

Konsulentrollen

Indholdsfortegnelse

Konsulentrollen	2
Faglig specialistviden	3
Generalistviden.....	3
Procesforståelse	3
Helhedsforståelse	3
Kommunikationsevne	4
Tilpasningsevne	5
Implementeringsevne	5
Organisationsforståelser	6
Den systemteoretiske organisationsforståelse	6
Samfundet og organisationen.	6
Organisationens opgaver, teknologi, struktur og aktører	7
Den organisationskulturelle organisationsforståelse	8
Opgavekultur (nettet)	9
Personkultur (stjernehimlen).....	9
Magtkultur (spindelvævet)	10
Rollekultur (templet).....	10
Den systemiske organisationsforståelse	11
Dynamikken i de sociale relationer	11
Fokus på sproget.....	12
Cirkulær forståelse af relationsmønstre.....	12
De tre rum	14
En case	15
Forløbet:.....	15
Analyse af forløbet.....	17
Systemteoretisk organisationsforståelse	17
Organisationskulturel organisationsforståelse	17
Systemisk organisationsforståelse.....	17
En opbyggelig historie om konsulentrollen.....	18
Konsulentrollen set ud fra et (komisk) brugersynspunkt.....	19

Konsulentrollen

Konsulentrollen

Tidligere opfattede man den ergonomiske konsulent, som en udefra kommende specialist der ud fra en klassisk rationalitetsopfattelse leverede et beslutningsgrundlag for klienten. Fokus var hovedsageligt på opgavens ergonomifaglige indhold og mindre på de sammenhænge hos klienten, som opgaven indgik i (fx virksomhedskultur, ressourcer, organisering m.v.).

Denne ensidige fokusering på de ergonomifaglige ekspertorienterede løsninger viste sig ofte at give problemer i en række andre sammenhænge.

Et klassisk problem var fx, når den påpegede optimale ergonomiske løsning ikke kunne implementeres hos klienten, fordi den ikke var tilstrækkelig forankret i den berørte organisation. Dette drejede sig typisk om:

- der var ikke økonomi til den,
- såvel medarbejdere som ledelse havde forventet en anden løsning,
- løsningen kunne ikke gennemføres fordi det krævede en helt anderledes organisering af arbejdet, som ikke passede til klientens produktionsapparat
- o.s.v. o.s.v.

Et typisk eksempel på denne problemstilling er, hvordan de ergonomiske konsulenter generelt anbefalede hæve-sænk-bare borde i slutningen af 80'erne, hvor de lige var kommet frem og kostede en halv herregård. Ofte oplevede man, at de var den eneste løsning, der blev peget på for at løse problemet med forkerte arbejds højder ved arbejdsborde. Hvor en mere overkommelig og spiselig løsning kunne have været at klodse bordene op og understøtte med fodskamler eller lignende. Selv om disse løsninger ikke er de mest optimale rent ergonomisk, så kunne de i en helhedsmæssig sammenhæng være den eneste mulige løsning.

Den ergonomiske faglighed er i dag på ingen måde blevet overflødig – tværtimod – men konsulentrollen i dag fordrer, at konsulenten yderligere forstår at:

- tilpasse sin faglighed til den konkrete klientvirksomhed,
- kunne sætte sig ind i virksomhedens "ånd og sjæl"
- kunne deltage i – og bidrage til – virksomhedens processer
- kommunikere med virksomhedens ledelse og medarbejdere

Erhvervs- og boligstyrelsen har i deres rapport "Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst"¹ defineret 6 kompetencer som en konsulent i dagens Danmark bør kunne mestre for at kunne modsvare virksomhedernes behov og efterspørgsel: faglig specialistviden, procesforståelse, helhedsforståelse, kommunikationsevne, tilpasningsevne og implementeringsevne.

Jeg vil dog med 25 års erfaring indenfor den ergonomiske rådgivning påpege, at der er yderligere en kompetence som den ergonomiske konsulent bør kunne mestre: generalistviden om arbejdsmiljø.

Der bliver derfor 7 kompetencer, som den ergonomiske konsulent skal kunne mestre:

- Faglig specialistviden
- Generalistviden
- Procesforståelse

¹ www.ebst.dk/publikationer/rapporter/mkonsulent/kap03.html

Konsulentrollen

- Helhedsforståelse
- Kommunikationsevne
- Tilpasningsevne
- Implementeringsevne

Faglig specialistviden

Der er stadig behov for konsulentens ergonomifaglige viden. Konsulenten skal have en konkret viden at kunne tilbyde virksomheden.

Det er først og fremmest på specialistviden, at den ergonomiske konsulent adskiller sig fra de andre rådgivende konsulenter (teknikere, kemikere, psykologer, managementkonsulenter m.v.), idet dette er den ergonomiske konsulents kernekompetence.

Den ergonomiske konsulent har derfor pr definition en ekspertrolle via sin faglige indsigt.

Proceskonsulentrollen er derfor mere knyttet op til, hvorledes denne faglighed forvaltes i en konkret problemløsningssammenhæng.

Generalistviden

Arbejds miljøet på en virksomhed er en kompleks størrelse, hvor de enkelte elementer: ergonomiske forhold, fysiske forhold, kemiske forhold, psykiske forhold og ulykkesfarer på mange måder er indbyrdes afhængige.

Den ergonomiske konsulent er derfor nødt til i sin analyse af de ergonomiske forhold også at inddrage de andre arbejdsmiljøforhold, der hvor de er indbyrdes afhængige. Fx kan stærkt støjende miljøer forstærke de ergonomiske belastninger.

