

Proceskonsulentens 10 bud

Kommenteret Bud-samling

- Du skal i princippet kunne møde op hos kunden og kun kende den første sætning
 - Dette bud har relevans for kontraktetablering mellem konsulent og klient. Konsulentens 'første sætning' kunne lyde: "Goddag, jeg hedder XXX, vi skal finde ud af, hvad vi skal lave sammen ... "
 - For den interne konsulent med faste, organisationsforankrede forpligtelser kan bud-formuleringen lyde akavet eller 'kunstig': "De kender mig jo udmærket godt – og ved, hvorfor jeg kommer." Jeg vil godt slå et slag for, at *netop* denne konsulent, med henblik på fastholdelse af sin *konsulent*-status, skal lægge vægt på løbende ny- eller genforhandling af den samværsstyrende kontrakt.
- Procesmæssig nulstilling udgør proceskonsulentens ultimative manddomsprøve (m/k)
 - 'Total procesmæssig nulstilling' skal forstås som en nødbremsereaktion og som svaret på konsulentens oplevelse af massiv professionel fastlåsthed. Nulstilling bringes i spil, når konsulenten konstaterer, at en hvilken som helst af hans intentionelt konstruktive initiativer synes at øge snarere end mindske den oplevede fastlåsthed.
 - Nulstilling er altid og nødvendigvis en dramatisk begivenhed. Den indebærer, at konsulenten midlertidigt frasiger sig sin professionelle position (som er den, hun får penge for at fastholde): "Jeg giver op – jeg kan ikke finde ud af det – er der nogen, der kan hjælpe?" Jeg selv har kun sjældent i min karriere måttet ty til total nulstilling. Hver gang, det er sket, *har* nogen kunnet hjælpe – men hjælpen kunne først bringes i spil efter opløsning af samværsituationens låsende, positionsbestemte struktur.
 - Den professionelt dygtige konsulent har adgang til en varieret buket af *ikke-totale* nulstillingsmanøvrer: Højtænkning ("Lige nu er jeg i tvivl om, hvordan vi bedst kommer videre ... "); inddragelse af enkeltpersoner fra klientsystemet i højtænkning ("Har du mon nogen ide om, hvad der sker lige nu – og ideer til, hvordan vi bedst kommer videre?"); generel time out ("Lad os tage en pause på et kvarter, og se om vi bagefter kan se retningen fremad tydeligere ... "). Alle sådanne tiltag kan forstås ud fra den gameplayer/gamemaster-model, som er populær inden for en systemisk inspireret coachingtradition.
- "If you wanna know what's wrong with the client, try and ask him – he might tell you!"
(tak til George A. Kelly)
 - Denne bud-formulering er en påmindelse om, at man som konsulent let kan låse sig fast i en forestilling om, at det er *mit* job, *helt alene*, at regne den ud – herunder: mit job at levere det forkromede svar på, hvad klientsystemet lige nu har brug for
 - Nogle af de ikke-totale nulstillingsmanøvrer, som nævntes i forrige afsnit, illustrerer, hvordan konsulenten kan konsultere klientsystemet med henblik på at få kendskab til dettes her&nu-tilstand og oplevede behov.
- Uden kontakt, ingen kontrakt
 - Denne bud-formulerings budskab er, at risikovilligt, målrettet samarbejde mellem konsulent og klientsystem forudsætter, at konsulenten får givet sig til kende som et levende, tænkende, følende menneske – snarere end som et professionelt metodemaskineri.

