



BOOKSKIM

DEN PROFESSIONELLE
PROCESKONSULENT

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 17

Anvendelse af bogens
pointer



Den professionelle proceskonsulent

INTRODUKTION TIL BOGEN

Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl giver i denne bog metoder til, hvordan man i teori og praksis kan skabe konstruktiv udvikling i organisationer. Bogen er udstyret med en lang række metoder, hvilke belyses gennem cases og eksempler. Her sættes blandt andet fokus på teamudvikling, konfliktløsning, fremme af arbejdsglæde og mange andre metoder. Bogen henvender sig til konsulenten eller lederen, der efterspørger effektiv organisationsudvikling og redskaber til effektfulde forandringsprocesser.

Vigtige læringspunkter

Denne bog giver et indblik i proceskonsulentens værktøjskasse og teorien bag. Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl introducerer i den forbindelse kompleksiteterne af konsulentens arbejde, herunder hvordan forskellige slags processer kan håndteres for at hjælpe en organisation bedst muligt. Bogen er værdifuld for enhver konsulent, da den giver en oversigt over konsulentarbejdets terræn og kortlægger de mange overvejelser, som konsulenter altid må gøre sig. Herudover rummer bogen en fyldig beskrivelse af seks traditioner, som proceskonsulenten kan arbejde ud fra:

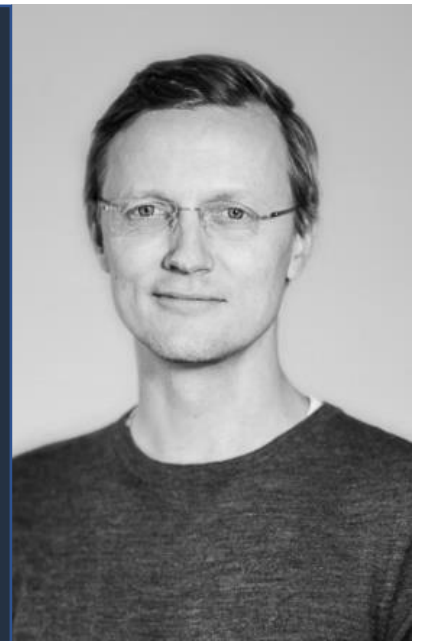
- Organizational Development (OD-positionen)
- Den strategiske position
- Den systematiske position
- Den anerkendende position
- Den løsningsorienterede position
- Den narrative position



Om forfatterne:

Kristian Dahl er cand. psyk. og erhvervspsykolog og arbejder med ledelse og organisationsudvikling.

Andreas Granhof Juhl er også cand. psyk. og selvstændig erhvervspsykolog og arbejder med lederuddannelse.

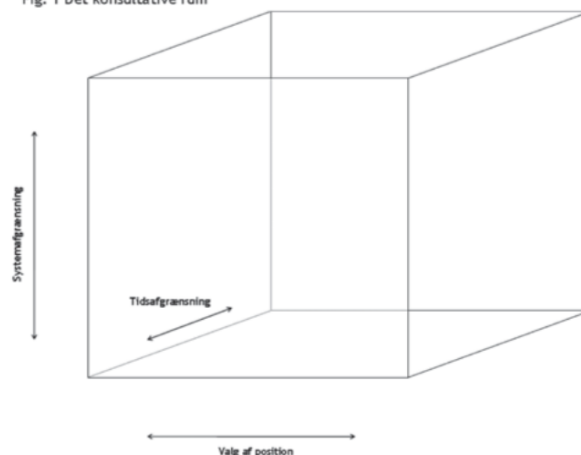


Summary

DET KONSULTATIVE RUM

Forfatterne præsenterer i bogen et praktisk konsultativt rum, der bygger på brugbare distinktioner til at begribe, hvordan konsulentens praksis udspiller sig mellem aktører over tid. Det praktiske konsultative rum illustreres som et tredimensionelt rum. Første dimension vedrører konsulentens position, herunder måden hvorpå konsulenten forstår sig selv og sit arbejde ud fra. Anden dimension vedrører afgrænsningen af det system, der arbejdes med og tredje dimension vedrører tidsaspektet i arbejdet.

Fig. 1 Det konsultative rum



Første dimension: Konsulentens position

Der er mange forskellige teoretiske perspektiver, konsulenten kan se sig selv og sit konsultative arbejde igennem. Metaforisk set kan man beskrive de forskellige teoretiske positioner som en række forskellige brilleglas. Hvert glas har sin egen styrke, slibning og perspektiv. Hvert teoretisk perspektiv gør nogle handlinger i interaktionen mellem organisation og konsulent mulige og gør andre umulige. Dahl og Juhl præsenterer i bogen en række af de positioner, de finder mest hjælpsomme, og som de selv benytter sig af i deres daglige arbejde. Herunder er positionerne kort beskrevet, men vil blive gennemgået yderligere i senere afsnit.

OD-positionen

Denne position bygger på en antagelse om at skabe udvikling for menneskene i organisationen ved at give dem plads og mulighed for at bidrage og udfolde sig. Dette gør konsulenten ved at fokusere på klientens evne til selv at forstå den aktuelle situation og konstruktivt intervenere med det mål, at klienten selv kan udvikle sin egen organisation.

Den systematiske position

Denne position bygger på en antagelse om, at man ikke kan sige noget meningsfuldt uden detaljer om konteksten. Derfor søger denne position at klarlægge eller ændre konteksten, således andre handlinger muliggøres.

Den løsningsorienterede position

Denne position beskriver forfatterne ved hjælp af følgende pointe: "Alle mennesker støder hele tiden ind i vanskeligheder. Almindeligvis håndteres vanskeligheder som en rutinemæssig del af dagligdagen. I nogle tilfælde mislykkes forsøget på at håndtere vanskeligheden. Hvis dette sker gentagne gange, og folk ikke har nogle bedre alternative løsninger, opstår problemet".

Den anerkendende position

Denne position bygger på en antagelse om, at udvikling fremmes ved at undersøge styrker, positive intentioner og hvordan disse kan forbindes med drømme og ambitioner til fremtiden.

Den narrative position

Denne position bygger på en antagelse om, at sprog og historier udøver en magt. Her skabes udviklingen i organisationen ved at undersøge, hvilke historier der fortælles, hvad disse historier gør muligt og umuligt og hvilke alternative historier, der kan fortælles.