Hvis den ergonomiske konsulent endvidere arbejder i et konsulentfirma med mange forskellige rådgivningskompetencer (fx de tidligere BST'er - [bedriftssundhedstjenester](#)) opfatter klienten sjældent konsulenten som en ren fagperson på det ergonomiske område, men som en konsulent på hele det arbejdsmiljømæssige område, og at han derfor også bør registrere, hvis der er andre problemer/opgaver under rådgivningsprocessen ud over de rent ergonomifaglige.

Procesforståelse

Den faglige specialistviden og generalistviden er dog ikke tilstrækkelig i dag for at kunne levere en kvalitativ ordentlig ergonomisk rådgivning. Konsulenten må også kunne understøtte og/eller lede de processer i virksomheden, som skal føre frem til den ønskede faglige udvikling.

Denne procesforståelse er vigtig i hele rådgivningsforløbet – selv allerede ved opgaveformuleringen og kontraktindgåelsen. I opgaveformuleringen møder klienten ofte konsulenten med nogle vage idéer om, hvad de ønsker hjælp til, og hvordan de ønsker denne hjælp. Det er derfor vigtigt at konsulenten kan hjælpe klienten igennem denne proces, dels så det er klientens behov der styrer opgaveformuleringen og ikke konsulentens præferencer for rådgivningsmetoder, og dels for at klienten igennem hele forløbet har – og føler – ejerskabet over opgaven.

Helhedsforståelse

For at kunne understøtte disse processer er konsulenten nødt til at have en vis forståelse for, hvordan den konkrete ergonomiske rådgivning indgår i de helheder og kompleksiteter virksomheden og dens elementer består af.

Et klassisk eksempel på, hvordan dette har indflydelse på rådgivningsforløbet, er, at man ofte som ergonomisk konsulent kan vurdere en arbejdsproces som yderst belastende ud fra nogle objektive vurderingskriterier, men hvor to berørte medarbejdere af og til har diametralt modsatte oplevelser af

Konsulentrollen

belastningen, selv om det er den samme belastning, de udsættes for. Oplevelsen af hvor belastende arbejdsprocesser kan både forstærkes og formindskes af en række individuelle og organisatoriske forskelle hos den enkelte medarbejder, hos gruppen og hos hele organisationen.

Epidemiologiske undersøgelser har påvist at psykosociale faktorer på arbejdspladsen spiller en rolle for forekomsten af lænderygbesvær: *"Specifikt er der evidens for en relation mellem lænderygsmærter og job tilfredshed, monotont arbejde, arbejds hastighed, interpersonelle forhold på arbejdspladsen, stress i forbindelse med krav til arbejdet, og den ansattes oplevede arbejdsevne. I tilgift, har ny evidens fra biomekaniske undersøgelser peget på en mekanisme, hvorigennem psykosocialt stress bidrager til en øget ryg belastning. Der er også evidens for, at udsættelse for psykosociale stressorer kan resultere i øget aktivitet i musklerne omkring ryggen, uafhængigt af den biomekaniske belastning"*²

Kendskab til disse helheder og kompleksiteter bliver derfor et vigtigt element i såvel dataindsamling, analyse, vurdering og rådgivning.

For at kunne forstå disse helheder og kompleksiteter, er det først nødvendigt for konsulenten, at han gør sig selv klar, hvilken organisationsforståelse han vil anvende i sit arbejde med virksomheden.

Under punktet **"ORGANISATIONSFORSTÅELSER"** er angivet tre hovedretninger inden for dette område:

- Den systemteoretiske organisationsforståelse
- Den organisationskulturelle organisationsforståelse
- Den systemiske organisationsforståelse

Valget af organisationsforståelse afhænger af såvel opgavens art, interessenterne og konsulentens egne værdier, organisationsforståelse og normalt anvendte løsningsmodeller. Det er derfor vigtigt, at konsulenten gør sig selv klart, hvilken organisationsforståelse, han lægger ned over opgaven, og om denne forståelse er den mest optimale ift opgaven, eller om den evt. skyldes egen magelighed – "sådan har jeg jo altid gjort, og med et rimeligt resultat".

I Erhvervs- og boligstyrelsen rapport angives flg. citat fra brugernes vurdering af konsulentkompetencer: *"Konsulenterne skal sætte sig mere ind i firmaets sjæl og ånd"*

Kommunikationsevne

For at kunne mestre alle dele af rådgivningsprocessen skal konsulenten kunne kommunikere på flere niveauer i virksomheden.

Dette gør sig især gældende, hvis man som konsulent tager udgangspunkt i den klassiske terapeutiske tilgang: *"Hvordan øger man "patientens" selvindsigt og handlingskompetence"*, hvor konsulentens rolle snarere er at *"være spørgende og give mulighed for refleksion"* end at *"(over)styre en proces og optræde som den ergonomifaglige ekspert."*

Kommunikationsteorier bliver herved et vigtigt element i den ergonomiske konsulents "værktøjsrygsæk". Se nærmere under **"KOMMUNIKATIONSTEORIER"**

² NAF – det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i en dansk oversættelse af "Musculoskeletal disorders and the workplace: Low back and upper extremities" fra 2001, der blev udformet af det amerikanske 'National Research Council' i samarbejde med 'the Institute of Medicine' ,

Konsulentrollen

For den systemiske konsulent er kommunikationsevnen og evnen til at få de relevante medlemmer af klientens organisation til at kommunikere indbyrdes er selve grundtanken i konsulentens tilgang til klienten, idet eksistensen af et oplevet konfliktproblem ud fra den systemiske tankegang forudsætter en eller flere iagttagere, som hver skaber deres egen forståelse af virkeligheden (Se nærmere under organisationsforståelser, den systemiske organisationsforståelse).

