

Gitte Haslebo & Kit Sanne Nielsen
(2008)

KONSULTATION I ORGANISATIONER



1. Organisationskonsultation i systemisk perspektiv

De dialogbaserede organisationsformer adskiller sig på væsentlige punkter fra ekspert-rådgivning:

Væk fra det gamle paradigme:

- at løse problemet
- bring ekspert ind
- identificér den ansvarlige leder
- find den bedste måde
- skaf en hurtig løsning

Hen imod et nyt paradigme:

- at skabe fremtiden
- hjælp mennesker med at lære
- involvér alle
- find en bedre måde
- skab gradvise forbedringer

Konsultationsopgaver starter altid med et problem. En eller flere personer i organisationen oplever, at der er et problem - forstået som en forskel mellem den ønskede tilstand og den oplevede tilstand.

Mange henvendelser om konsulentbistand bygger på en forestilling i virksomheden om, at det er ekspert-rådgivning, der er behov for.

Ekspert-rådgivning er baseret på en bestemt filosofi vedrørende problemløsning: Når årsagerne til problemet er identificeret, så er det muligt at finde den mest korrekte løsning.

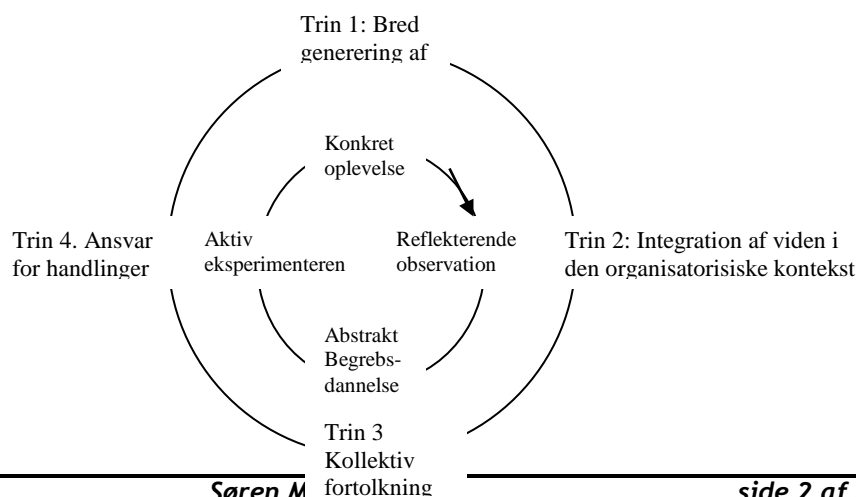
Systemisk konsultation bygger på en helt anden filosofi omkring problemløsning. Nogle af de centrale elementer i systemisk konsultation er:

- Et problem er altid et problem for nogen.
- Problemopfattelsen vil ofte være påvirket af positionen i organisationen
- Problemer indgår altid i en eller anden kontekst
- Det kan være vigtigere at fokusere på konteksten end på problemet
- For at et problem kan ændre sig, må problemindehaveren gå i meta omkring sit problem
- Det er problemet, der definerer systemet
- Ledere, konsulenter, forældre m.m. kan ikke få andre mennesker til at forandre sig som resultat af direkte påvirkning
- For den systemiske konsulent er opgaven ikke at hjælpe ledelsen med at styre forandring eller direkte at forandre mennesker
- For den systemiske konsulent er genstandsområdet hverken strukturen eller teknologien for sig eller mennesker for sig, men mennesket i den konkrete, organisatoriske kontekst.
- Den systemiske konsulent skal møde det enkelte menneske med nysgerrighed over for den mening, personen tillægger sin rolle, sine arbejdsopgaver og sine relationer til leder og kolleger.

2. Organisationskonsultation og læring

Konsultation i organisationer kan betragtes som en særlig ramme omkring problemløsning. Enhver problemløsning forudsætter læring.

Kolb opfatter læring som en proces, i løbet af hvilken viden skabes gennem transformation af oplevelser.



I den kollektive læreproces er der forskellige trin:

Trin 1 = bred generering af viden. Den eksterne generering vil bl.a. afhænge af, i hvilken udstrækning organisationskulturen er udadvendt eller indadvendt. Genereringen af information sikrer det "stof", som ledere og medarbejdere kan arbejde med på i de efterfølgende trin. Aktiviteterne i trin 1 har det formål at udvide området med de tilgængelige meningsstrukturer i organisationen.