Den strategiske position

I denne strategiske position må konsulentens løbende hjælpe organisationen til at klarlægge og udvikle organisationens strategiske mål og dernæst afklare, hvordan ressourcer prioriteres og bringes i spil for at nå disse mål.

Anden dimension: System

Ifølge Dahl og Juhl skal konsulentens altid i samarbejde med kunden foretage afgrænsninger af, hvad der arbejdes med. Derfor udgør anden dimension af det konsultative rum en systemafgrænsning. Indenfor denne systemafgrænsning besluttet, hvem der skal tales med hvem om hvad, og ofte vil svaret på dette spørgsmål ændre sig under selve konsultationsforløbet. I anden dimension af det konsultative rum arbejdes der med følgende dimensioner:

1. Person: Dette kan eksempelvis være en coachingsamtale eller et formøde med en leder.
2. Gruppe: Dette kan eksempelvis være et team i en organisation, som konsulentens skal hjælpe med teamudvikling.
3. Organisation: Dette kan eksempelvis være en temadag i en organisation, hvor hele denne organisation samles omkring at udvikle fælles værdier.

Tredje dimension: Tid

Tredje dimension af det konsultative rum bygger på, at enhver praksis finder sted over tid. I den forbindelse lister Dahl og Juhl en række tidsmæssige distinktioner op, vi har brug for, såfremt vi ønsker at skabe meningsfulde udviklingsprocesser:

1. Øjeblikket: Her er det vigtigt, at konsulentens forholder sig til, hvordan vedkommende kan agere meningsfuldt overfor kunden her og nu, og hvordan hænger det sammen med det, som er sket og kan komme til at ske.
2. Begivenheden: Det kan fx være et undervisningsmodul, som er led i en lederuddannelse. Dermed er selve begivenheden indenfor en afgrænset tidsramme men rækker ud over øjeblikket.
3. Forløbet: Den række af begivenheder og øjeblikke, som er inden for den ramme, konsulentens og kunden har indgået kontrakt om. Dette kan fx være et organisationsudviklingsforløb.

DEN GODE START

Dahl og Juhl fremhæver en række perspektiver på, hvordan man som konsulent kan sætte konsulentopgaven i søen sammen med kunden. Her tager forfatterne udgangspunkt i fire trin, som hver især rummer særlige udfordringer såvel som metoder og redskaber, konsulenten kan benytte sig af.

Trin 1: Den første kontakt – telefonmødet

Den første kontakt med kunden sker ofte ved, at kunden henvender sig telefonisk. Den første kontakt med kunden er vigtig og en speciel situation. Her skal konsulenten forsøge at danne sig et indtryk af, hvordan landet ligger, samt hvilket sprog der tales. Proceskonsulenten bør her fokusere på at opnå to vigtige mål: (1) danne kimen til en stærk samarbejdsrelation med kunden og (2) planlæg i fællesskab et formøde, for på det videre udviklingsforløb kan designes.

Når konsulenten og kunden har haft den første kontakt, består konsulentens arbejde i at forstå, hvad kundens henvendelse drejer sig om, og hvad der gør den meningsfuld for kunden. Her er det naturligt, at konsulenten spørger, hvorledes kunden forstår situationen.

Når konturerne for konteksten for henvendelsen begynder at træde frem, er det naturligt at drøfte og planlægge formødet. I den forbindelse er det oftest en god idé at forventningsafstemme med kunden og tydeliggøre, hvad formålet med mødet er, hvem der skal være til stede og hvorfor og hvornår formødet skal afholdes.

Trin 2: Formødet

Forfatterne præsenterer her en trefaset model, som de i deres formøder ofte går frem efter:

1. Først fokuserer konsulenten på at etablere en god relation med kunden. Her er målet at etablere en tillidsfuld kontakt, som kan understøtte det videre arbejde.
2. Efterfølgende fokuserer konsulenten sammen med kunden på at udforske, hvorledes den aktuelle situation kan forstås.
3. Afslutningsvis arbejder konsulenten sammen med kunden om at formulere, hvilket resultat konsultationen skal skabe.

Trin 3: Design af proces

I denne fase vil det ofte give mening, at konsulenten træder i karakter som ekspert og fokuserer på, hvorledes der skabes den mest effektive læringsproces. I praksis er der stor forskel på, hvilken rolle kunden spiller her. I nogle situationer designer kunden og konsulenten processen sammen, og andre gange er det konsulenten, der udarbejder et oplæg, som beskriver, hvorledes processen kunne se ud. I den forbindelse anvender forfatterne det konsultative rum som metafor, når der skal designes udviklingsprocesser. Denne simplificering skal dog ikke læses som fremgangsmåden. Det vigtige er derimod, at man hele tiden i designfasen flytter sig frem og tilbage mellem akserne i det konsultative rum. Hver gang man ser på opgaven fra et nyt sted, vil man også lægge mærke til nye ting.

Når konsulenten arbejder med at designe en proces, er systemafgrænsning ofte en af de første udfordringer, der skal håndteres. Her kan følgende spørgsmål overvejes: *Hvem i denne organisation skal tale med hvem om hvad og hvordan, for at vi kan gøre målene til virkelighed?*

Ligeledes kan de forskellige positioner, konsulenten kan indtræde i, udgøre en mulighed for at se på processen med nye øjne. Hver position giver unikke handlemuligheder og forståelser af situationen. Her kan følgende spørgsmål overvejes: *Hvilke positioner skal jeg som konsulent bringe i spil for at bidrage til det resultat, som kunden ønsker, nås?*

I designfasen er det ligeledes vigtigt at overveje det tidsmæssige aspekt. I den forbindelse arbejdes der med *øjeblikket*, hvilket grundlæggende handler om at overveje, hvordan man vil møde de parter, man kommer til at arbejde med i konsulentopgaven. *Begivenheden* defineres i designfasen som et afgrænset og sammenhængende forløb af aktiviteter, der faciliteres af konsulenten. I praksis kan dette være et seminar eller et coachingmøde. Aktiviteterne skal bidrage til, at kunden kommer tættere på det opstillede mål for konsulentopgaven. Efterfølgende gælder det om at se på konsulentopgaven i et samlet perspektiv. Dette kalder forfatterne *forløbet*. Her ser konsulenten på alle de aktiviteter, der forventes igangsat fra start til slut og udfordringen består i at skabe en god sammenhæng såvel som at sikre effekt.