Klientens problem er derfor ikke et objektivt målbart problem, men en væsentlig divergens i medarbejdernes forståelser af deres virkelighed. Denne divergens kan kun løses gennem kommunikation. (se mere under ORGANISATIONSFORSTÅELSER)

I Erhvervs- og boligstyrelsen rapport angives flg. citat fra brugernes vurdering af konsulentkompetencer:
"Det er vigtigt at konsulenterne kan sætte sig ind i virksomheden og samtidig kan kommunikere med arbejderne, sådan at de går ind i virksomheden som en naturlig del"

Tilpasningsevne

Som en del af konsulentens ergonomifaglighed og kommunikationsevner indgår som omtalt under procesforståelse også at kunne tilpasse og forhandle dataregistreringsmetoderne, analysemetoderne og løsningerne til den specifikke virksomhed – eller afdeling – det drejer sig om.

Dette medføre at konsulenten skal have kendskab til og erfaring i en bred vifte af dataregistreringsmetoder, analysemetoder og løsningsmodeller, samt kunne være i stand til at kombinere og videreudvikle på disse efter klientens behov.

Samarbejdsteorier bliver herved også et vigtigt element i konsulentens "værktøjsrygsæk". Se nærmere under "**SAMARBEJDSSTEORIER**"

I Erhvervs- og boligstyrelsen rapport angives flg. citat fra brugernes vurdering af konsulentkompetencer:
"Konsulenterne skal kunne tilpasse løsningerne til den enkelte virksomhed i stedet for at komme med standardløsninger. Der er ingen virksomhed, der er ens"

Implementeringsevne

De fleste rådgivningsopgaver i dag slutter, når klienten har fået udarbejdet en handlingsplan for implementering af de løsninger, som konsulenten har hjulpet klienten med at finde.

Selve implementeringen af handlingsplanen varetager klienten selv efter konsulenten har forladt klientsystemet midlertidigt eller for altid.

Men en af de ting, som virksomhederne i dag efterspørger, er bl.a. også at konsulenten deltager i selve implementeringen af handlingsplanen.

I Erhvervs- og boligstyrelsen rapport angives flg. citat fra brugernes vurdering af konsulentkompetencer:
"Det vigtigste ved konsulenter er, at de evner at sætte sig ind i virksomheden og implementere de løsninger, de foreslår, så det ikke bare ender i en skuffe"

Konsulentrollen

Organisationsforståelser

For at kunne beskrive virksomhedens relevante karakteristika, er det først nødvendigt for konsulenten, at han gør sig selv klar, hvilken organisationsforståelse han vil anvende i sit arbejde med virksomheden.

Dette valg afhænger af såvel opgavens art, interessenterne og konsulentens egne værdier, organisationsforståelse og normalt anvendte løsningsmodeller. Det er derfor vigtigt, at konsulenten gør sig selv klart, hvilken organisationsforståelse, han lægger ned over opgaven, og om denne forståelse er den mest optimale ift opgaven, eller om den evt. skyldes egen magelighed – ”sådan har jeg jo altid gjort, og med et rimeligt resultat”.

Jeg vil dog vurdere, at det er vigtigt for konsulenten, at han kan jonglere mellem de forskellige organisationsforståelser i hele opgaveforløbet ved hver enkelt opgave, han skal indgå i. Jeg oplever, at der både er:

- et konkret bagvedliggende objektivt målbart ergonomisk betinget problem, som kan løses objektivt,
- samt en individuel forståelse og oplevelse af dette problem, som kun kan bearbejdes via en systemisk tankegang v.hj.a. en dialogisk metode.

Opgaven kan ikke løses ved kun at anvende den ekspertorienterede tilgang eller den systemiske tilgang.

I flg. Gitte Haslebo og Flemming H. Madsen (”Organisation & proces – metoder i BStarbejdet ” 1998), så er der 3 former for organisationsforståelse:

1. Den systemteoretiske organisationsforståelse
2. Den organisationskulturelle organisationsforståelse
3. Den systemiske organisationsforståelse

Den systemteoretiske organisationsforståelse

Ifølge den systemteoretiske organisationsforståelse så består organisationen af enkelte delelementer, som påvirker hinanden. Og som tilsammen udgør et hele. Man kan med fordel isolere enkelte dele af organisationen m.h.p. analyse, men ikke uden at lade helhedens indflydelse på de enkelte dele indgå i analysen. Der er fokus på facts, tal og på at vide mest muligt om virksomheden for at kunne få den mest valide analyse af de dele af organisationen, opgaven retter sig imod.

Denne organisationsforståelse stammer fra 1960’erne, hvor bl.a. Harold J. Leavitt’s udvidede analysemodel er en af grundstenene. Hans model angiver, at de ting der foregår i en organisation, er et samspil mellem:

- Samfundet og organisationen
- Organisationens opgaver, teknologi og aktører

Samfundet og organisationen.

Man kan ikke betragte organisationen som løsrevet fra samfundet. Som beskrevet under ”Opgavemodtagelsen”, så har opgavens interessenter i omverdenen også en indflydelse på organisationen i

Konsulentrollen

kraft af lovgivning, politik og holdninger. Ved offentlige virksomheder er der endvidere et samspil mellem borgerne og den offentlige organisation.

