

Kompleks proceskonsultation

– om at påtage sig risikoen for at miste
kontrollen



Sune Bjørn Larsen



Christina Hersom

En inspiration til denne artikel har været Den Sorte Bog af nobelprismodtageren Orhan Pamuk. Den tyrkiske forfatter og samfundskritikers bog er en roman om, hvordan hovedpersonen Galip både bevæger sig i en virkelig verden og en anderledes kompleks verden med et skjult sprog, skjulte symboler og betydninger. Den handler om, at situationer og personer skifter betydning for øjnene af hovedpersonen, og den handler om at kaste sig ud i verden på trods af det, der er uforståeligt og uendeligt komplekst.

Begrebet *kompleksitet* bruges ofte om nutidens vilkår generelt og er efterhånden blevet en del af vores sprog. Vi vil gerne give nogle bud på, hvordan kompleksiteten viser sig i vores arbejde som proceskonsulenter, og hvad vi kan stille op med den. I denne artikel vil vi

derfor forsøge at indkredse begrebet nærmere ud fra den konkrete betydning, det har for dem, der arbejder med proceskonsulentopgaver i organisationer. Hensigten med artiklen er at bidrage med nye og forfriskende perspektiver på proceskonsultation ved at inddrage ideer fra kompleksitetsteorien, og måske derved skabe nye muligheder og samtidig bringe læseren nærmere kanten af kaos!

For ledere og konsulenter handler dette om at kunne arbejde på forskellige planer og at acceptere, at verden er uden de simple kausale forhold, vi normalt efterstræber. Ofte mødes vi med forklaringer om, at sammenhængene omkring eksempelvis en fyring eller en konfliktsituation på en arbejdsplads er indviklet, og har konkrete årsager.

www.sune-larsen.dk

Vi vil ofte kunne høre udsagn som det følgende: "Ja – jeg ved jo godt, at der er mange sider af sagen, men kort fortalt handler det om, at...". Som proceskonsulenter forsøger vi ofte i disse situationer at bidrage med en forståelse af, at en given forklaringsmodel blot er én blandt mange, og at der ikke findes nogen kort fortælling eller version, som er dækkende for en begivenhed. Det er komplekst, og det er ikke blot fordi begivenheden er uforståelig, eller at der ikke er adgang til alle de informationer, der har betydning for situationen – nej, de årsags- og virkningssammenhænge, som de fleste ønsker, findes ifølge teorien ganske simpelt ikke!

Det mellemmenneskelige kan sjældent forklares ud fra simple og gennemskuelige slutninger: "Kernen i ultimativ beslutning forbliver uforståelig for den der betragter det – ofte, endda for beslutningstageren selv... Der vil altid være mørke og komplicerede dele i beslutningsprocessen som vil være mystiske, selv for dem, der er dybest involveret" (John F. Kennedy, i Allison 1971) (egen oversættelse). Kennedy kommenterer her Cuba-krisens forløb og beslutninger. Han påpeger, at ingen beslutning kan forstås fyldestgørende, og at der må findes alternative forklaringsmodeller til de rationelle analyser, da man ved disse bliver nødt til at igno-

rere alt for mange facetter af virkeligheden, eftersom analysen skal passe til modellerne.

Inden for det psykologisk-pædagogiske område har Mehan samme pointe i en analyse af placering af børn i specialklasser. Han påviste, at beslutningen om placeringen primært afhang af budgettet og ikke af pædagogiske behov. Hans tese er videre, at formuleringen af problemer sker på baggrund af allerede eksisterende løsninger og muligheder (Mehan, 1984). Disse kommentarer leder ligeledes frem til en almen kritik af de teknisk rationelle teorier. For at kunne foretage en teknisk rationel analyse og planlægge på baggrund af en sådan skal man have indsigt i alle alternativer, viden om disse alternativeres konsekvenser og mulighed for at evaluere konsekvenserne i forhold til hvert mål. Derudover skal man være sikker på, at aktørerne handler rationelt, og at man kan få indsigt i den sande baggrund for deres handlinger. Dette kritiseres indirekte i Kennedys citat og i Mehans analyse, der peger på, at det ikke er muligt at forstå handlinger som nøgterne kalkuler ud fra objektivt definerede præmisser.

Som mennesker vil vi dog gerne strukturere vores forståelser og oplevelser – og dette gælder også, når erhvervspsykologer arbejder.

Det er komplekst, og det er ikke blot fordi begivenheden er uforståelig, eller at der ikke er adgang til alle de informationer, der har betydning for situationen – nej, de årsags- og virkningssammenhænge, som de fleste ønsker, findes ifølge teorien ganske simpelt ikke!

Vores teorier om proceskonsultation og "the not-knowing expert" (Anderson og Goolishian, 1992) på et systemisk grundlag skaber en teoretisk ramme og en forforståelse, der kan ramle sammen med den komplekse verden, som omkredser Galip i Den Sorte Bog. Vores behov for orden synes nemlig ikke altid at kunne opfyldes, hvilket efterhånden er et udforsket område inden for kompleksitetsteorien. Ralph Stacey er professor i ledelse fra Hertfordshire University, hvor han beskæftiger sig med ledelse, organisationer og kompleksitet. Efterhånden har en skare af teoretikere bygget forskning op omkring Staceys ideer om kompleksitet, og de mener, at vi er nødt til at opgive planlægning, kontrol og styring, som vi forstår det i dag. Dels drages principperne om neutralitet, cirkularitet og uærbødighed, som er velbeskrevet i den systemiske litteratur, i tvivl og desuden foreslås alternative tilgange til de populære interventionsstrategier, der er beskrevet i proceskonsultationslitteraturen (Schein, 1987). For konsulenter, som skal arbejde i feltet, betyder dette hovedsageligt, at man ikke længere blot kan styre efter de planer og den grundige planlægning, der er udarbejdet fra start.