Trin 4: Forslaget og kundens respons

Efter designfasen er det blevet tid til, at konsulenten skal fremlægge det forslag, der er udarbejdet. Her 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 xx (fx tid, penge) ...
3. Hmm... Noget af jeres forslag rammer plet, men jeg er usikker på, om xx vil virke hos os ...

Her er det vigtigt, at man som konsulent ikke har skyklapper på, men derimod lytter til, hvad kunden siger. Når kunden er klar til at gå videre, vil man ofte omsætte det aftalte i en skriftlig kontrakt. Målet er her ikke at styre forholdet mellem kunde og konsulent i juridisk forstand, men snarere af fremme klarhed over, hvad der skal foregå.

OD-POSITIONEN

Ønsker man at forstå proceskonsultationens rødder, er man uomgængeligt nødt til at kaste et blik på den amerikanske OD-tradition. OD er en forkortelse af Organizational Development, men kan ikke direkte oversættes til organisationsudvikling eller organisationsforandring. OD er nemlig en helt særlig tradition, hvilken forfatterne kort beskriver som en betegnelse for en række perspektiver, der har bestræbelsen på at gøre organisationer mere demokratiske og humane. OD blev for alvor kendt som en særlig tilgang til organisationsudvikling midt i 1970'erne. Inden for OD-traditionen er der tre centrale linser, som udgør grundsynet:

1. Aktionsforskningen ved Kurt Lewin
2. Den humanistiske psykologi særligt inspireret af Abraham Maslow og Carl Rogers
3. Human Relations-skolen

Kurt Lewins aktionsforskning

I 1940'erne og fremad satte Kurt Lewin scenen med nyskabende forskning, der gav konkrete bud på, hvorledes adfærd, holdninger og arbejdsprocesser kunne ændres og påvirkes. Det centrale fokuspunkt er her inddragelse af det fællesskab eller den gruppe, som det enkelte menneske er en del af. Lewins grundmodel for dét at skabe forandringer er vigtig for OD-traditionen. Denne velkendte model består af tre faser, som Lewin metaforisk beskriver som unfreeze → move → refreeze, (optø → bevæg → fastfrys). Forandringer af et socialt system

kræver først en optøning af den eksisterende struktur og kultur. I praksis vil dette sige at skabe motivation for forandringen. Først når denne motivation er til stede, er det muligt at bevæge det sociale system. Bevægelsen består i at gøre noget nyt, overveje tingene fra nye vinkler eller etablere nye holdninger. For at fastholde denne bevægelse skal det sociale system genfryses sådan, at bevægelsen eller det nye nu bliver permanent. Konkret kan dette ske ved at skabe nye rutiner og systemer, der fastholder ændringen.

Den humanistiske psykologi

I de tidlige 1960'ere opstår den humanistiske psykologi som et forsøg på at definere en ny psykologi. Bevægelsens afsæt er en afvisning af behaviorismens reduktionistiske fokus på adfærd og en afstandstagen fra den freudianske psykologis fokus på det syge menneske. Målet for den humanistiske psykologi er derimod at fokusere på:

1. Det bevidste, frem for det ubevidste
2. Det sunde og raske voksne menneske
3. Menneskets kreative evner, frie vilje og lykke

For OD-traditionen har særligt Abraham Maslow og Carl Rogers været af betydning. Det nyskabende ved Maslow og hans behovspyramide var, at han tog udgangspunkt i at studere sunde og succesfulde mennesker for herigennem at lære om, hvad der skaber psykisk velvære. Her opdagede han, at de mennesker, der havde den højeste grad af livsglæde og psykisk velvære, havde realiseret sig selv. Carl Rogers' vigtigste bidrag består i at have været med til at redefinere forståelsen af, hvorledes terapeuten skal møde klienten. Her brød Rogers med den traditionelle ekspertbaserede og normative psykologi på to vigtige områder. (1) Rogers understreger, at ansvaret for udvikling ligger hos klienten – ikke hos terapeuten. (2) Folk skal selv afgøre, i hvilken retning de vil lede deres liv – dette skal terapeuten understøtte.

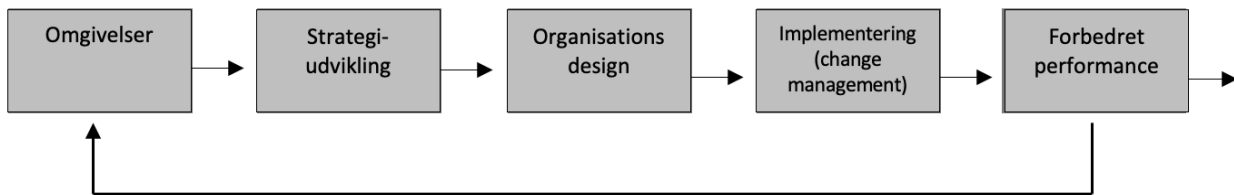
Human relations-skolen

Human relations-skolen betegner en gruppe forskere, der med inspiration fra Hawthorne-studierne fokuserede på adfærd i arbejdsgrupper. Det centrale i human relation-forskernes arbejde var et skift fra taylorismens opfattelse af medarbejderen som en udskiftelig del i den organisatoriske maskine til at betragte medarbejderen som et unikt menneske med egen psykologi. Startskuddet var 1920'ernes Hawthorne-studier, der bl.a. undersøgte sammenhængen mellem medarbejderne sociale relationer på arbejdspladsen og produktivitet.