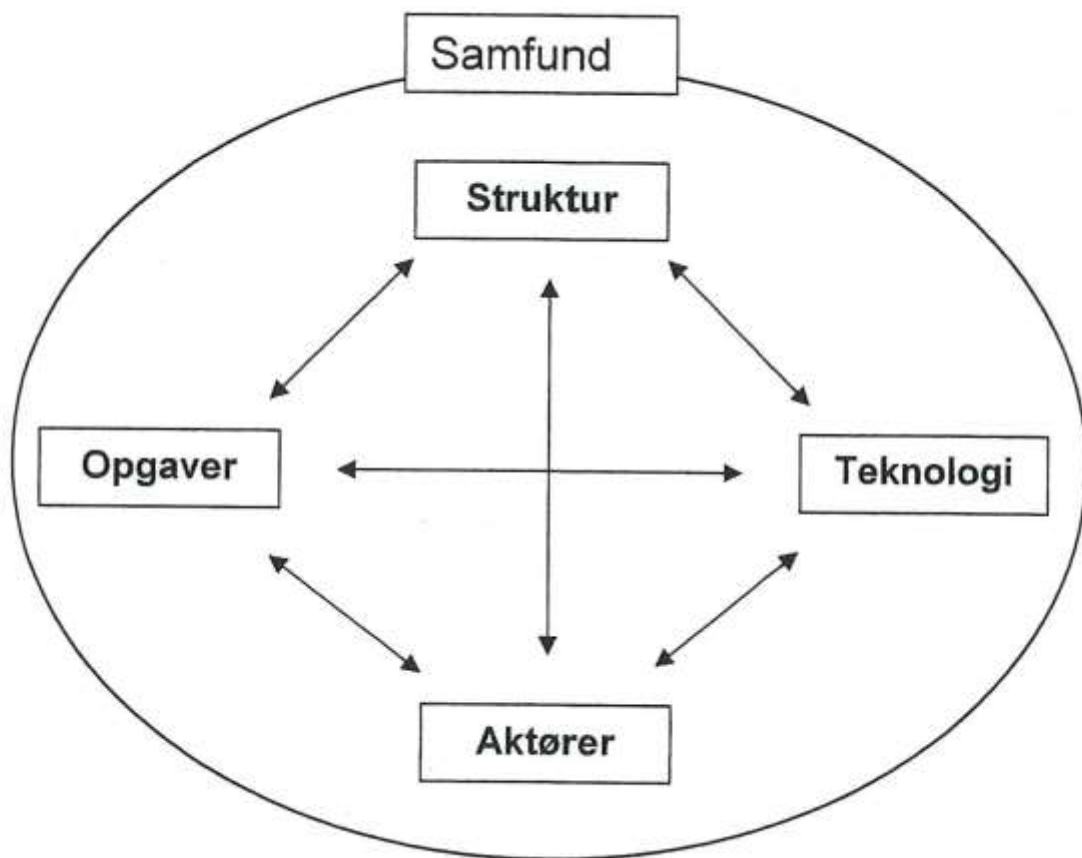
Organisationens opgaver, teknologi, struktur og aktører.

Opgaver – refererer til virksomhedens egentlige eksistensgrundlag, deres formål og idégrundlag

Teknologi – refererer til virksomhedens hard- og software. I flg. Leavitt så defineres hardware bl.a. som personalenormeringer, fysiske rammer, hjælpemidler, maskinpark og redskaber som fx IT. Software defineres bl.a. som metodik, tankemodeller, løsningsmåder, arbejdsmetoder og erfaringsdannelse.

Struktur – refererer til organisationsstrukturen og -koordinationen, mødestrukturer, formelle hierarkier, arbejdsdelingen, ledelsesforhold, sociale roller, autoritets- og kommunikationsmønstre m.v.

Aktører – refererer til de personer, der er ansat, deres viden, baggrund, holdninger, færdigheder, behov m.v.



Figur 1: Leavitts systemmodel

De fire elementer hænger sammen i en helhed. Sker der ændringer i ét element får dette konsekvenser for de andre elementer.

Den organisationskulturelle organisationsforståelse

Selve kulturbegrebet bruges til at beskrive de særlige kendetegn, der adskiller forskellige grupperinger eller samfund. Alveson har samlet flg. karakteristika om kultur:³

- Kultur er helhedsorienteret
- Kultur refererer til et kollektivt fænomen
- Kultur er historisk bestemt
- Kultur er træg og svær at forandre
- Kultur opstår i menneskelige samspil
- Kultur lader sig ikke let måle og klassificere
- Kultur handler om, hvordan grupper af mennesker forstår verden
- Antropologiske begreber er vigtige for at forstå kultur

Begrebet organisationskultur er udsprunget af dette generelle kulturbegreb. En organisationskultur defineres blandt andet af:

- Hvordan organisationen opfatter sig selv i forhold til omgivelserne?
- Hvilken betydning har strukturerne, for eksempel organisationsdiagrammet?
- Hvad der udgør 'korrekt' opførsel?
- Hvad der er sandt/falsk?
- Hvordan man relaterer til hinanden?
- Hvem der bestemmer hvad?
- Organisationens historie, teknologier, m.v. ¹

Ved hjælp af kulturbegrebet kan man få en forståelse af forskellige gruppers handlinger og symboler, og derved få en indikation på, hvordan et forslag til forandring vil blive modtaget. På en virksomhed har man ofte en overordnet kultur (virksomhedskulturen) med flere forskellige subkulturer (fx afdelingskulturer). Fx er der ofte en betydelig kulturforskel fra værkstedsgulvet til "de bonede gulve". I disse kulturer vil der være nogle fælles elementer (fx "virksomhedsånden") og nogle specielle elementer, som kun kendetegner den enkelte subkultur. Disse subkulturer er både dannet af de enkelte individer i kulturen hver for sig, men er også dannet af de fællesskaber og den fælles historie den enkelte afdeling har.