Trin 2 = Integration af viden i den organisatoriske kontekst. Flytning af ny viden op og ned i organisationshierarkiet har ofte også sine vanskeligheder. Flytning af viden er et første skridt, men dette fører ikke nødvendigvis til, at der sker en tankemæssig integration.

Trin 3 = Kollektiv fortolkning. Fortolkning sker altid ud fra den position, hvori informationer modtages. Den store udfordring set i forhold til kollektiv læring bliver da at kunne tage skridtet fra de individuelle og gruppevise fortolkninger til en egentlig kollektiv fortolkning. Man siger her, at "dialogen er den gymnastik, der gør tanken smidig."

Trin 4 = Ansvar for handlinger. På dette trin i den kollektive læreproces tages ansvar for handlinger på grundlag af den fortolkede mening.

Der er mange indfaldsvinkler til at forstå systemisk konsultation. Den systemiske konsulent vil søge at anvende sin ekspertise og kreativitet til at skabe flere og andre muligheder for kollektiv læring end dem, som organisationen selv kan etablere.

I den indledende fase af en konsulentopgave handler det om at finde ud af, hvis problem det er? - hvem er det, der oplever det som et problem?

Set fra rekvirentens side vil der ofte være en interesse i, at så få personer som muligt, deltager i processen. Konsulenten, derimod, vil ofte ønske, at så mange som muligt deltager.

Problemløsning og læring tager tid. Jo længere et problem har været undervejs, jo længere tid kræver dets løsning. En udstrakt og opdelt tid vil også være fremmede både for individuel og for kollektiv læring.

Det er en god idé i starten at bruge tid på en eksplicit formulering af de spilleregler, som skal gælde i konsultationerne.

Der findes forskellige fasemodeller for konsulentopgaver - bl.a. denne:

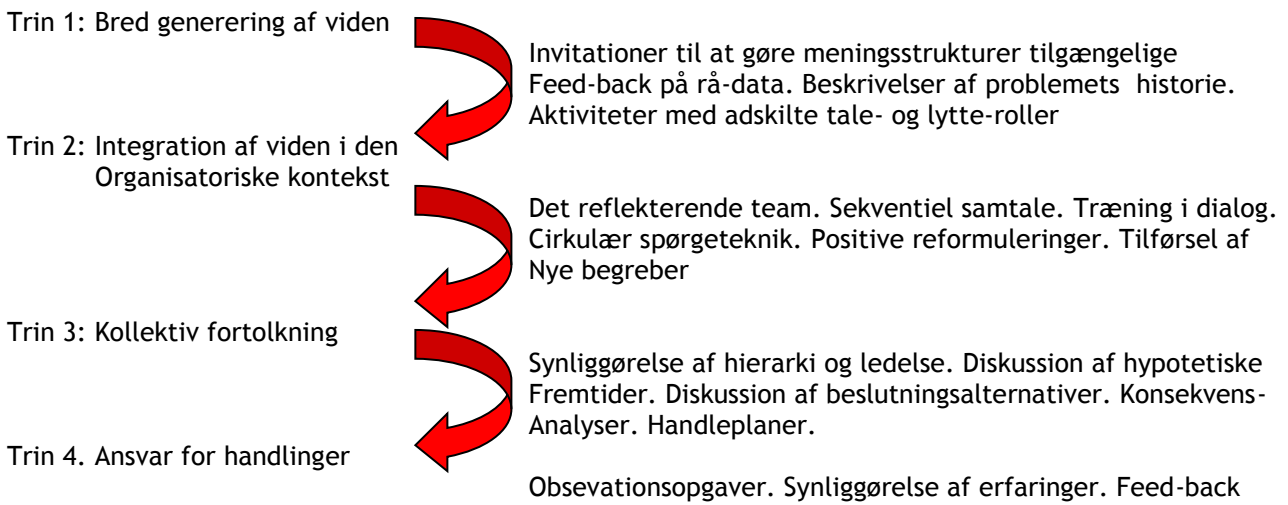
1. Henvielse
2. Læring om organisationen og hypotesedannelse
3. Design af konsultationen og kontraktindgåelse
4. Interviews for at indsamle data
5. Præsentation af idéer
6. Planlægning og integration i dagligdagen i organisationen
7. Udtræden og opfølgning.

5. Systemiske nøglebegreber

I dette kapitel sættes der focus på de begreber og grundlæggende tankegange, som er særlig væsentlige for at forstå systemisk tænkning. Da kompleksiteten er stor, er det ikke nogen nem sag at sætte fingeren på de vigtige punkter.