Inspirationen fra kaos- og kompleksitetsteorien udfoldes i en praktisk orienteret tilgang, hvor

fokus lægges på *relationen* mellem klienter og konsulent, som er kendetegnet ved gestikulation og respons herpå. Erfaringen med denne anderledes deltagelse som proceskonsulent fremkommer ved, at man skaber refleksioner over refleksioner over disse mikro-processer i relationerne (Shaw & Stacey, 2006). Her handler forandring og udvikling om, at man som deltagere responderer impulsivt på det sagte, og det ses som et naturligt socialt element, der skal dyrkes.

Vi vil i denne artikel skildre vores refleksioner i en case, fra en organisatorisk kontekst, som gerne sideløbende skulle give et billede på den verden af kompleksitet, vi som proceskonsulenter befinder os i. Som i Den Sorte Bog er hovedpersonens verden præget af uforklarligheder, men også af en involvering i processerne, der til tider befinder sig på kanten af kaos, og derved ganske ude af kontrol. For en god ordens skyld skal det siges, at vi ikke mener, at der ontologisk eksisterer to verdener, hvoraf den ene er simpel og lineær, mens den anden er kompleks og non-lineær. Vi ser det blot som en konstruktion, der kan give os handlemuligheder, når vi arbejder som konsulenter, idet vi er bevidste herom.

Vi vil imidlertid også forsøge at forvirre læseren efter samme op-

For konsulenter, som skal arbejde i feltet, betyder dette hovedsageligt, at man ikke længere blot kan styre efter de planer og den grundige planlægning, der er udarbejdet fra start.

skrift som i Den Sorte Bog. Vi vil derfor bringe uddrag af vores tanker og tolkninger som konsulenter videre på en sådan måde, at kompleksiteten og de non-lineære perspektiver skildres. Vi vil dog først vende blikket mod casen.

Konsulenten og hjemmeplejen – tilsyneladende i kontrol

I det følgende vil vi præsentere et udviklingsforløb, vi har udført i en hjemmepleje i Københavns kommune. Et team på 25-30 hjemmehjælpere havde sammen med lederen ønsket et udviklingsforløb. Sammen med lederen blev det indledningsvist besluttet, at det første møde med teamet skulle bestå af en fælles afdækning af, hvilke emner der kunne være udviklende for dem både fagligt og socialt. Desuden skulle emnerne afgrænses til nogle overskrifter, der hver var udgangspunkt for de følgende møder. Det første møde endte med fire overskrifter:

1. Information og samarbejde
2. Respekt
3. Gruppens sociale relationer
4. Fælles ansvar for opgaverne

På det næste møde, hvor emnet var "information og samarbejde", opstod en række forskellige ønsker til, hvad der skulle ske. Emnet indeholdt meget konkrete og specifikke problemstillinger, hvor der var en række løsningsforslag, der skulle tages stilling til. Vi lagde

derfor op til en strømlinet proces, hvor problemerne blev listet op med en efterfølgende brainstorm over løsningerne og en fælles beslutningstagning til sidst. Som konsulenter valgte vi denne rationelle og resultatorienterede tilgang af flere årsager: Dels oplevede vi en opbakning fra medarbejderne – i hvert fald fra dem, der gav lyd fra sig – og dels ønskede vi nogle hurtige og synlige resultater for at få processen godt i gang. Der var imidlertid også andre stemmer i rummet. Stemmer, der kan kaldes "snak i krogene" eller "gestik over bordet" – begge fænomener, der kan være uendeligt komplekse at forholde sig til. Disse ting går dog sjældent forbi en konsultants ører og øjne og giver anledning til utallige tanker, tolkninger og forståelser, der danner grundlag for, hvordan vi tilrettelægger processerne i nuet. Vi gengiver her nogle af tankerne fra situationen i *stream of consciousness* format:

Er deres lavmælte snak i hjørnet et stille udtryk for utilfredshed med metoden? Er det måske samtidig et manglende engagement i forhold til at deltage i samtalen? Er det udtryk for vanerne i teamets sociale relationer - er det simpelthen deres måde at være sammen på? Skal jeg gribe ind og spørge, om de har noget relevant at dele med os andre? Nej – det bliver nok for skolemesteragtigt. Jeg lader snakken køre lidt, selvom det

Der var imidlertid også andre stemmer i rummet. Stemmer, der kan kaldes "snak i krogene" eller "gestik over bordet" – begge fænomener, der kan være uendeligt komplekse at forholde sig til. Disse ting går dog sjældent forbi en konsultants ører og øjne, og giver anledning til utallige tanker, tolkninger og forståelser, der danner grundlag for, hvordan vi tilrettelægger processerne i nuet.

skaber en ustabilitet, som er svær at gennemskue, men måske er det værd at gennemtænke senere? Måske er det ligefrem gavnligt for processen... På den anden side er der kun nogle få, der bidrager til den fælles dialog. Er det for få til at de får ejerskab for resultaterne? Der er nu også mange, der nikker på den anden side af bordet. Og lederen nikker i hvert fald...

Kender du disse indre dialoger som konsulent? Det er måske derfor, man kan blive så udmattet efter lange dage som proceskonsulent! Som konsulenter spejder vi – til tider desperat – efter forskellige signaler på, om det, vi siger, giver mening for dem, vi henvender os til. Med andre ord er feedback et vigtigt styringsredskab for os – inspireret af den systemiske tankegang.

Vi befandt os altså også på et plan, som ikke umiddelbart lader sig indfange af årsag-virkningslogikkens forklaringssevne, men nærmere er kendetegnet ved refleksioner over tilstedeværelsen og deltagelsen i begivenheden. Man kunne måske kalde det for en avanceret form for aktionsforskning.

I forhold til selve situationen ville Stacey nok mene, at interaktionen i sig selv giver mening, eftersom processen i sig selv er meningskabende! Nyskabelse og brugbarheden af nyskabelserne afhænger imidlertid af deltagernes respons og af alles tilstedeværelse – som i sig selv medfører engagement – og at vi selv svarer spontant på gestus, og samtidig føler os ændret af svaret. Vi er overbeviste om, at dette er en kropslig fornemmelse, fordi vi selv har erfaret det gennem vores respons på dette uforudsigelige job med teamet. Den er kropslig, fordi vi stadig ikke kan

formulere processen bedre end med de ovenstående tanker i kursiv, men vi er uden tvivl intenst til stede i denne konsultation.