Da holdninger udvikles i relationerne mellem mennesker i grupper og grupperne imellem, kan man fx se dybe uoverensstemmelser – ja ligefrem fjendskaber – mellem subkulturer/afdelinger på en virksomhed udvikle sig i en "dødsspiral" af negative forventninger, som hele tiden bliver indfriet idet alle handlinger og aktiviteter tolkes ind i dette sæt af negative holdninger og forventninger til den anden afdeling. Hvis en anden afdeling fx tilbyder at overtage arbejdsopgaver fra en afdeling med meget stress, kan dette forstås som en fjendtlig handling, der er ude på at lukke den travle afdeling og overtage deres opgaver.

At anvende kulturbegrebet som en del af den ergonomiske konsultants interventionsmetode kan derfor blive en stærk forandringsmetode, når det benyttes til at få de enkelte subkulturer til at forstå andre kulturers holdninger og handlinger baseret på disse kulturers egne referencer og selvforståelser.

En mere tilbundsående beskrivelse af kulturbegrebet og den organisationskulturelle forståelse m.v. kan læses på www.arbejdsmiljoviden.dk/kultur/index.htm

³ www.arbejdsmiljoviden.dk/kultur/pdf/Kulturteori.pdf

Konsulentrollen

Det er praktisk umuligt at forstå en kultur i sin helhed. I praksis er det heller ikke nødvendigt. Hvis en organisationskultur undersøges, er det ofte i forhold til et givet problem. Det er derfor unødigt tidskrævende at undersøge alle aspekter af kulturen. Det vil dog være svært på forhånd at afgrænse, hvad der er relevant og irrelevant. Det må man gøre undervejs i undersøgelsen.⁴

I denne organisationsforståelse er der derfor fokus på udvalgte dele af helheden.

Organisationskulturen kan typisk kategoriseres i flg. fire kultur-typer:⁵

- Opgavekulturen (nettet)
- Personkulturen (stjernehimlen)
- Magtkulturen (spindelvævet)
- Rollekulturen (templet)

Opgavekultur (nettet)

Karakteristika:

Opgave- eller problemorienteret. Tilstræber den bedste kombination af de rigtige ressourcer og de rigtige folk på det rette niveau i organisationen.

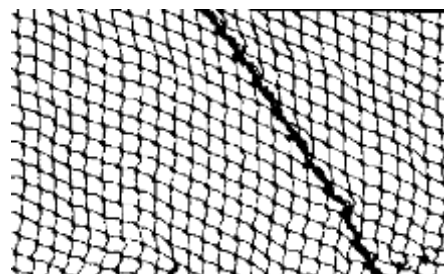
Organisationen er team-orienteret, præget af stor fleksibilitet og partnerskaber, hvor magt og indflydelse sker via erfaringsudvekslingen – nettets knudepunkter. Indflydelsen er spredt ud i organisationen, alle føler, de har del i den. Kontrol sker ved hjælp af fordeling af ressourcer. De dygtige får de bedste og mest spændende opgaver, tilstrækkelig tid m.v. Gruppens medlemmer oplever stor selvkontrol i deres arbejde, og gruppen kan derfor træffe hurtige beslutninger, fordi den har beslutningskompetencen til det.

Kulturen er deltagende med et stort engagement og gensidig respekt. Der er lav forskel i status.

Bedømmelse sker i overensstemmelse med resultater frem for alder og status.

Indlæring baseres på undersøgelse, opdagelse, fortsat hypotesedannelse og dialog.

I tider med ressourceknaphed, hvor ledelsen må stramme ind, falder motivationen og kulturen ændres.



Eksempler:

produktgrupper i marketing, systemudvikling i IT-virksomheder, visse konsulentfirmaer, dele af reklamebureauer, uddannelses- eller behandlingsinstitutioner.

Personkultur (stjernehimlen)

Karakteristika:

Individet er i centrum, og organisationen er underordnet dette. Der er ingen fælles mål, hierarki eller ledelse. Enhver passer sit eget arbejde efter egen lyst og smag. En evt. struktur skal alene tjene til hjælp for individet.

Evt. fællesskaber er centreret om fælles kontor, faciliteter, sekretærbistand o. lign.



⁴ www.arbejdsmiljoviden.dk/kultur/pdf/Kulturanalyse.pdf

⁵ Gitte Haslebo og Flemming H. Madsen: "Organisation & proces – metoder i BSTarbejdet" 1998

Konsulentrollen

Organisationen er upersonlig og orienteret mod "stjernerne". Den er videnstyret, hvor indlæring baseres på egne nye erfaringer. Den er konkurrenceorienteret og kan sjældent overleve, når stjernerne forlader den. Det er et meget krævende miljø.

Eksempler:

Advokatfirmaer, små konsulentfirmaer, arkitektpartnerskaber, kollektiver, medieverden, rådgivnings- og behandlingsinstitutioner, universiteter.

Magtkultur (spindelvævet)

Karakteristika:

Central magtfigur, kommandoorienteret. Tro på individet frem for grupper. Og individet skal ligne magtfiguren. Politisk opgaveorienteret organisation, hvor beslutninger tages pga indflydelse – ikke procedurer eller logik. Der er i det hele taget få regler og procedurer. Der lægges mere vægt på resultater frem for procedurer. Kontrollen sker primært gennem udvælgelsen af ansatte.