DEN STRATEGISKE POSITION

De tidligere beskrevne positioner har alle det tilfælles, at de langt hen ad vejen trækker på en terapeutisk kontekst, og herefter er blevet bragt ind i en organisatorisk arena. Med den strategiske position trækker forfatterne på et væld af redskaber, der er udviklet inden for *management consulting*. Her er det vigtigste fællestræk bestræbelsen på at hjælpe organisationer til at forbinde mål og midler i effektive forretningsprocesser. I den forbindelse præsenterer forfatterne *den tidlige konsulentmodel* af Nadler, D og Slywotsky, A (2005), hvilken var et vigtigt svar på nogle af datidens vigtige organisationsspørgsmål og problematikker. Set gennem nutidens consulting-linse er der flere udfordringer ved *den tidlige konsulentmodel* heriblandt, at den opfatter organisationen som et lukket system, samt at konsulenten udelukkende fokuserer på at optimere de interne processer i organisationen uden skelnen til organisationens forbundethed med omgivelserne. I starten af 1970'erne mødte de amerikanske organisationer en række nye og væsentlige udfordringer i form af bl.a. stigende udenlandsk konkurrence og mere krævende forbrugere, hvilket nødvendiggjorde en mere avanceret

opfattelse af organisationen end, der var behov for tidligere. Derfor udvikledes en ny, faseopdelt model, hvilken kaldes for den sekventielle konsulentmodel:



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 positioneringsskolen. Micheal Porter, som er en af positioneringsskolens mest indflydelsesrige strategiforskere siger, at en virksomhed kan brydes ned i primære og støtte-aktiviteter. Det gør han i den såkaldte værdikæde. Når man som konsulent arbejder med udgangspunkt i værdikæden, vil det typisk omfatte:

1. Inspirationsoplæg og dialog
2. Analyse af den vigtigste værdikæde
3. Optimering af værdikæden
4. Afrunding

Når scenen er sat i en offentlig organisation, betyder det, at rammen for strategisk udviklingsarbejde må betragtes anderledes i de private virksomheders sfære. I bogen præsenteres tre fundamentale og modsatrettede vektorer af Klaudi Klausen:

1. Stat som normativ vektor. Her består opgaven i at fordele goderne lige og efter de politiske vedtagne principper. Det er politik, magt og regler, der er styrende.
2. Marked som normativ vektor. Målsætningen er her at få det bedste resultat på bundlinjen.
3. Civilsamfund som normativ vektor. Normer og værdier er styrende og gensidig tillid er basis for menneskelig interaktion.

Når strategien møder virkeligheden, ses det, at virkeligheden opfører sig anderledes end antaget. Det betyder ikke, at formuleringen af strategi er unødvendig, men at strategien skal rumme mulighed for, at den kan formes og omformes i takt med, at ledere og medarbejdere

lærer af erfaringerne med at føre strategien ud i livet. Når man i strategiarbejdet har besluttet, hvilken position organisationen skal have på markedet, bliver det i klassisk management consulting et spørgsmål om at sikre, at de organisatoriske strukturer og systemer matcher dette. Forfatterne præsenterer i den forbindelse tre af de mest populære organisationsmodeller:

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 her er at fokusere på selve interaktionen mellem delene.

Weisbord: The six box model

Metaforisk kan modellen beskrives som en radarskærm med en række opmærksomhedspunkter. Der skal hele tiden være fokus på hvert punkt for at holde organisationen på sporet. De seks punkter er: formål, struktur, relationer, belønninger, hjælpesystemer og ledelse.

Leavitts systemmodel

Princippet i denne mere simple model er, at man ikke kan ændre på én faktor uden, at det påvirker de øvrige. Modellen opererer med elementerne: struktur, opgaver, teknologi og aktører.