Vi befandt os altså også på et plan, som ikke umiddelbart lader sig indfange af årsag-virkningslogikkens forklaringssevne, men nærmere er kendetegnet ved refleksioner over tilstedeværelsen og deltagelsen i begivenheden. Man kunne måske kalde det for en avanceret form for aktionsforskning.

Galip i Den Sorte Bog indser, at det er misforstået og formålsløst at søge efter én endelig forklaring og sandhed, og først da han opgiver dette, opstår hans muligheder for udvikling i nuet, som værende dét, der giver mening i hans livssituation. For os som konsulenter kan det koste bristede illusioner, et program, der ryger på gulvet, samt en del forvirring i en noget ukontrolleret proces, der ellers udsprang af tilsyneladende velovervejede planer, som var baseret på formøder og konkrete temaer, der er aftalt i fællesskab.

Behovet for orden

Men hvorfor er disse uklarheder noget, vi forsøger at undgå? Det hænger sammen med vores behov for orden. For at kunne være i verden er vi nødsaget til at kategorisere og fortolke den. Socialkonstruktionister mener, at

verden som sådan er ontologisk stum – den skabes kun via vores meningstilskrivelser i et relationelt perspektiv. Selvom verden fremtræder relativt velstruktureret for os, så er den indlagte orden skabt af os selv. En af måderne til at erkende verden på er at strukturere oplevelser og forståelser i narrativer, der bl.a. indeholder tydelige plots, hovedpersoner, relationer og intentioner.

Disse fortællende konstruktioner, story-lines eller narrativer giver os nogle særlige fortolkningsprocedurer, som hjælper os med at skabe sammenhæng og orden i vores forestillinger om os selv og den verden, vi befinder os i. Vi anvender fortællingerne til at skabe mening, enkelhed samt selvfølgelighed i den ellers så komplekse og indviklede virkelighed. Man kan sige, at konstruktionen opstår for at skabe mening. I forhold til dette bliver dekonstruktion vigtig som modsætning til en givet konstrueret mening. Dekonstruktionens formål er at skabe alternative fortællinger – altså at se og opleve situationen på en anderledes måde, hvilket vel er formålet med proceskonsultation. Som konsulenter må vi være opmærksomme på, at virkeligheden ikke kan udtrykkes i en simpel fortælling.

Dette med at bryde et menneskes eller en organisations forståelses-

rammer har man kunnet fordybe sig i gennem den systemiske litteratur. Vi mener imidlertid, at narrativerne er fordelagtige, idet de er håndgribelige. Man kan så spørge, om det ikke bare er en anderledes måde at skabe mening på, og om denne tilgang vælges for blot på en ny måde at skabe den strukturelle orden? Hvis dette er tilfældet, mener vi, at det unikke ved narrativer er, at de rent faktisk kan indfange kompleksitet, og at de er gode til at skildre mangfoldigheden og de utallige nuancer. Her ses ikke altid linearitet, og historierne kan være forskellige hver gang, man reflekterer over dem alt efter, hvilken mening der tilskrives. Den narrative forståelse kan dog være svær at håndtere, idet verden her jo ikke består af objektivt definerede sandheder, men kun af konstante genfortællinger, der skaber orden.

Om uforudsigelighed

Vi har brug for orden, og skaber den altså i fællesskab. Når vi omvendt skriver om en verden af uorden og kompleksitet, fordi vi tror, det er gavnligt, er det nærliggende at spørge: Kan vi mennesker egentligt leve sammen i uorden?

Uorden og kompleksitet er kendetegnet ved non-linearitet, emergente processer og mulighed for utallige tolkninger. Udfordringen

Dekonstruktionens formål er at skabe alternative fortællinger - altså at se og opleve situationen på en anderledes måde, hvilket vel er formålet med proceskonsultation.

er, at vi som konsulenter skal kunne bevæge os på dette plan for at kunne forstyrre organisationen i systemisk forstand, selvom organisationen muligvis befinder sig på et meget lineært plan, hvor der hersker simple forklaringer og forståelser af det, der sker i organisationen. Denne analytiske skelnen mellem de to planer skal ikke forstås som to ontologisk forskellige fænomener, og det er ikke et spørgsmål om, at vi som konsulenter er bedrevidende, fordi vi arbejder på forskellige planer. Det er blot vigtigt for, at vi kan bevare vores nysgerrighed og vores evne til at se ting fra mange forskellige perspektiver. Sagt med andre ord: at vi kan beholde muligheden for at dekonstruere en problemfyldt historie og afsøge alternative og mere hensigtsmæssige historier. Det er vores erfaring, at dette lykkes bedst, når vi opererer på begge niveauer, når vi både kan se fænomener som komplekse, men samtidig koble os på klientens umiddelbart ordnede verden. Den ene verden er ikke mest rigtig, vigtig, virkelig eller bedre, men det drejer sig som sagt om at åbne for refleksion, og om at skabe nye muligheder og dermed udvikling. Men hvordan kan dette udfoldes i praksis?

Naturligvis ville det være svært for en kunde at acceptere eller betale for, at en konsulent kommer ind i organisationen uden program-

mer og planer for et udviklingsforløb samt et bud på hvad resultatet vil være ved et givet forløb. Som vi ser det, har konsulenten derfor to markante opgaver: Dels at sikre sig, at det kontinuerligt er muligt at hente inspiration og alternative forståelser fra teorier om kompleksitet, og dels at formidle dette til klienten, som gerne skal kunne forstå at uventede ting i processen er afgørende for resultatet. Fra konsulentens side er formidlingen imidlertid ikke blot et spørgsmål om ordvalg, men også et spørgsmål om at koble sig på den verdensopfattelse, som klienten har. Her er det vigtigt at tænke på konsultationen som en løbende konstruktion, hvor narrative temaer løbende tager spontane drejninger i dialogen, således at også selve koblingen eller relationen er kompleks og uforudsigelig. Det handler altså ikke blot om at omsætte teori til praksis, men om at være opmærksomt til stede og løbe en risiko ved at lægge vægt på uforudsigeligheden undervejs. Det handler om at være opmærksom på at bringe kompleksiteten i spil, vel vidende, at man ikke har fuld kontrol over processen med de risici, det nu engang indebærer.