Beslutningsprocesserne er hurtige, kommunikationen direkte.

Indlæring baseres på "try and error"-metoden og på efterligning.

Eksempler:

Små virksomheder som fx fabrikker, handelsselskaber, ejendomsselskaber, finansieringsvirksomheder.



Rollekultur (templet)

Karakteristika:

Jobbet frem for personen. Vægt på jobbeskrivelser, ansvarsbeskrivelser, fastlagte kommunikationskanaler, regler for regulering af konflikter. Det er topledelsen, der koordinerer funktionerne.

Drives af logik og rationalitet/fornuft, overbevisningsorienteret.

Opdelt i funktioner eller specialer (indkøb, produktion, salg, økonomi)

Kulturen giver det enkelte individ sikkerhed og forudsigelighed.

Indlæring baseres på tilførsel og overførsel af viden og på systematisk problemanalyse.



Konsulentrollen

Den systemiske organisationsforståelse

Den systemiske organisationsforståelse er et brud med den gamle ekspertorienterede organisationsforståelse, hvor problemer eksisterer ud fra nogle objektive kriterier. I den ekspertorienterede problemforståelse er det fx muligt at måle og veje problemet ud fra nogle universelle og uangribelige objektive målemetoder.

Nogle forfattere opfatter forskellene i den grundlæggende tankegang så store, at de taler om et paradigmeskift ³ :

Væk fra det gamle paradigme:

- At løse problemet
- Bring eksperten ind
- Identificer den ansvarlige leder
- Find den bedste måde
- Skaf en hurtig løsning

Henimod det nye paradigme:

- At skabe fremtiden
- Hjælp mennesker at lære
- Involvér alle
- Find en bedre måde
- Skab gradvise forbedringer

Når et klientsystem henvender sig til konsulenten med problemer, de ønsker hjælp til, består udfordringen i at udforske de forståelsesrammer, som giver mening for de implicerede parter i klientsystemet. Disse forståelsesrammer er ofte uudtalte og dermed ikke fælles viden.

Der er især 5 grundlæggende systemiske elementer, der kendetegner den systemiske tænkning:⁶

- Fokus på dynamikken i de sociale relationer
- Fokus på sproget
- Cirkulær forståelse af relationsmønstre
- De 3 rum
- "3N" – typiske kendetegn på den systemiske proceskonsulent

Dynamikken i de sociale relationer

En af de grundlæggende idéer i den systemiske organisationsforståelse er, at verden er en social konstruktion. Når vi sanser og erkender vores omgivelser, sker der ikke en direkte overførsel af det derude og ind i vores system. Hvad vi er i stand til at erkende er derimod et komplekst produkt og resultat af vores sansninger, genetik, præferencer, relationer, uddannelse, opdragelse, værdier, drømme og forestillinger. På den måde danner vi hver især vores egne billeder og forståelser af virkeligheden⁷

Alle problemer indgår derfor i en forståelsesramme, en kontekst.

Lad os forestille os det tankeeksperiment, at vi i samme rum placerer en 15 årig teenager fra 2010 samt en 15 årig teenager fra 1810. I rummet er der et bord, hvorpå der er placeret en mobiltelefon der ringer. De to teenager fra de to forskellige århundreder får til opgave at få apparatet til at tie stille. Dette lyder jo

⁶ "Introduktion til systemisk tænkning og udvalgte nøglebegreber – for medarbejdere og ledere involveret i organisatoriske forandringsprocesser" Michael Ørbech og Lars Borgmann, konsulenthuset Wisdom Aps

⁷ www.macmannberg.dk/Om-MacMann-Berg/Om-systemisk-ledelse/Systemisk-teori.aspx

Konsulentrollen

umiddelbart som en simpel opgave i en rimelig objektiv og entydig virkelighed.

MEN teenageren fra 1810 har ikke noget sprog eller begrebsapparat til at forstå 2010-universet, men vil formodentligt opleve mobiltelefonen som en mærkelig kasse, hvorfra der kommer nogle lyde. Og han har slet ikke nogen erfaring i, hvordan man skal få mobiltelefonen til at holde op med at ringe. Den løsning han ville vælge, ville derfor virke helt forkert og uforståelig for 2010-teenageren.

I arbejdsrelaterede sammenhænge opleves af og til, at virksomheder med de bedste intentioner har oprettet byggeprogramudvalg med deltagelse af medarbejderne, når der skulle bygges nye bygninger eller gamle skulle renoveres. Men medarbejderne er forinden ikke blevet bibragt kompetencer til at kunne læse bygge-tegninger, formulere og stille krav til pladsforhold m.v.

Igen har vi en rimelig simpel opgave i en rimelig objektiv og entydig virkelighed, men sprog og referenceramme er vidt forskellige for deltagerne, og oplevelsen af, hvad der egentligt bliver besluttet er ofte meget divergerende. Hvilket igen giver kimen til et senere konfliktproblem.

Inden for systemisk tænkning er det en vigtig pointe, at eksistensen af et problem forudsætter en eller flere iagttagere.⁸ Hver iagttager skaber sin egen virkelighed gennem individuelle konstruktioner af deres eget univers. Der er derfor ikke længere tale om ét univers, men om et multivers, hvor der er lige så mange forståelser af virkeligheden, som der er mennesker.