5.1. Første og anden ordens kybernetik

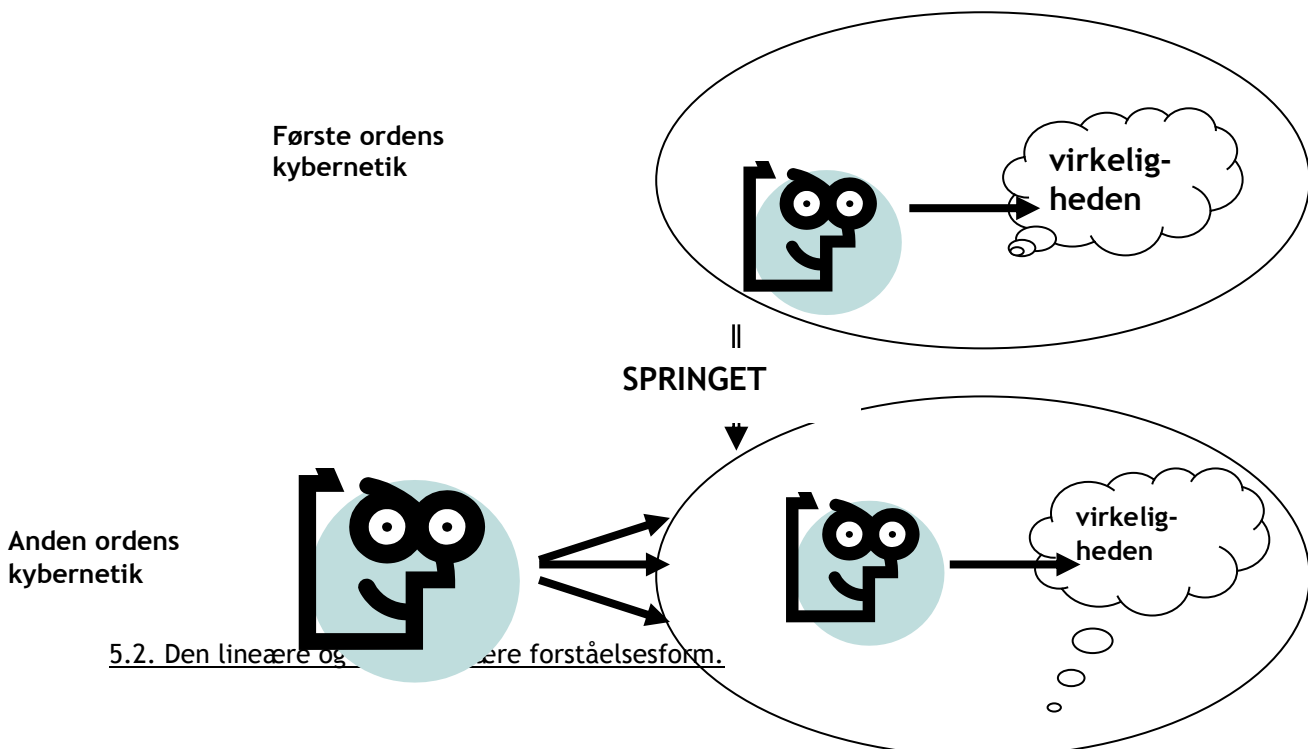
Den systemiske konsulents metoder set i forhold til den kollektive læreproces:



Den største ændring i retning af den systemiske tænkning er skiftet fra en første ordens til en anden ordens cybernetik.

Første ordens cybernetik er baseret på en antagelse om, at et system kan forstås uafhængigt af den person, der iagttager det og forsøger at beskrive det.

Inden for anden ordens cybernetik er focus ikke på det observerede system men på det observerende system. Systemer forstås ikke som noget objektivt og i sig selv eksisterende. Med udgangspunkt i anden ordens cybernetik bliver det interessante spørgsmål: Hvordan bærer vi os ad med at skabe erkendelse på grundlag af vore erfaringer? Denne tankegang kaldes den konstruktivistiske epistemologi (epistemologi = erkendelseslære). For konsulenten er det en konsekvens af anden ordens cybernetik at se sig selv som en del af det observerende system.



Den lineære og cirkulære forståelsesform er to grundlæggende forskellige måder, hvorpå vi forklarer, at vi ved det, vi ved.