Mainstream antagelser og komplekse responderende processer

De gængse organisationspsykologiske tilgange hviler som nævnt

Uorden og kompleksitet er kendetegnet ved non-linearitet, emergente processer og mulighed for utallige tolkninger. Udfordringen er, at vi som konsulenter skal kunne bevæge os på dette plan for at kunne forstyrre organisationen i systemisk forstand, selvom organisationen muligvis befinder sig på et meget lineært plan

hovedsagligt på den systemiske tænkning og Scheins tanker om proceskonsultation. Dette indebærer, at konsulenten ikke skal opfattes som ekspert, men nærmere som en fascitator, hvis formål er at igangsætte læring og udvikling efter organisationsmedlemmernes egne intentioner. Derved bemyndiges ansvaret til medarbejderne. Konsulentens rolle er at styre disse udviklingsprocesser efter respektfulde og anerkendende metoder og principper mod de fælles konstruerede mål. Disse tilgange kritiseredes for nylig på glimrende vis i Jan Kristensens ph.d.-afhandling ved Københavns Universitet (Kristensen, 2007)¹. Han påpeger, at de tilsyneladende neutrale og værdifri tilgange i proceskonsultation er lige så smækfyldte med antagelser om, hvad der er gode løsninger, som selv de mest målrettede og styrende metoder. Perspektivet i denne artikel er ligeledes anderledes end mainstream organisationspsykologi og proceskonsultation. En af artiklens pointer er, at paradokser indeholder forandringspotentiale, og ved ikke at eliminere dem i bestræbelser på at skabe orden opstår mulighed for personlig og organisatorisk udvikling gennem selve organiseringsprocesserne. I arbejdet med paradokserne har vi erfaret, at meningsdannelseprocesser er emergente, og gennem selvorganiseringen i de narrative

temaer skaber de rent faktisk forandringer i sig selv – uden at vi kender til det på forhånd.

I forhold til erhvervspsykologisk praksis handler det om, at det ikke bare er vanskeligt at udpege årsager, lave planer for udvikling af organisationer og løsning af konflikter, men at det faktisk er ret umuligt. Her bliver parallellen til Den Sorte Bog tydelig og paradokserne springer frem i rækkevis, eksempelvis når vi går i gang med en opgave, hvor vi er nødt til at lave et overslag over, hvor mange timer vi skal bruge, og hvad vi skal bruge tiden til. Vi er nødt til at erkende, at vi ikke kan lægge os fuldstændigt fast på, hvordan både formen og indholdet kan udvikle sig under interventionen. Det stiller interessante praktiske spørgsmål, som kan skabe dilemmaer mellem økonomi, juridiske kontrakter og de behov, der kan opstå i det konkrete udviklingsarbejde.

Stacey er som omtalt kritisk over for den rationelle forandrings-teori inden for ledelse og organisation, og ifølge ham kan forandring ikke forekomme ved styring udefra gennem planlægning, fordi planerne som regel ikke er sammenfaldende med medarbejdernes hverdag (Stacey, 2003). Han mener derimod, at det er i de lokale aktørers spontane selvorganiseringsproces, at udviklin-

Det handler altså ikke blot om at omsætte teori til praksis, men om at være opmærksomt til stede og løbe en risiko ved at lægge vægt på uforudsigeligheden undervejs. Det handler om at være opmærksom på at bringe kompleksiteten i spil, vel vidende, at man ikke har fuld kontrol over processen med de risici, det nu engang indebærer.

gen opstår. Dette er en del anderledes end den systemiske ide om et fælles mellemmenneskeligt selvorganiseringsprincip, der virker tilbage på deltagerne som et overordnet system – en kausal magt. I stedet ses de overordnede mønstre konstant i de lokale og løbende interaktioner, som atter producerer lokale forandringer, der så igen skaber vidt spredte emergente mønstre, idet vi samtidigt giver hinanden muligheder og begrænsninger. I de komplekse og responderende processer ser vi, hvordan vi konstant reagerer på hinanden, og at kompleksitet og uforudsigelighed skabes, når vores intentioner krydser hinanden, mens vi interagerer. Dette sker altid i nuet, og Stacey lægger vægt på, at mening konstant skabes gennem social aktivitet, hvilket vil sige i uendelige interaktionsmønstre af gestus-respons-relationer frem for i de enkelte individer.

Stacey mener, at mange systemiske tænkere har fejlfortolket kompleksitetsteorien i forhold til de menneskelige forhold, idet man mener, at agenterne i et menneskeligt komplekst adaptivt system kan forstås som medlemmer i en gruppe eller organisation. Stacey understreger, at de analogier, han drager, ikke er til systemet, men til interaktionsprocesserne. Teorien om de komplekse responderende processer sidestil-

ler dermed ikke den menneskelige medvirken (agency) med individer, men i stedet ligger dette simultant mellem individer og grupper, eftersom de former, og er formet af hinanden. Her består enhederne af narrative temaer, der organiserer erfaringer spontant gennem interaktion ved at relatere sig og derved producere emergent sammenhæng på en ganske uforudsigelig måde. Dette forståelseskift, mener Stacey, er netop årsag til termen Complex Responsive Processes of Relating (Stacey, 2001).

Dette kan også forstås gennem Patricia Shaw. Hun er en organisationskonsulent, som deler synspunkter med Stacey. Frem for at fokusere på konsensus blandt organisationens deltagere fokuserer hun på de hverdagskonflikter, der opstår ved, at vi fortløbende deltager i processer af kommunikativ aktion, hvori vores identitet og forskelligheder altid opstår sideløbende. Hun taler om de levende helheder, forstået som nonlinear processer med henholdsvis kontinuitet (lighed) og forandring (forskel) i en samtidighed, der dermed skaber et paradoks (Shaw, 2002). Pointen for os er, at noget er ens, og noget er forskelligt. Vi ser vigtigheden i, at dette paradoks bevares, og at man ikke prøver at udligne det ubehag, som konflikter og forskellige perspektiver kan være roden til.