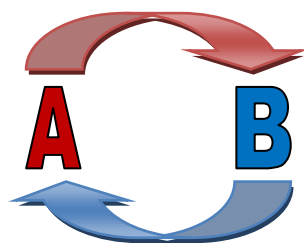
Fokus på sproget

Dette betyder dog ikke, at vi ikke i fællesskab kan skabe en fælles koordineret forståelsesramme. Sproget gør det muligt for mennesker i en organisation at skabe denne fælles forståelse. Sproget bliver derfor den altafgørende parameter for denne "fælles virkelighed". Kommunikation bliver i dette perspektiv ikke en "overførsel" af mening, men derimod en medskabende proces.

Cirkulær forståelse af relationsmønstre

I de klassiske organisationsforståelser arbejder man med en simpel lineær årsags-virknings-forståelse. Hvis en organisation har et problem kan det kun løses ved at kortlægge årsagerne og gøre noget ved disse. Fx hvis en journalist på en avis gentagne gange har svært ved at overholde sine opgavers deadlines, så findes årsagen til dette ofte i nogle personlige karaktertræk hos journalisten fx "han er ustruktureret". Løsningen kunne så være at give ham et computerprogram, som kan hjælpe ham til at strukturere hans stof og hans dagligdag.

I den systemiske organisationsforståelse arbejder man med en cirkulær systemforståelse. Dette kan illustreres med flg. figur:



Person A's adfærd overfor person B påvirker og har indflydelse på person B's adfærd overfor person A⁵, som så påvirker person A's adfærd overfor person B, som så

⁸ "Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening" Gitte Haslebo & Kit Sanne Nielsen

Konsulentrollen

I stedet for at søge forklaringer i det enkelte menneskes indre kerne (fx han er ustruktureret), prøver man i den systemiske tænkning at se på forklaringer i de mellemmenneskelige systemer, der er kendetegnende ved at være samskabte og relationsbaserede. Personens identitet og personlighed bliver herved et kendetegn for de relationer, som personen indgår i⁹

Vi har vel alle mere eller mindre oplevet, at vores roller, identitet og personlighed ændrer sig alt efter, hvem vi er sammen med?

Forklaringen på journalistens manglende overholdelse af deadlines vil i den systemiske organisationsforståelse derfor ikke findes i personlige karaktertræk, men i en forståelse af det samspil af menneskelige systemer, som medarbejderen indgår i. Måske er relationen mellem medarbejderen og lederen på en sådan måde, at medarbejderen får for mange opgaver til en for medarbejderen urealistisk deadline.⁸

Konteksten (tiden, rummet og relationen) er den usynlige kulisse, hvori dramaet "PROBLEM X" udspiller sig.



Figur 2: PROBLEM X

Ved at flytte spotlyset fra problemet til kulissen (konteksten), kan der ske noget nyt og anderledes.³

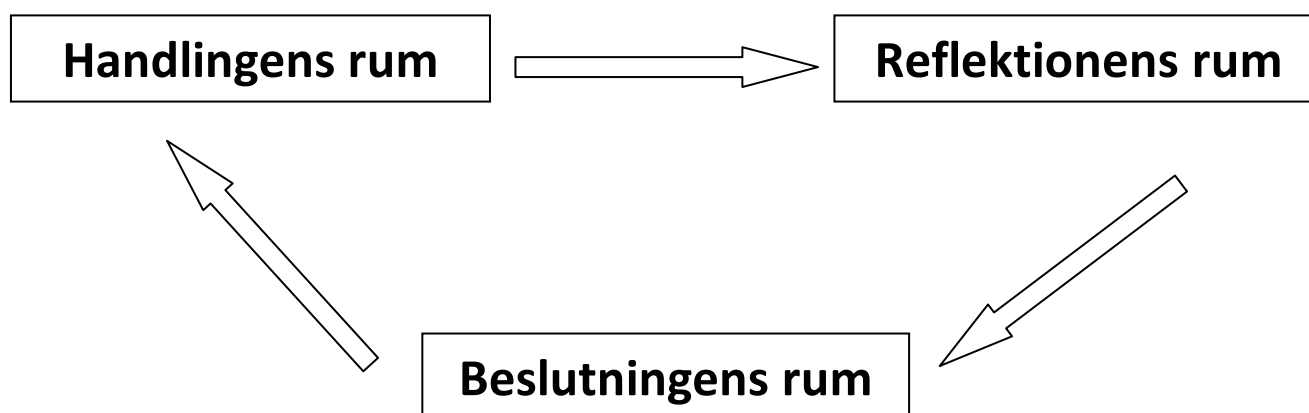


⁹ Speciale fra Line Hvilsted

Konsulentrollen

De tre rum

En måde at flytte spotlyset fra problemet til kulissen er at introducere parterne til "de tre rum" (udarbejdet ud fra ⁵⁾):



Handlingens rum

Repræsenterer hverdagen, hvor de daglige aktiviteter finder sted. Det er ofte her at udfordringerne opstår fx at journalisten ikke når sine deadlines.

Refleksionens rum

Det sted hvor alle parter inviteres til at udforske og kigge på de relationsmønstre og strukturer, som man selv er en del af. Det afgørende er at man kigger på det udefra og ind, man **er ikke i** handlingens rum, men **kigger på** handlingens rum, hvor man forsøger at skabe en fælles forståelsesramme ud fra de multiverser (mange forståelser af virkeligheden) som er til stede i rummet.

Når man reflekterer i det refleksive rum er det vigtigt at have accept og respekt for de forskellige multiverser og at man ikke behøver at blive enige om ét fælles univers/forståelse af virkeligheden.