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

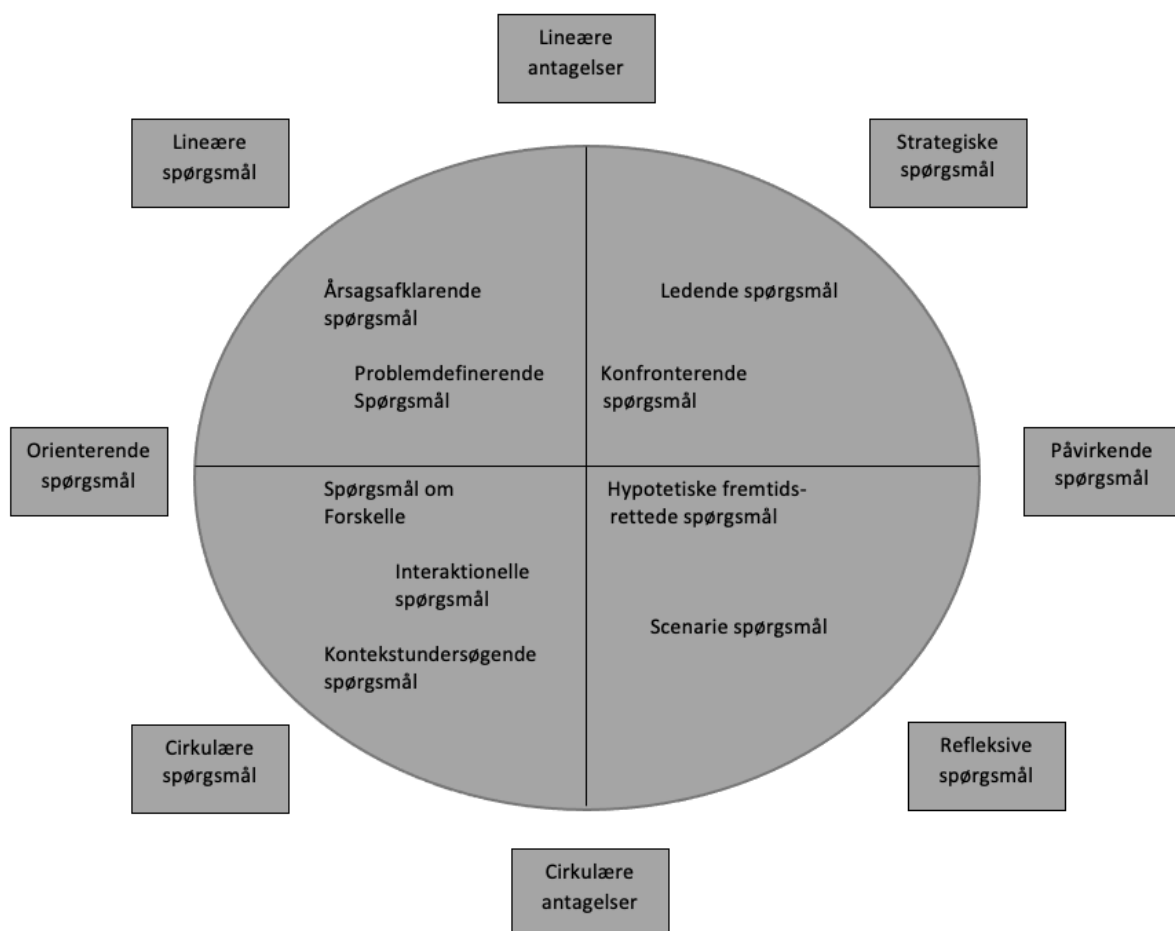
DEN SYSTEMATISKE POSITION

I bogens kapitel om den systematiske position belyses den systematiske tradition gennem en udfoldelse af Gregory Batesons tænkning. Med inspiration fra Vernon Cronen bruger forfatterne begrebet *uhensigtsmæssige mønstre* til de mønstre af positiv feedback, som organisationer ønsker at komme ud af (fx konflikter) og begrebet *ønskelige mønstre* til de mønstre af positiv feedback, som organisationen ønsker mere af (fx synergi i opgaveløsning på tværs af afdelinger). I forlængelse af begreberne positiv- og negativ feedback skelner Bateson i sociale systemer mellem to typer af relationer: *symmetriske* og *komplementære*. Organisatoriske eksempler på symmetriske relationer er stressspiraler, hvilket ofte handler om et misforhold mellem arbejdsbetingelser og den enkeltes evne til at indfri disse krav. Denne type af analyse er ikke-systemisk. En systemisk tilgang vil i stedet se efter, hvordan det personen gør, hænger sammen med det andre personer gør, og samtidig kigge på de situationer, hvori disse interaktioner finder sted. Bateson mener nemlig, at vi kun kan forstå fænomener, når vi ser dem i kontekst eller sammenhæng. Et eksempel på den komplementære relation kan være, at lederen tydeligt leder sine medarbejdere ved at gå forrest, hvilket får medarbejderne til at følge lederen, hvilket får lederen til at gå forrest.

Bateson syn på kommunikation går ud på, at vi hele tiden handler ind i hinandens handlinger, uafhængigt af om disse handlinger er kropslige eller sproglige. Opdeling af denne strøm af handlinger kalder han for punktering, hvilket er vores måde at skabe sammenhæng og mening. Ofte kan konsulentens evne til at lave repunkteringer være det, der hjælper organisationer til at lave forandringer af anden orden – altså bryder med de vanemæssige mønstre af kommunikation i organisationen. Forfatterne inddrager yderligere Humberto Maturanas arbejde med autopoietiske systemer. 'Auto' betyder 'selv' og 'poiesis'

betyder 'skabelse'. Maturana mener, at den verden alle ser, er ikke verdenen, men én verden samt at verden ikke er subjektiv eller objektiv, men frembragt gennem den måde, organismen strukturelt ved hjælp af sprog kobler sig på andre organismer og omverdenen. Dét, kommunikation gør, er altså at koordinere handlinger mellem aktører. Som konsulent skal man forholde sig neutral. Dermed undgår man at blive suget ind i historierne i organisationen og miste sin evne til at handle frit.

Den systemiske tradition har en bred vifte af personer, der er kendt for deres arbejde med at omsætte frugten af Batesons arbejde til spørgemodeller. Karl Tomms arbejder med to forskellige dimensioner. Den ene fokuserer på, hvorvidt hensigten med spørgsmålet er orienterende eller påvirkende. Grundlæggende kan man som konsulent spørge sig selv: Når jeg stiller spørgsmålet, stiller jeg det så for selv at blive klogere? Eller stiller jeg spørgsmålet for at personen, gruppen eller organisationen skal blive klogere, når de svarer på spørgsmålet? Her mener Tomm, at ethvert spørgsmål både vil have en orienterende og en påvirkende hensigt, men at vægtningen kan være forskellig. Den anden dimension fokuserer på, med hvilke antagelser konsulenten arbejder med organisationen. Arbejder konsulenten med lineære eller cirkulære antagelser? Igen gør Tomm gældende, at det ikke er enten-eller. De to dimensioner giver følgende model, som forfatterne mener, kan hjælpe konsulenten til en øget professionalisme på flere måder.



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

DEN ANDERKENDEDE POSITION

Den anderkendende tilgang anvendes ofte i dag som løsningen på, hvordan man skaber motivation og resultater. I bogens kapitel om den anerkendende position præsenteres fire forskellige traditioner, som alle vedrører begrebet anerkendelse.

Den tyske tradition: Hegel og Honneth

Anerkendelse handler i denne tradition om at erkende den anden som værende gyldig. Honneth argumenterer for, at anerkendelse udtrykkes i forskellige sfærer: familien, en retslig sfære og en solidarisk sfære, hvor den sidste i forhold til arbejde med organisationer har forfatternes interesse. I den solidariske sfære udgør anerkendelse en social solidaritet, hvor den enkelte ses som et unikt individ, der bidrager til fællesskab gennem sine særlige kvalifikationer. Anerkendelse i denne tradition betyder ikke enighed. Afdelingerne i en organisation kan sagtens være uenige, men opleve anerkendelse for den indsats, de har leveret.

Marcus Buckingham og den styrkebaserede bevægelse

Buckingham's grundlæggende budskab er, at hvis organisationer ønsker at forbedre præsentationerne, skal den enkeltes job skræddersyes personens styrker frem for at personen forsøger at udfylde en generel funktionsbeskrivelse. Buckingham arbejder med en metode bestående af seks trin:

- 1) Bryd med myterne: Her sætter Buckingham fokus på hvordan "det bedste af dit arbejde bliver det meste af dit arbejde" og dermed bryder med idéen om at reformulere svagheder til store udviklingsmuligheder.
- 2) Find styrkerne: Buckingham definerer styrker som: "*Mine styrker er de specifikke aktiviteter, hvor jeg gør det godt, og hvor jeg bevarer en stærk appetit*". Dermed identificerer Buckingham ikke styrker med personlighedskarakteristika men med aktiviteter, samt at styrker ikke identificeres med de aktiviteter, vi er gode til, men hvor vi oplever flow.
- 3) Frisæt dine styrker: Du skal vide, hvad styrkerne er og få dem til at fylde mere og mere. Fokuser på, hvordan du kan sætte dine styrker mere i spil i denne uge, end du gjorde i sidste uge.
- 4) Stop dine svagheder: Der vil altid være aktiviteter, som dræner dig. Derfor skal du ikke blot vide hvilke aktiviteter, der dræner dig, men du skal finde dem på en måde, der gør dig i stand til at handle effektivt på dem.
- 5) Klar tale! – stærke teams: den enkeltes job kan indrettes til at trække på og fremme brugen af egne styrker gennem samtaler. Det gælder samtaler om samarbejde og opgavefordeling i teamet, og det gælder samtaler mellem leder og medarbejder.
- 6) Byg vaner til brug af styrker: Buckingham anbefaler at man bygger styrkevaner – vaner, der sikrer, at oplevelsen af succes og flow hele tiden fylder mere og mere.