I de komplekse og responderende processer ser vi, hvordan vi konstant reagerer på hinanden, og at kompleksitet og uforudsigelighed skabes, når vores intentioner krydser hinanden, mens vi interagerer.

Erfaringen med de ellers så populære anerkendende og systemiske metoder har her vist sig dilemmafyldt, da idealerne omkring disse tilgange i sidste ende synes at stride mod dette mere konflikterende syn.

I vores arbejde med hjemmeplejen forsøgte vi netop under det første tema "Information og samarbejde" at benytte en strømlinet tilgang, hvor deltagerne fremlagde deres problemer og udfordringer, der blev drøftet løsninger og truffet beslutninger efterfølgende. Dette minder en del om Lewins model om at optø, flytte og genfryse systemet, hvilket i øvrigt var en model, som Schein udbyggede og omformede med ideen om at skabe motivation, fulgt af kognitiv restrukturering, og slutteligt integration. Shaw mener, at Schein opfatter proceskonsulentens arbejde med de kollektive læringsprocesser som refleksionsprocesser, der sætter os i stand til at designe de rette mentale modeller, som så blot kan udskiftes ved næste refleksionsproces. Dette synes muligt, hvis konsulenten kan bevidstgøre adfærdsmønstre og handlestrategier for klienten, som derefter selv skal diagnosticere dem som gode eller dårlige og vurdere, om de skal ændres. Dette er ligeledes kernen i arbejdet med den systemiske teoris arbejde med cirkularitet, hvor deltagerne selv i fælles-

skab skal bryde med de cirkulære forståelser, de er fanget i, og installere mønstre, som er mere anvendelige. Ved konsulentens hjælp forventes det så, at de senere selv vil være i stand til at intervenere i deres selvskabte mønstre, når det er nødvendigt.

Dette er det teoretiske grundlag for mange proceskonsulenter med den systemiske teori som det fremherskende paradigme. Det forfriskende ved læsningen af Stacey er ud over den anderledes inspiration fra kompleksitetsteorien, et løbende opgør med den systemiske udvikling, som jo er blevet mainstream inden for den erhvervspsykologiske branche. Det er ikke inspirerende, fordi Stacey leverer endegyldige svar, men fordi han stiller en række relevante spørgsmål og problematiserer den systemiske tilgang, som længe har været fremherskende inden for organisatorisk læring, viden og udvikling. Her har man refereret til organisatoriske systemer (Senge, 1995) og individer med mentale modeller (Argyris & Schön, 1996), hvor hjernen ansues som et funktionelt system til processering og lagring af information. Samtidig opfattes læring og vidensdannelse som et sender-modtager-system, hvor viden skabes ved, at tavs viden omformes via sproget til eksplicit viden, som så kan transmitteres til andre (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Det forfriskende ved læsningen af Stacey er ud over den anderledes inspiration fra kompleksitetsteorien, et løbende opgør med den systemiske udvikling, som jo er blevet mainstream inden for den erhvervspsykologiske branche.

Stacey kritiserer ligeledes 2.-ordens-kybernetikken (Bateson, 1972) og tankerne om autopoiesis for at undgå paradokset om forholdet mellem de frie og autonome deltagere, som samtidig er (ufrie) dele af et system. Forholdet mellem det individuelle og det sociale, frihedsgraderne og magtforholdene sættes dermed på dagsordenen, hvilket vi har erfaret spiller en væsentlig rolle i det organisatoriske liv, når man sætter fokus på de psykologiske processer.

Perspektivet med de komplekse responderende processer kalder altså på et skift i konsulentens opmærksomhed, mod de mere rodede processer af selvorganisering mellem deltagerne, som producerer emergent forandring på mikrointeraktionsniveau. Et interessant bud på en vekslen mellem (fysisk) nærvær og refleksion som dét, der skaber ny viden. Rent praktisk er spørgsmålet der trænger sig på: Hvordan kan vi som procesbestyrere håndtere menneskelige processer, der ikke decideret er ude af kontrol, men som alligevel er karakteriseret ved, at næste handling ikke kan kontrolleres? Hvordan kan man forholde sig til det, der er intenderet, når man jo ikke ved, hvad der sker i selve situationen mellem konsulent og klient samt det, der sker mellem klienterne? Og hvordan forholder man sig til det mere

konfliktuerende perspektiv, når man ellers benytter sig af anerkendende, konsensusprægede og mere målrettede tilgange?

Uforudsigelighed og konsultation

Mange udfordringer opstår, fordi planlægning forudsætter forudsigelighed, mens processer mellem mennesker jo er uforudsigelige. Ja, faktisk kan planer og planlægning hæmme den hensigtsmæssige refleksion, hvis de skabes med udgangspunkt i holdninger og fordomme, som bygger på det, vi ved i forvejen. Dette sker ofte, fordi vi tager udgangspunkt i, at verden er forudsigelig, og at det, der virkede sidste gang, også virker næste gang. Det er naturligvis ikke altid tilfældet, og planer kan ligefrem være med til at institutionalisere de organisatoriske rutiner og dermed hæmme håndteringen af det uforudsigelige, som netop viser sig at være det udviklende element (Weick, 2001).

En god håndtering af uforudsigelighed som grundvilkår er derfor en reflekteret håndtering af denne uforudsigelighed. Det at forlade ideen om planer er dog ikke det samme som, at vi som konsulenter skal arbejde uden intentioner. Handling uden et klart outcome i tankerne er ikke det samme som at handle helt tilfældigt og formålsløst. Det kræver blot et øget fokus på det, der sker i rummet

Handling uden et klart outcome i tankerne er ikke det samme som at handle helt tilfældigt og formålsløst. Det kræver blot et øget fokus på det, der sker i rummet her og nu.

her og nu. Eller som Shaw lidt naivt beskriver en intervention, hvor hun helst vil arbejde uden et program fra start: "Kunne vi ikke bare se, hvordan andre responderede og så tage tingene derfra? (Shaw 2002) (egen oversættelse).