Den lineære forståelsesform præger vores hverdagslogik: Vi bestræber os på at finde årsagerne til de begivenheder, vi iagttager. Vi slutter fra tidsmæssig rækkefølge til en sammenhæng mellem årsag og virkning: Når A kommer før B, må A være årsag til B. Det næste skred er, at vi slutter fra årsag til skyld. Og når de andre har skylden for vore handlinger, så har de måske endda haft til hensigt at handle sådan. Det fører til den naturlige konsekvens: Når de andre har skylden, så må det være dem, der skal ændre sig først. Placering af skyld og tillæggelse af onde hensigter ledsages ofte af moralsk bedømmelse eller fordømmelse.

Heroverfor står den cirkulære forståelsesform. Denne er udviklet inden for anden ordens kybernetik. For at undgå associeringer til spørgsmål om, hvem der har skylden, vil den systemiske konsulent foretrække at tale om sammenhænge frem for årsag og virkning. Udforskningen af et mønster tager sit udgangspunkt i den grundlæggende antagelse, at alle implicerede parter i en eller anden forstand er medansvarlig for dets eksistens og dermed for dets ændring.

Den systemisk inspirerede organisationskonsulent må kende til og mestre begge forståelsesformer og kunne skifte mellem dem. Systemisk tænkning er ofte blevet misforstået derhen, at den lineære forståelsesform er uanvendelig og "forbudt". Sådan forholder det sig imidlertid ikke.

5.3. Fra neutralitet til uærbødighed

Neutralitet er et af de helt centrale begreber i systemisk tænkning.

Neutralitet forstået som upartiskhed og nysgerrighed var og vigtige begreber, som kan hjælpe terapeuten og konsulenten til at adskille sin virksomhed fra ekspertrådgivning.

Med udviklingen af tankerne om den cirkulære forståelsesform og overgangen til en anden ordens kybernetik viste neutralitetsbegreberne sig imidlertid utilstrækkelige. Og her kommer begrebet "uærbødighed" ind i billedet.

Som konsulent skal man arbejde med begge begreber - ligesom man både skal kunne stille udforskende spørgsmål inden for den lineære forståelsesform eller skifte til den cirkulære.

5.4. De professionelle domæner.

Ved domæne forstås et tidsmæssigt afgrænset rum for en professionel praksis. Maturana opererer med tre domæner, nemlig (1) produktionens, (2) æstetikens og (3) refleksionens domæner. Domæner kan forstås som tre grundtyper af kontekster.

I æstetikens domæne er det idéer og værdier såsom skønhed, harmoni, overensstemmelse, ønskværdighed, moral og etik, der er fremherskende. I æstetikens domæne kan konsulenten ikke forholde sig neutral. I dette domæne tvinges konsulenten til at overveje, hvorledes teori, praksis og etik hænger sammen. Æstetikens domæne betragtes som overordnet i forhold til både produktionens og refleksionens domæner.

I produktionens domæne betragtes virkeligheden som objektiv: Der er kun én sandhed, og det er den, det gælder om at finde frem til. I produktionens domæne bruges den lineære forståelsesform. I produktionens dyrkes klarheden og entydigheden, og en enten/eller tankegang er fremherskende.

I refleksionens domæne betragtes virkeligheden som subjektivt bestemt. I dette domæne dyrkes multi-vers, forstået som en mangfoldighed af lige-værdige historier og perspektiver. Inden for refleksionens domæner dyrkes den cirkulære forståelsesform. Afhængig af de forskellige organisationsmedlemmers punktuering af begivenhederne kan enhver handling forstås både som "årsag" og som "virkning".

En af konsekvenserne af ovenstående er, at succeskriterierne for en konsulentydelse afhænger af, hvilket domæne ydelsens skal forstås indenfor. For konsulenttydelser inden for produktionens domæne sættes objektivitet og nøgtern databehandling i højsædet. De succeskriterier og kvalitetskrav, der gælder inden for refleksionens domæne udspringer af den etiske fordring, der hører systemisk tænkning til, nemlig at den givne praksis bidrager til at øge de fremtidige muligheder for forandring, udvikling og vækst.

Hvis målet er organisationsudvikling som følge af menneskers udvikling, så viser professionelle overvejelser om sammenhænge mellem teori, metode og etik, at konsulentopgaven primært skal forstås og gennemføres inden for refleksionens domæne.

5.5. Hypotesedannelse

I systemisk konsultation er anvendelsen af hypoteser et centralt arbejdsredskab for konsulenten. Ved at opstille hypoteser fokuseres der forbigående på bestemte forhold.