Peter Lang

Denne tradition af Lang giver anledning til tre antagelser, som konsulenter kan benytte:

- 1) Anerkendende læsning af følelser: For det første argumenterer Lang for, at følelser altid er relationelle i den forstand, at de udspiller sig mellem mennesker, og at de altid er en

del af kommunikative udvekslinger mellem mennesker. En anerkendende tilgang til følelser kan altså bruges til at designe processer i de situationer, hvor de stærke følelser bliver omdrejningspunktet for konsultationen.

- 2) Positiv reformulering: Alle begivenheder er personens drømme om en mulig og ønsket fremtid. Konsulenten kan vælge at se disse handlinger som håb for fremtiden.
- 3) Følg sprogets grammatik: Her gælder det for konsulenten om at følge brugen af ord. Det gælder om at lytte til kundens brug af ord, at lytte til, hvordan kunden bruger disse ord til at sige noget positivt om fremtiden for derefter at bruge dem til at tale med personen om håb for fremtiden og til slut at tale om, hvordan drømmene kan skabes.

David Cooperrider og appreciative inquiry

Denne tradition bygger på en antagelse om, hvordan sociale systemer forandrer sig på to teoretiske traditioner: aktionsforskningen og socialkonstruktivismen.

Aktionsforskningstraditionen antager, at uanset hvor lang tid et givent system har eksisteret, er alle mønstre af social interaktion åbne for uendelig revision. Den viden, der (gennem aktionsforskning) skabes i sociale systemer, varierer i kvalitet og art fra viden, der genereres af de fysiske videnskaber. Systemet kan anvende den nye viden til at ændre sig selv.

Socialkonstruktivismen indebærer, at sproget ikke ses som et neutralt medium, men som aktivt skabende af den sociale virkelighed.

DEN LØSNINGSORIENTEREDE POSITION

I forhold til den løsningsorienterede tilgang lyder grundforståelsen af problemer således: *Alle mennesker støder hele tiden ind i vanskeligheder. Almindeligvis håndteres vanskeligheder som en rutinemæssig del af dagligdagen. I nogle tilfælde mislykkes forsøget på at håndtere vanskeligheden. Hvis dette sker gentagne gange, og folk ikke har nogen bedre alternative løsninger, opstår problemet.* Denne grundforståelse blev udviklet af bl.a. Bateson under grundlæggelsen af Mental Research Institute (MRI) i 1959. Denne forskning fortsætter over årtier, og inspirerer flere generationer af psykologer, antropologer, familiebehandlere og kommunikationsforskere. I 1970'erne videreudvikler Shazer og Berg tilgangen på en række afgørende områder, og forsimples MRI's principper, hvilket forfatterne opsummerer således: *Problemer er ikke konstante og statiske størrelser, men dynamiske i den forstand, at der altid er tidspunkter, hvor problemet er til stede i mindre grad og tingene står bedre til. Den letteste måde at skabe en udvikling på, er at finde disse tidspunkter, afklare hvad der gør fraværet af problemet muligt, og så igangsætte processer, hvor der gøres mere af det.*

Med udgangspunkt i ovenstående bliver konsulentens vigtigste rolle at hjælpe kunden til at finde og anvende en anden og mere effektiv løsningsform. Vil man forstå den løsningsorienterede tilgang, er man nødt til at kende til den traditionelle problemforståelse. Den første grundantagelse lyder således: *Problemer har dybe, underliggende årsager – derfor er erkendelse og indsigt i problemet en forudsætning for forandring.* Anden grundantagelse lyder således: *Forandring tager tid – at fjerne symptomer er i bedste fald overfladisk og i værste fald skadeligt.*

Den løsningsorienterede konsulent kan med fordel have fokus på disse to områder:

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

Den vigtigste del af konsulentens arbejde bør derfor, ud fra det løsningsorienterede perspektiv, rette sig mod nutiden og fremtiden. Forfatterne præsenterer hertil en række vigtige redskaber fra den løsningsorienterede position:

Mirakelspørgsmålet

Hvis løsningen på problemet er vigtigere end problemet, hvorfor så ikke fokusere mere direkte på løsningen? Denne konklusion førte til udviklingen af mirakelspørgsmålet og undtagelsesspørgsmålet. Mirakelspørgsmålet blev udviklet af Steve de Shazer, og lyder som følgende: *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?*

Mirakelspørgsmålet skaber en forestilling om en situation, hvor problemet er løst, hvilket giver en tro på, at situationen kan være anderledes end status quo. Samtidig skaber mirakelspørgsmålet en beskrivelse af det ønskede mål, hvilket giver konsulenten information, som kan bruges til den fremadrettede udviklingsproces. I konsultativ praksis skal mirakelspørgsmålet naturligvis tilpasses den aktuelle organisatoriske kontekst, og her kan det være hjælpsomt at improvisere ud fra følgende præmisser:

- 1) Første præmis: Der skal skabes en ramme, hvori det er legitimt at tale om problemet som løst – mirakler er jo som bekendt ud fra konventionel vestlig tænkning umulige.
- 2) Anden præmis: Selve spørgsmålet skal skabe en sproglig kontekst, hvor problemet er løst.
- 3) Tredje præmis: Selve spørgsmålet skal give den spurgte mulighed for selv at definere, hvad der er tegn på, at problemet er løst.

Efter mirakelspørgsmålet – den videre dialog

Efterfølgende lytter konsulenten til svaret, og udforsker miraklet nærmere gennem opfølgende spørgsmål. Her vil en mere detaljeret samtale om miraklet udfolde sig, og her vil man før eller siden opdage situationer, hvor miraklet var en realitet. Her er det vigtigt, at konsulenten spørger ind til, hvad der eksempelvis gjorde det muligt. Steve de Shazer forklarer, at beskrivelsen af miraklet er baseret på to delelementer:

- 1) Personens håb om fremtiden.
- 2) Personens tidligere erfaringer.

I forlængelsen af disse spørgsmål vil man i det løsningsorienterede perspektiv ofte bevæge sig videre til undtagelsesspørgsmålet.