I arbejdet med hjemmeplejen var vi to konsulenter til stede, og under en af de følgende sessioner var den ene af os i gang med et oplæg. Den anden havde derved lejlighed til at observere sessionen, og dette kan skildres i følgende genrefleksion:

Måske er der nogle muligheder for udvikling i de mange dilemmafyldte forhold, der dukker op i øjeblikket. Måske skal vi italesætte det? Vores arbejde er jo egentligt paradoksalt, for vores officielle rolle over for det legitimerede system bunder i forsikringen om at forandre, mens vi samtidig deltager i systemet, hvor ingen umiddelbart er i kontrol, men hvor helt uforudsigelige mønstre af kontrolleret adfærd alligevel opstår spontant og tilmed har en stor indflydelse på organisationen! Hvad styrer mon mønstrene af kontrolleret adfærd? Det er som om, at skyggesystemerne – de uofficielle kommentarer – altid har en stor betydning, hvad enten de er i det offentlige rum eller ej. Det er som at observere to forestillinger, der kører samtidigt, hvoraf konsulenten og lederen kun har uddelt billetter til den ene af dem. Med min position som medkonsulent på sidelinjen vir-

ker det, som om at jeg har fået en fribillet til at se, hvordan de intentionerede planer (det fælles og officielle tema for dagen) har fået en betydning sammen med proceskonsultationens teoretiske horisonter, som de jo udsprang af. Måske hindrer planerne netop andre interessante temaer i at dukke op?

Det bliver nærværende, at leders, deltagernes og konsulentens dagsordner er intentioner, der øver indflydelse på det fælles rum, og at dette er med til at skabe uforudsigeligheden. Intentioner skal imidlertid ikke forstås som fikse og færdige strategiske dagsordner, som ledere har udtænkt for at udbytte stakkels medarbejdere, eller som medarbejderne har udtænkt for at tilrane sig indflydelse på produktionsapparatet. Intentioner skabes hele tiden – netop ikke som komplette planer, men som bevægelser og reaktioner i forhold til det, vi bemærker omkring os i relation til andre. Vi udvikler vores intentioner i fællesskab ved at lytte til hinanden og ved at lade os påvirke af hinanden. Vi responderer og skaber både processen og indholdet spontant som sociale konstruktioner mellem dig og mig. Det indebærer også, at alle kan udvikle sig løbende under sådanne forløb. Det er derfor nødvendigt impulsivt at forfølge alternative ideer og tanker, der ikke altid er konfliktfri og behagelige,

Intentioner skabes hele tiden – netop ikke som komplette planer, men som bevægelser og reaktioner i forhold til det, vi bemærker omkring os i relation til andre. Vi udvikler vores intentioner i fællesskab ved at lytte til hinanden og ved at lade os påvirke af hinanden.

eftersom respons på den andens gestus og ikke-detaljerede planer kan være det, der former organisationsudviklingsprocesserne.

Konsulenten som facilitator af uorden

Det udviklende element – de narrative temaer – giver sig til udtryk i mange fortællinger. Når man dekonstruerer en fortælling, øges fortællingens kompleksitet. Der bringes flere begivenheder og situationer ind i fortællingen, og nogle af disse kan modsige den historie, der netop er fortalt. Dekonstruktion kan være en meget forvirrende proces. Amtoft og Vestergaard (2003) har i en tidligere artikel her i Erhvervspsykologi et spændende begreb for, hvordan man kan forholde sig som konsulent i sådanne sammenhænge; man kan være *facilitator of disorder*. Man skal være en budbringer af den mangfoldighed af historier, argumenter og synsvinkler, som kan skabe nye handlemuligheder og ny handlekraft hos klienten. Det handler om at øge fortællingens kompleksitet med elementer, der ikke tidligere har haft en plads i netop det narrative, som klienten beskriver, men som kan bidrage til nye forståelser hos klienten. Dette kræver både impulsivitet og afståelse af kontrol i situationen.

I hjemmeplejen gav det fra sidelinjen anledning til følgende gen-

overvejelser, da den aktive konsulent henvendte sig på en mere "løs" måde under den fjerde konsultation i rækken:

Nu fik konsulenten netop den ærlighed frem, som teamet flere gange var blevet opfordret til, og det var interessant, at formen dertil var anderledes. Der er ingen stram og punktstyret dagsorden med konkrete evalueringer som under det første tema. Måden sætter noget i gang – en lokalt forhandlet sandhed om medarbejdernes dagligdag. Dagens emne om fælles ansvar, som med en anderledes historie, også viser sig at indeholde "ikke-ansvar" overfor de fælles opgaver i teamet. Her er altså et paradoks! Konsulenten er stort set fraværende i den proces, og jeg opfatter det, som en anderledes form for proceskonsultation, end den Schein rent faktisk foreskriver. Her er teamet netop "selvkørende", idet de skaber emergent mening på egen hånd. Konsulenten kan virkelig forstås som en hjælper, der måske blot ved at kaste et stikord på bordet har sat en værdifuld narrativ proces i gang, som skaber et engagement for medlemmerne, der var anderledes end tidligere. Denne organiseringsproces – dette pludseligt opståede mønster – er interessant at udforske med henblik på de organisatoriske forandringer, der så sker. Under skabelsen af den mindre dominerende historie om ikke at have et fælles ansvar får jeg øje på noget, der kan beskrives som spontan, impulsiv og

ikke-rutinepræget respons, hvilket er uden for konsulentens indflydelse. Konsulenten er deltager, men uden en plan, og han er vidende om, at der dermed eksisterer en risiko for, at det "kører lidt af sporet". Når hvert enkelt individ bringer sine egne stille indre konversationer frem, og ved at hvert enkelt individ udvikler og provokerer simultan respons fra andre, emergerer det personlige tema nu i rummet. Her er der ingen aftaler, der skal nås, og ingen PowerPoints til at dirigere tanker eller ideer. Mens jeg observerer, opstår der forandringer. Måske er det dét, Shaw mener, når hun taler om at ændre konversationer i organisationer? Konsulenten er til stede på en anderledes måde, og jeg opfattede det som om, at her var et menneske, som arbejdede i nuet, som lod konversationen flyde, som arbejdede "live".

