focusering på energi
- At turde stå frem som leder
- At slukke de rigtige bål.

- Fase 3: Angsten og meningsfuldheden. En vigtig dimension i denne eftermodningsfase er lederens mod til at foandre - på trods af den alenehed, som man i denne periode kan komme til at befinde sig i. Man lederen arbejder i denne fase med spørgsmål om, hvorvidt de magter opgaven? Om det er den rigtige vej, de går? Og om de orker den modstand, der vil komme?

I fase 3 er det vigtigt, at ledercoachen holder sig følgende for øje:

- At blive sammen med lederen i tvivlen og ikke presse på for valgene
- At hjælpe lederen med at forson sig med sig selv som den, han/hun er, og med det, som denne leder skal være
- At støtte lederen i at forstå lederopgaven i dens større betydning

At vende blikket ud mod verden igen.

- Fase 4: Dialogen og håbet. I denne fase af lederskabet finder lederne ofte frem til det, man kunne kalde magtens produktive aspekt. Det er som om lederen er vokset sammen med sit lederskab, så vedkommende igen kan blive sig selv.

I denne fase er det vigtigt, at ledercoachen holder sig følgende dimensioner for øje:

- At lederne er i alle de eksistentielle ontologiske dimensioner som leder, og at det er en uundgåelig del af lederskabet
- At være opmærksom på, om der opstår en art dagligdags "selvtilfredshed" og "dovenskab" som kan komme til at svie til vedkommende
- At bakke ledelsesmæssig delegering op
- At opmuntre til, hvordan de kan finde inspiration og udvikling

For de fleste er det bevidnende følgeskab, som en ledercoach kan give, det vigtige i denne fase.

## Coachens 7 dogmer

1. Systematisér dine positioner
2. Pas på præstationsangst. Balancen mellem at ville præstere selv og samtidig sørge for, at det er ens kunder, der præsterer og lærer noget, kan meget nemt tippe over. For mange konsulenter er det et adrenalinchock at få ros og feed-back
3. Få supervision. Mange konsulenter beskriver en tomhed, når de ikke er på, og man har brug for supervision for at bevare åbenhed i forhold til processer og egen positionering
4. Bevæg dig frit og utvungent mellem de forskellige positioner
5. Husk at videnstilførsel (til kundeorganisationen) er en vigtig udviklingsfaktor
6. Brug dine nomadiske erfaringer til at udvikle dig: Før rejsedagbog
7. Tag dig selv og din udvikling seriøst: Lav proces- og begivenhedsplaner.