Undtagelsesspørgsmålet

En god idé for konsulenten er nu at spørge ind til situationer, hvor problemet ikke fylder så meget. Undtagelser er situationer, hvor problemet burde være til stede, men alligevel ikke viste sig. Dette hviler på en grundantagelse om, at alle sociale fænomener, herunder også problemer, ikke er statiske, men dynamiske. Det betyder, at et problem ikke bare er et problem, men at problemet er til stede i forskellige grader, afhængigt af omstændighederne. Derfor er der situationer, hvor problemer ikke fylder så meget eller måske slet ikke er der, og heri ligger en vigtig nøgle til at skabe udvikling. Fordelene ved at fokusere på disse såkaldte undtagelser er, at det giver et billede af, at de vanskeligheder, der før så uovervindelige og u håndterbare ud, nu positioneres som overvindelige. Resultatet af dette er større handlekraft og mod til at gøre noget ved tingene. Derudover får konsulenten og kunden information om, hvad man kan gøre

mere af. Jo mere righoldige beskrivelser af undtagelsessituationerne, desto mere lærer vi om, hvilke omstændigheder der skaber fravær af problemet.

Skalering

Der findes ofte to udfordringer, man som proceskonsulent står overfor i udviklingsprocesser:

- 1) At skabe en konkret og fælles forståelsesramme af den nuværende situation såvel som af det mål, som udviklingsprocessen skal gøre til virkelighed.
- 2) At gøre dette på en måde, som i sig selv bidrager til, at kunden kommer nærmere realiseringen af målet.

Metoden skalering, der er udviklet af Steve de Shazer og Insoo Berg er et godt bud på, hvorledes disse udfordringer kan håndteres. I praksis kan skalering anvendes i en lang række situationer, men oftest bruges den til:

- 1) Motivation og arbejdsglæde.
- 2) Konfliktløsning.
- 3) Situationer, hvor et team er kørt fast.
- 4) Situationer, hvor en ledergruppe står over for krævende udfordringer.

Grundidéen i skalering består i grafisk at opstille en skala, som der arbejdes ud fra. Målet er at skabe en håndgribelig ramme, der anvendes til at gøre abstrakte udviklingsønsker konkrete. Når skalaen er forklaret, er scene sat for den videre proces. Denne skydes i gang ved at konsulent leder processen sådan, at deltagerne afklarer den nuværende status af det aktuelle tema. I praksis sker dette ved, at konsulent interviewer deltagerne på skift. Her giver hver enkelt deltager sin vurdering af den aktuelle situation såvel som uddrager fremafrettet læring fra denne. Herefter skal blikket rettes fremad, og der skal skabes en konkret plan for, hvad der skal gøres. Her kan konsulent benytte skalaen og italesætte processen som "at klatre op ad skalaen". Med afsæt i vurderingen af den nuværende situation er målet nu at få gruppen til at undersøge, hvordan vi kan "klatre op af skalaen". Afslutningsvist er det vigtigt at få lavet klare aftale om, hvad der sker fremadrettet. Rent praktisk kan dette gøres ved, at hele teamet laver en fælles opsummering.

Opfølgning

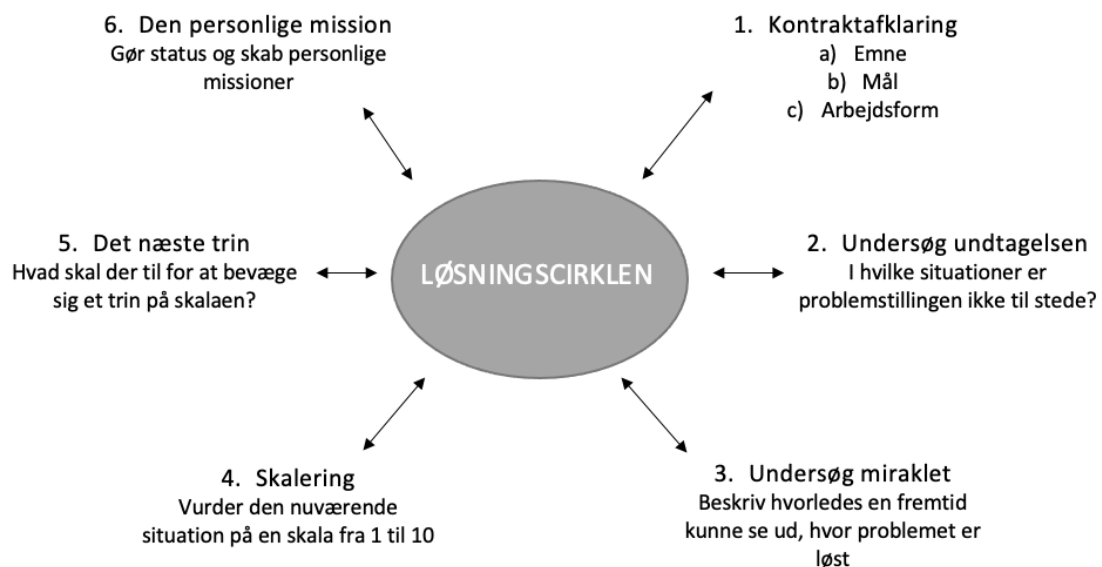
Proceskonsulent kan med fordel bruge skaleringsteknikkerne som et redskab til fremadrettet evaluering og opfølgning på igangsatte forandringsprocesser. I de fleste tilfælde bør alle skaleringsprocesser designes således, at der afholdes minimum ét opfølgningsseminar.

Eksperimenter

I det tidsrum proceskonsulent tilbringer med kunderne, sker der en væsentlig udvikling, men det vigtigste er altid dagligdagen i organisationen. I den løsningsorienterede tradition er bestræbelsen på at koble interventionen med dagligdagen derfor central. Et grundprincip for eksperimenter er, at de skal styrke kunden ved at igangsætte processer, hvori kunden skal gøre mere af det, der allerede virker. Her vil der ofte være tale om handlinger, der er blevet bevidste gennem undtagelsesspørgsmålet eller mirakelspørgsmålets fokus på omstændighederne omkring det tilstedeværende mirakel.

Løsningscirklen

En typisk opgave for mange proceskonsulenter består i at skulle hjælpe grupper ud af fastlåste situationer. Her har den løsningsorienterede tilgang sine særlige styrker. Den bringer hurtigt grupper ud ad dødevande, og der dvæles ikke ved fortiden men fokuseres på fremtiden. Løsningscirklen er udviklet med afsæt i Daniel Meiers tanker og forfatterens egne erfaringer. Det er en struktureret tilgang, der består af seks faser, som proceskonsulentens guider gruppen igennem.