AGORA-konsulentuddannelse – Modul 1, 15.maj 2019

- I Ti Bud-bogen betones især spejling (i diverse varianter) som et velegnet redskab til at vise konsulentens menneskelighed – og dermed: hendes troværdighed som samarbejdspartner.
- 5. "Enten arbejder vi ud fra programmet – så producerer vi. Eller også arbejder vi ud fra modstanden mod programmet – så bliver vi klogere på produktionsbetingelserne"
 - Denne bud-formulering indeholder en opfordring til konsulenten om at opfatte samtlige sine indspark og initiativer som *prøvehandlinger*. Prøvehandlingskonceptet forudsætter en kompetence til når som helst at kunne foretage tydeligt markerede skift mellem (1) målrettet produktions-/opgaveløsningsmodus – (2) reflektiv undersøgelsesmodus i forhold til samarbejdsprocessen mellem konsulent og klient.
 - Er man bekendt med Maturanas såkaldte domænemodel, kan denne bruges som rammeforståelse i forhold til dette punkt.
- 6. Hvis støjen fra kulissen fylder mere end det, der foregår på scenen, skal kulissen være scene
 - Denne bud-formulering indeholder en reference til den ide om *den professionelle hjælper som resonanskasse*, som jeg oprindeligt udviklede i forbindelse med mit arbejde som psykoterapeut. Resonanskassen er opsamlingssted for hjælpers (eller: hjælper-kroppens) *uofficielle kommentarer* ('kulisse-kommentarer') til den fortløbende professionelle samarbejdsproces ('scenen').
 - Markant kulisse-larm gør det svært for konsulenten at fastholde sin koncentration om det, der foregår på scenen. Kulisse-larm kan offentliggøres gennem tydeligt markeret spejlende højtænkning: "Der er lige noget, jeg godt vil indvi jer i – fordi det forstyrrer mig. Jeg ved jo ikke, om det er vigtigt, men det kan vi finde ud af ... " Ofte vil en sådan offentliggørelse vise sig at have konstruktiv effekt. Og hvis ikke, er ingen skade sket – men konsulenten har vist sig som et levende, tænkende, følende menneske.
- 7. Brug sproget til at skabe illusion om strukturel klarhed
 - Med store variationer fra forløb til forløb kan proceskonsultation virke rodet – og rent faktisk *være* rodet. Oplevelser af rod kan være angstprovokerende: "Sker der overhovedet noget? – Bevæger vi os overhovedet? – Bevæger vi os det rigtige sted hen?" Jævnlig sprogliggørelse af samarbejdsforløbets elementer gør ikke nødvendigvis forløbet mindre rodet, men kan skabe *illusioner* om, at 'der er styr på det'. *Konstatering af rækkefølge* er den enkleste form sprogliggørelse: "Vi startede med at gøre sådan ... - Lige nu har vi gjort sådan ... - Og efter pausen vil vi gøre sådan ... " Denne type konsulent-udmeldinger kan være tryghedsbefordrende – også for konsulenten selv. Måske er der rent faktisk styr på det hele ☺ ?
- 8. Den inkluderende spejling er proceskonsulentens sidestykke til ekspertkonsulentens gode råd
 - Udarbejdelse af inkluderende spejlinger opfatter jeg især som relevant i forhold til klientsystemer, der oplever sig truet af intern splittelse og/eller konflikt. Inkluderende spejlinger er formuleringer, hvor konsulenten tegner et billede af klientsystemet, som er sådant beskaffent, (1) at alle systemmedlemmer oplever sig set og hørt, dvs. kan genkende sig selv (ud fra egen selvforståelse) i billedet; samtidig med (2) at ingen oplever, at konsulenten holder med nogen frem for andre, dvs. er forudindtaget. Den vellykkede inkluderende spejling gør, at konsulenten kan opleves som *hele systemets* konsulent.

AGORA-konsulentuddannelse – Modul 1, 15.maj 2019

- Positionen som intern konsulent, der møder klientsystemet med et organisations- eller ledelsesdikeret opdrag, kan skabe udfordringer i forhold til brugen af inkluderende spejling
- 9. Ægte integration har differentiering som forudsætning
 - Også denne bud-formulering knytter specielt an til arbejdet med klientsystemer, der i større eller mindre grad præges af intern konflikt. Formuleringen kan læses som en komplementært modstykke til Ottende Bud ovenfor. Ottende bud markerer sammenhængen (den *potentielle* sammenhæng) bag det usammenhængende, konflikтуelle. Niende Bud markerer, at for at interne konflikttilstande skal kunne indarbejdes konstruktivt (eller mindre destruktivt?) i systemets fremadrettede liv, kan det være vigtigt, at de anerkendes for, hvad de er, dvs. trækkes tydeligt op, snarere end underspilles.
 - Niende Bud kræver konsulenter, der kan kalde spader for spader.
- 10. Alt andet lige skal proceskonsulenten altid udvise respekt for organisationens formelle magthierarki
 - Ud fra den ånd og tone, der kendetegner 'det lange 10 Bud-manuskript', har Tiende Bud særlig adresse til den *eksterne* konsulent, der – netop ved at være ekstern, og måske tilmed dygtig – kan opleves som en slags Messias: "Dig kan vi meget bedre lide end vores 'rigtige' ledere!" Konsulenten, der åbent eller skjult spiller med på sådan et Messias-game, gør ikke klientsystemet nogen tjeneste.
 - Bud-samlingens Tiende Bud er særligt ved ikke kun at relatere til konsulentens konkrete her&nu opgaveløsning, men markere et generelt krav – som det kan kræve megen professionel snilde at honorere. Jeg forestiller mig, at formuleringen kan indebærer *særlige* udfordringer for den organisations-*interne* konsulent(?).