I den systemiske tænkning opereres med to kategorier af hypoteser, nemlig:

1. Re-telling: En genfortælling eller et sammendrag, der giver en mening, som er umiddelbart begribelig, forståelig og acceptabel.
2. Den egentlige hypotese: En tolkning af dele af en mening, som er mere nuanceret og mangfoldig end de faktuelle forhold, idet flere antagelser kombineres, og nye forståelser kan præsenteres.

Et vigtigt element i arbejdet med hypotesedannelsen er at forstå betydningen af, at begivenhederne fremtræder, som de gør, og angive mange varianter af mulige forståelser.

Campbell anvender hypoteser for at kunne arbejde med

- Konflikter med individuelle behov og organisationens aktuelle behov og livscyklus
- Relationskonflikter opstået som konsekvens af forandringer eller trusler om forandringer.

Et centralt perspektiv i anvendelsen af hypoteserne er en belysning af en "tab-gevinst-diskussion": Hvad kunne være tab og gevinst for den enkelte eller organisationen ved at ændre en given adfærd??

Konsulenten skal undgå at opfatte og godtage hypoteser, som sande og fyldestgørende forklaringer. Man må ikke forelske sig i bestemte hypoteser, men skal derimod forholde sig legende, eksperimenterende og uærbødig til hypoteserne.

Passiv omskrivning er en metode, hvormed man kan give problemer en positiv betydning. Det aktuelle problem bliver fortolket og udlagt ud fra en hensigtsmæssighed, sådan at deltagerne får frigjort ressourcer til at handle.

5.6. Interventioner.

De interventioner, konsulenten anvender i det praktiske arbejde, kan bl.a. være:

- Kvalitative interviews
- At videregive informationer til nøglepersoner i organisationen
- At bringe personer sammen og agere som spejl eller oversætter
- At afklare roller, spilleregler, krav og forventninger mellem personer
- At vejlede mht. visioner og målformuleringer.

Målet med konsulentens intervention er at fremme organisationens egen autonome tilpasningsevne og læringsevne gennem feed-back.

Bl.a. Cooperrider har talt om 5 grundlæggende interventionsmetoder:

1. Positiv omskrivning. En positiv omformulering af en offerrolle kan fx være: At være hensynsfuld og give andre mulighed for indflydelse
2. Anvisninger som interventionsmetode. Formålet med denne intervention er at vejlede klienten.
3. Tilbageholdelse som interventionsmetode. Ved at opfordre til spørgsmål, analyse og hypotesedannelse får aktøren mulighed for at fordybe sig i problemet og bliver samtidig inviteret til at være

konsulent for sig selv. Formålet er at skabe læring, analyse og forstå tingenes sammenhæng og lære at se problemet i øjnene og udholde det emotionelle pres, der ellers ville få personen til at handle.

4. Refleksioner. Man kan fx skifte position ved at anskue begivenhederne ud fra aktørernes forskellige positioner. Ved at reflektere ud fra disse forskellige positioner synliggøres flere versioner af spørgsmål og oplevelser, som aktørerne senere kan gå i dialog om.
5. Metaforer. Metaforer er et billedskabende sprog, som udtrykker en tolkning af bestemte forhold. Derved hjælpes aktørerne til at revurdere og beherske deres problemer.

5. Konsulentens erkendelsesprocesser i praksis (Kit Sanne Nielsen)

Det har altid været vigtigt for mig som solokonsulent at opbygge et netværk, hvor jeg dels kan løse opgaver sammen med andre, dels få idéer, inspiration, råd og vejledning i mit eget arbejde.

Min vej til organisationskonsultation har været:

1. Klinisk psykolog (behandling)
2. Privatpraksis
3. Supervisor og konsulent i behandlingsinstitutioner
4. Underviser på uddannelsesinstitutioner/lederkurser
5. Konsulent og erhvervspsykolog i offentlige og private organisationer.

Det er min erfaring, at konsulentarbejde kan være et ret ensomt erhverv, hvis man ikke får et samarbejde med andre konsulenter. Når man arbejder sammen om en konkret opgave, er det godt at præcisere, hvem der er hovedentreprenør og have de økonomiske aftaler på plads fra en start.

Samarbejde med kolleger med anden tilgrænsende faglig baggrund har betydet, at vi har haft forskellige forudsætninger og samtidig den fordel, at vi som konsulentteam har kunnet dække et større videnskabsmæssigt spekter.

Når samarbejdet foregår mellem to fagfæller, så opstår der en faglig spejling. Det kollegiale teamwork kan fungere som en kollegial feed-back-sløjfe. Når man som konsulent skal intervenere i organisatoriske dilemmaer, er det meget lærerigt at blive eftergransket af en anden person.