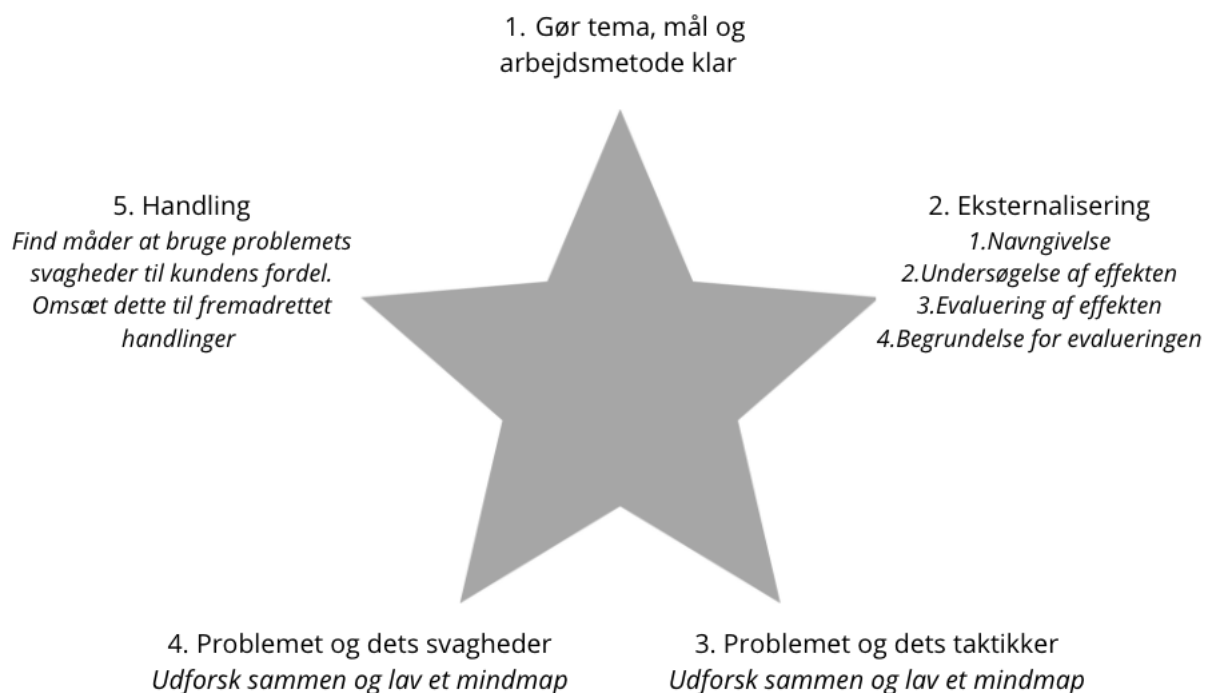
DEN NARRATIVE POSITION

Den narrative tilgang forbindes ofte med australieren Michael White, og tilgangens eksistensberettigelse lyder som følgende: *at give plads til nogle af de andre historier, der også kan fortælles – og som kan bringe os tættere på vores foretrukne situation.* 'Narrativ' kan oversættes til 'fortælling' eller 'historie', men grundidéen er, at vi gennem sproget former virkeligheden. Gennem de narrativer, vi fortæller om os selv, vores liv og organisationen, skaber vi således mening og ordner begivenheder i meningsfulde sekvenser. Forfatterne præsenterer i dette kapitel flere af den narrative konsulents vigtige værktøjer. Først præsenterer de eksternalisering, hvilket er en grundteknik til at skille "person fra problem". Eksternaliseringen skaber et modsprog, hvori personen ikke ser sig selv som problemet, men problemet som et fænomen, der forsøger at underlægge sig personen. De fordele, konsulentens kan opnå ved at beskrive problemer som noget, der er adskilt fra eller "uden for" kunden, er markante. Med afsæt i White kan følgende fordele opstilles:

- 1) Det minimerer meningsløse konflikter om, hvem der har skylden.
- 2) Det reducerer kundens følelse af at være en fiasko, hvilket i sig selv ofte bidrager til at fastholde problemet.
- 3) Det gør det lettere at forene flere parter i kampen mod problemet.

- 4) Det tydeliggør andre dimensioner af virkeligheden, hvor problemet ikke er dominerende. Herved synliggøres handlemuligheder og tro på fremtiden.
- 5) Det fremmer muligheden for at skabe en dialog om problemet og løsninger frem for monolog.

I praksis er det ofte en udfordring for mange konsulenter at arbejde eksternaliserende. Det kræver nemlig en høj grad af opmærksomhed på de små nuancer i sproget. Eksternaliseringen hjælper kunden til at vride sig fri fra problemet, men der er som regel brug for en mere handlingsorienteret proces. I den forbindelse præsenterer forfatterne stjernemodellen, hvilken de har udviklet med udgangspunkt i Michael Whites tanker. Konsulenten, der arbejder fra den narrative position, vil ofte kunne anvende denne tilgang som næste skrift efter en indledende kontraktfase, hvor der er blevet arbejdet eksternaliserende som overfor beskrevet. Stjernemodellen kan anvendes som et redskab til at hjælpe grupper og teams, der bliver fastholdt af et problem. Modellen består af fem trin, som konsulenten faciliterer:



ANVENDELSE AF BOGENS POINTER

I et praksisnært ledelsesperspektiv kan bogen anvendes i en række sammenhænge til at kvalificere beslutninger med et forandringsperspektiv, idet bogens grundmodel sikrer rammen for en systematisk dialog og beslutningsproces i form af de tre dimensioner: system, begivenhed og position.

Bogens indre logikker kan bl.a. anvendes til:

- A. At sikre en systematisk vurdering af den forandringssituation vi står overfor for dermed at øge sandsynligheden for at forandringsprojektet afspejler forandringsbehovet
- B. Systematisk vurdering og perspektivering af forandringsprojekter som ikke har den fremdrift eller viser de resultater vi sigter mod
- C. Systematiske dialoger med afsæt i de enkelte positioner sikrer flere nuancer og dermed et mere kvalificeret input, når forandringsprojekter designes

God læselyst.