I stedet for den førortalte ændring af de mentale mønstre kan den individuelle adfærd ifølge Stacey kun ændre sig, når individets stille konversation ændrer sig, fordi det er dette, som organiserer erfaringen (Stacey 2003). Når konsulenten skaber mulighed for dette gennem improvisation og spontanitet, opstår mulighed for nye uforudsigelige, men meningsskabende temaer. Heri eksisterer dog det ustabile, det ukontrollerbare, hvilket samtidigt kræver en risikovillighed i forhold til at håndtere paradokset med orden og uorden, kontrol

og ikke-kontrol. Ifølge Streatfield – endnu en teoretiker i Staceys fold – skaber dette angst (her måske specielt hos konsulenten som forventes at være den, der styrer). Angsten reduceres dog ifølge Streatfield ved bevidstheden om, at den emergente proces, som ovenfor nævnt, kontrollerer sig selv i narrativ meningsdannelse indeholdende de paradoksale elementer. En udfordring som konsulent kan derfor være at tro på og deltage i denne selvorganiseringsproces.

Også andre vigtige ting spiller ind på teamet og konsulenten i hjemmepølsen. Blandt deltagerne i teamet opstod der magtkonfigurationer, idet de relaterede sig til hinanden. Elias, som har inspireret Stacey et al., mener, at grupper definerer sig selv gennem den sociale orden ved processer af inkludering og ekskludering. Dette giver sig blandt andet til udtryk som rygtedannelser, hvilket vi, som konsulenter, er interesserede i, som marginaliserede historier! Rygtedannelsen skaber gruppens identitet og dermed en form for selvkontrol, og hvis denne udfordres, skaber det angst (Shaw 2002). Disse processer af inkludering og ekskludering blev specielt tydelige for os under den ovennævnte fjerde session, under opbygningen af den mindre dominerende historie, hvor en kvinde jo modigt bragte et skyggetema

Grupper definerer sig selv gennem den sociale orden ved processer af inkludering og ekskludering. Dette giver sig blandt andet til udtryk som rygtedannelser, hvilket vi, som konsulenter, er interesserede i, som marginaliserede historier! Rygtedannelsen skaber gruppens identitet og dermed en form for selvkontrol, og hvis denne udfordres, skaber det angst

frem i lyset. Som før nævnt følte hun ikke et fælles ansvar, hvilket jo ellers var dagens officielle emne. Ved åbenlyst at fortælle om denne holdning risikerede kvinden selv eksklusion og dermed angsten for at miste identitet både personligt og på gruppens vegne. Sammen opbyggede teamet imidlertid – gennem narrativ udveksling – en historie, der skabte den gruppeidentitet, som lokalt kunne inkludere alle, hvilket for os at se skete, gennem en længere og ikke ligetil proces af en kontinuerlig gestus-respons-interaktion.

I lyset af teorien om komplekse responderende processer eksisterer magtforholdene overalt, hvor der er relationer. Magtforhold er simpelthen inkluderet i de kvalitative og selvorganiserende mønstre, der konstant opstår i den gensidige afhængighed i de mikro-processuelle interaktioner. Det skal modsat andre magtteorier, ikke forstås som strukturelle magtforhold, idet teamet selv skaber deres tilhørsforhold. Gennem spontanitet konstitueres den fælles følelse, hvilket uløseligt er forbundet med det enkeltes eget jeg, som jo konstant emergerer i interaktion med de andre. Derfor er individet og det sociale forbundet. Samtidig kan gruppeidentiteten ikke påvirkes udefra eller med andre ord – det kan ikke forstyrres af en ekstern forandrings-

agent, konsulent eller observatør af systemet.

I situationen opstår netop den kontrol, man som menneske har behov for, idet interaktionens parter gensidigt begrænser hinanden. Eksempelvis satte den aktive konsulent under et af møderne en udforskning i gang med kommentaren: "Lige nu ved jeg simpelthen ikke, hvad vi skal gøre!". Ved at holde øjeblikket af ustabilitet åbent, ved at strække meningsdannelsesprocessen, ved at forlænge øjeblikket med ikke at vide, ved at leve med angsten og risikovilligheden, ved også at opgive sin magtfulde position, kunne de nye temaer organisere sig selv, og konsulenten deltog derved i en øjeblikkelig og spontan meningsdannelsesproces.

Michael White er en af grundlæggerne af den narrative terapeutiske metode og ham, som de fleste danske erhvervspsykologer, der arbejder narrativt, trækker på. Han arbejder med at skabe *platforms for reflection*. I praksis betyder det, at han omformulerer sine spørgsmål flere gange under sine terapiesessioner. Dette gør han for at sætte et tema i spil for klienten, men ellers lade klienten vælge sit fokus i forhold til temaet undervejs – ganske som konsulenten ovenfor beskrevet. Det virker både besynderligt og sympatisk, når den narrative teoris største

ikon tager verden rundt med videoklip af sine sessioner, hvor han går i stå i sine sætninger og hakker i sine formuleringer. Dette står i modsætning til de skarpe og helt præcise spørgsmål, som de fleste af os nok forsøger at formulere for at skabe refleksion og udvikling. Whites spørgemetode virker dog meget stimulerende på klienternes deltagelse i interaktionen med ham, og pointen afslørede han på en af sine sidste workshops her i landet, hvor han sagde, at de mennesker han arbejder med, har oplevet nederlag nok – de har ikke brug for endnu en oplevelse af nederlag ved, at de ikke engang kan svare på terapeutens spørgsmål! Her lempes der altså på terapeutens magtfulde position, og uforudsigeligheden træder ligeledes frem, idet fortællingerne genskriveres ud fra refleksion i momentet frem for at følge de regler, der ellers gælder for gode spørgsmål.