Der er også samarbejde med interne konsulenter. Den interne konsulent er involveret i organisationens hierarki og politikker. Hun skal følge og støtte mål, der er bestemte opgaver, vedkommende skal påtage sig. Den eksterne konsulent er langt bredere og har mere frihed i sit arbejde.

Som ekstern konsulent er det nødvendigt at definere relationen til den interne konsulent ud fra en klar rollefordeling og samtidig være bevidst om, at den interne konsulent er en del af klientsystemet.

Når kontrakten om selve konsulentopgaven indgås, skal det derfor aftales, i hvilket omfang den interne konsulent medvirker og hvilken rolle vedkommende har - et samarbejde mellem en ekstern og en intern konsulent kræver en tydelig præcisering af rollefordelingen.

For at kunne lære noget, må man som menneske acceptere, at der er noget værdifuldt uden for en selv, som man behøver!

Konsulenten skal være bevidst om ikke at blive forelsket i sine egne idéer eller gifte sig med sine egne hypoteser - man skal, som Cecchin udtrykker det, kun flirte med dem. Man skal arbejde hårdt for hele tiden at agere fleksibelt og bryde vanetankegang ned og indtage en såkaldt konstruktivt opportunistisk position.

Konsulenten er nødt til at erkende sin egen selvtilstrækkelighedsfølelse og bearbejde den. Man må erkende sit eget subjektive udgangspunkt og analysere, hvordan dette influerer på klientsystemet.

5. Konsulentens erkendelsesprocesser i praksis (Gitte Haslebo)

Min vej til organisationskonsultation har været:

1. Underviser i proceskonsultation
2. forsker i levevilkår
3. proceskonsulent for offentlige institutioner
4. leder i uddannelse og personale
5. systemisk konsulent for offentlige og private organisationer.

Det er en vigtig udfordring i organisationskonsulentens arbejde at tilrettelægge sine konsulentopgaver på en sådan måde, at der tidsmæssigt og økonomisk bliver mulighed for en fortsat professionalisering i konsulentrollen.

Set i et systemisk perspektiv er det virksomme i supervision, at en person træder ind i billedet og arbejder fra en anden position til konsulentopgaven end den opgaveansvarlige konsulent gør. Supervisor har til opgave at tilrettelægge en iscenesættelse, sådan at supervisandens læreprocesser i forhold til den pågældende konsulentopgave fremmes.

Supervision vil jeg her forstå som en metode til at styrke supervisandens uærbødighed for andre tanker.

Tre eksempler på, hvornår det kan være en god idé at modtage supervision:

1. Når konfliktniveauet er højt
2. Når neutraliteten står på spil
3. Når entydigheden dominerer.

Efterskrift

Konsulentarbejde forudsætter personlig udvikling. At arbejde som konsulenter i organisationer er en kompliceret affære.

Vi indstiller os på et ligeværdigt samspil, idet vi respekterer organisationsmedlemmernes egne forestillinger, følelser og oplevelser.

I den systemiske tænkemåde forstås identitet først og fremmest som et resultat af et samspil og en interaktion mellem mennesker.

Det er vores overbevisning, at vi som konsulenter må sætte tid og kræfter af til at arbejde med vores egen personlige udvikling.

Konsulentarbejde er i sig selv en læreproces. Vores læring sker i de samspil og i de relationer, som vi har med organisationens medlemmer.

Den systemiske tænkning er en tænkemåde, en meningsforståelse, som giver os mulighed for at afprøve forskellige hypoteser og interventioner ud fra bevidstheden om, at der ikke findes en endegyldig sandhed eller den rigtige måde at løse opgaven på.

Farvel til informationssamfundet? Informationsteknologien har gjort det muligt at indhente og bearbejde store mængder af viden og informationer. Men er vi blevet klogere af det? Vores bud er, at der mangler mening! I fremtiden er det ikke så meget evnen til at skaffe sig og bearbejde store mængder af informationer, som er vigtig, men derimod evnen til at fravælge informationer. Først når vi ved, hvad det væsentlige er, kan vi beslutte og handle.

Det er vores bud, at det i stigende grad bliver en central ledelsesopgave at kunne skabe tid og rum, hvor ledere og medarbejdere får plads til at arbejde med til- og fravalg af informationer, personlig og fælles stillingtagen til værdier, erkendelsesprocesser og dialog på kryds og tværs med andre i organisationen. I denne forstand vil det også blive en udfordring for ledere at kunne fungere som eksperter i læreprocesser.