En genrefleksion over proceskonsulentrollen

Hvordan kan vi, som konsulenter, med disse perspektiver legitimere os over for lederen og andre, som har rekvireret os til udviklingsarbejde? Er det lykkedes for os at skabe tillid til uforudsigeligheden, og har vi selv vovet denne risiko? Hvordan er det muligt at møde klienter med dette noget konfliktfyldte perspektiv, som er i modstrid med den ellers anerkendende diskurs, der dominerer bran-

chen? Hvordan kan vi arbejde med et perspektiv, der sætte spørgsmålstegn ved hele det systemiske grundlag, som stadig er det herskende paradigme inden for konsulentverdenen? Og sidst, men ikke mindst, hvordan kan vi argumentere over for resultatorienterede chefer for en tilgang, der hviler på narrativer, non-linearitet og en anvendelighed, der ikke kan gøres målbar og sikker?

Tilsyneladende medfører denne tilgang flere spørgsmål end svar, hvilket vi vil arbejde med fremover. Ved spontane reaktioner på hinandens gestus opstår der som sagt en selvorganisering, som gør styringsredskaberne overflødige. Ved at udelukke denne kognitive og rationelle funktion mistes den umiddelbare kontrol og styring. Risikoen ved denne metode har vi selv oplevet i arbejdet med hjemmeplejen, og den bringer til tider det hele mod kanten af kaos. Spørgsmålet har for os gennem hele udviklingsprojektet været, hvor tæt på denne kant man skal være! Vi har selv erfaret forskellige og personrelaterede risikogrænser. Og hvorfor er det ved at befinde sig her, at man udvikler nye og interessante refleksioner, der viser sig som fortløbende nye temaer? Hvis man tror på, at selvorganiseringen skaber meningsfulde processer, mener vi, det er muligt at leve med angsten for at miste status, blive misforstået, sige uforberedte ting, ikke at vide

Magtforhold er simpelthen inkluderet i de kvalitative og selvorganiserende mønstre, der konstant opstår i den gensidige afhængighed i de mikro-processuelle interaktioner.

hvad der skal ske, og at det måske skaber nye indsigter – måske ikke. Samtidig skaber man sin identitet gennem den respons, man får på det, og vi er overbeviste om, at det til trods for ubehaget til tider vil være givtigt at føle meningsløshed, frem for konstant at lukke huller af tvivl, kontradiktioner, forskellighed og paradokser i håbet om, at nå en mere behagelig, stabil og harmonisk tilstand af ligevægt og balance.

For os hænger proceskonsultation uløseligt sammen med at slippe kontrollen og turde tro på, at der ved deltagelse i de menneskelige relationer eksisterer en iboende kraft, hvormed de meningsfulde temaer opstår. Det er en tro på, at den menneskelige natur, gennem magtfulde processer, formår at skabe den sociale kontrol, vi har brug for, samtidig med at vi automatisk giver hinanden muligheden for forandring og udvikling. Vores erfaringer med udviklingsprocesserne i hjemmeplejen og inspirationen fra kaos- og kompleksitetsteorien giver os en øget opmærksomhed på, hvordan og hvornår vi som konsulenter løber en risiko – hvad det medfører rent følelsesmæssigt, og hvilke muligheder dette giver. Disse erfaringer videregiver vi med denne artikel, i håbet om at det skaber refleksion hos dig som læser, og at dette forhåbentligt er med til at reducere den angst, som forårsages af at smide

kontrollen. Et kontroltab, som muligvis giver den ønskede personlige og organisatoriske udvikling!

Organisatorisk udvikling kan ikke opnås i jagten på at finde, give eller skabe mening for deltagerne – det organiserer sig selv, og det opstår emergent mellem mennesker. Det rejser det interessante spørgsmål til alle os konsulenter om, hvor meget vi skal, bør og tør slippe den kontrol, vi opbygger med vores teoretiske forforståelser, vaner og rutiner, og som ligger til grund for de programmer og veltillægte processer, vi normalt anvender i vores daglige arbejde. Tør *du* selv balancere på kanten af kaos og slippe kontrollen ved at springe ud i uforudsigeligheden?

Litteratur

- Allison, Graham (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. HarperCollins Publishers, New York.
- Amtoft, Mette & Vestergaard, Arne (2003). Ledelse i kompleksitet. *Erhvervspsykologi* september 2003, vol. 1, nr. 3. Dansk psykologisk Forlag, Virum.
- Anderson, Harlene & Goolishian, Harold A. (1992). The Client is the Expert: A not-knowing approach to therapy. In: McNamee, Sheila & Gergen, Kenneth (eds.) *Social Construction and the Therapeutic Process*. Sage, Newbury Park.

Det er en tro på, at den menneskelige natur, gennem magtfulde processer, formår at skabe den sociale kontrol, vi har brug for, samtidig med at vi automatisk giver hinanden muligheden for forandring og udvikling.

- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1996). *Organisational Learning II*. Addison-Westley, USA.
- Bateson, Gregory (1972) *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books, England.
- Kristensen, Jan (2007). *Den selvopfyldende profeti der tryllebinder HR*. Ph.D-afhandling ved Københavns Universitet.
- Mehan, Hugh (1984). *Institutional Decision Making*. In: Rogoff, Barbara & Lave, Jean (eds.) *Everyday Cognition. Its Development in Social Context*. Harvard University Press, Cambridge.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, England.
- Schein, Edgar H. (1987). *Process Consultation*. Addison-Westley, New York.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Century, England.
- Shaw, Patricia & Stacey, Ralph D. (2006). *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change: Working live*. Routledge, New York.
- Shaw, Patricia (2002). *Changing Conversations in organizations: A complexity approach to change*. Taylor & Francis Books Ltd, London.
- Stacey, Ralph D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. Routledge, London.
- Stacey, Ralph D. (2003). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*. Pearson Higher Education, London.
- Streatfield, Philip J. (2001). *The Paradox of Control in Organizations*. Routledge, London.
- Weick, K. E. & Sutcliffe K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass, San Francisco.

Note

- 1 Jan Kristensen beskriver ikke kompleksitetsteorien, og hans formål er helt andre end denne artikels formål, men hans afhandling kan absolut anbefales for de, der er parate til at blive forstyrret i deres antagelser om opskrifterne på god organisationspsykologi.