Beslutningsrummet

Udfordringen i beslutningsrummet er at komme fra det refleksive "multivers" til handlingsrummets fælles univers. Det er vigtigt at man er enige om, hvordan disse fælles beslutninger tages. Overordnet findes der tre forskellige beslutningsmodeller:

1. Enevælde (fx alle høres, men én har beslutningskompetencen)
2. Demokrati (flertallet bestemmer)
3. Veto (blot én stemme kan forkaste et løsningsforslag)

En case

Forløbet:

Den daglige sikkerhedsleder fra X-købing vaskeri har kontaktet deres kontaktperson hos os (konsulentvirksomheden), fordi medarbejderne i deres APV (Arbejdspladsvurdering – se nærmere på Arbejdstilsynets hjemmeside www.at.dk) har påpeget problemer med tunge løft, dårlige arbejdsstillinger og EGA (ensidigt gentaget arbejde – se nærmere i Arbejdstilsynets vejledning D.3.2 ”Ensidigt belastende arbejde og ensidigt gentaget arbejde”).

Da vores kontaktperson er tekniker, henvender han sig til mig og beder mig om at kontakte virksomhedens daglige sikkerhedsleder.

På et møde mellem den daglige sikkerhedsleder og mig anbefaler jeg, at jeg gennemgår virksomheden m.h.p. de påpegede problemer, hvor jeg anvender Arbejdstilsynets analysemodeller fra At-vejledningerne om:

- ”vurdering af arbejdsstillinger og arbejdsbevægelser”,
- ”løft, træk og skub” og
- ”Ensidigt belastende arbejde og ensidigt gentaget arbejde”

På baggrund af min analyse udarbejder jeg et kort over virksomheden, hvor belastningen for hver enkelt arbejdsplads er markeret med et grønt, gult eller rødt logo for hhv. arbejdsbevægelser, tunge løft og EGA. Herved ville virksomheden have et hurtigt og illustrativt billede af, hvor alvorlige problemerne evt. er, samt hvor i virksomheden de findes.

Endvidere aftales det, at jeg på baggrund af analysen udarbejder nogle løsningsforslag, som skal diskuteres på et møde mellem sikkerhedsudvalget og mig.

Der aftales endvidere en dag, hvor jeg sammen med sikkerhedslederen kan gennemgå virksomhedens enkelte arbejdspladser og registrerer problemernes omfang.

Da jeg møder op den aftalte dato, har den daglige sikkerhedsleder kun 5 minutter til at tale med mig, fordi han skal deltage i et vigtigt møde, som han havde glemt den dag, vi aftalte denne dato. Han mener ikke vi skal finde en anden dato, fordi de skal bruge mit materiale på næste sikkerhedsudvalgsmøde om 3 uger. Han synes derfor, at jeg selv bare skal gå rundt og snakke med folkene og registrere det, jeg nu har brug for. Han har i øvrigt heller ikke haft tid til at orientere medarbejderne om, at jeg kom, så hvis der er nogle, der ser undrende ud, så skal jeg bare fortælle, hvem jeg er, og hvad jeg laver.

Jeg går derfor ud i virksomheden og laver en dataregistrering ud fra egne observationer og ud fra medarbejdernes kommentarer. Og på baggrund af denne registrering udarbejder jeg som aftalt et oversigtskort over belastningerne og nogle forslag til løsninger, som så skal diskuteres og kvalificeres på næste sikkerhedsudvalgsmøde.

To dage efter virksomheden har modtaget mit materiale kontakter virksomheden deres kontaktperson hos os (min kollega der var tekniker) og beder ham om at sige til mig, at de ikke er tilfredse med min

Konsulentrollen

kortlægning og at jeg skal lave den om. Han kan selvfølgelig ikke love, at jeg vil lave den om, men aftaler at jeg skal kontakte dem for at få afklaret, hvad problemet er.

Da jeg kontakter den daglige sikkerhedsleder stiller han mig om til direktøren, som er ham der har ønsket en ny kortlægning. Han giver udtryk for, at den kortlægning, jeg har lavet, er alt for negativ – der er alt for mange røde felter på det udarbejdede oversigtskort. Han har i øjeblikket store problemer med medarbejderne, idet de er midt i nogle forhandlinger om løn og arbejdsvilkår, og hvis de ser denne negative kortlægning, vil det være vand på deres mølle. Og i øvrigt – som han påpeger – så er virksomheden jo et helt almindeligt vaskeri, som ikke adskiller sig fra alle andre vaskerier i Danmark, hvorimod i Vietnam (hvor han havde været ude for et år siden) der så det hundrede gange værre ud.

Endvidere var der en række data, som jeg havde fået fra medarbejderne, som var helt forkerte. Disse oplysningernes validitet burde jeg selvfølgelig have clearret af med den daglige sikkerhedsleder, inden jeg brugte dem i min analyse. Og i øvrigt så var han stærkt utilfreds med, hvordan jeg i det hele taget kunne finde på at rende rundt på virksomheden alene uden at have sikkerhedslederen med.

Så han oplevede helt klart, at min analyse var meget langt fra virkeligheden, og den ville han lægge ned i skuffen, så medarbejderne ikke kunne se den. Når jeg havde lavet en mere reelt visende analyse, så kunne vi snakke sammen igen.

Jeg måtte forholde direktøren, at de observationer, jeg selv havde foretaget m.h.t. vægt, arbejdsstillinger/-bevægelser og EGA, dem kunne jeg selvfølgelig ikke neddroge med mindre, han kunne godtgøre at det var nogle helt specielle produktionsforhold den dag, jeg lavede dataregistreringen, hvilket jeg ikke kunne afvise. Men hvis dette var tilfældet, så burde den daglige sikkerhedsleder og medarbejderne have orienteret mig om dette.

M.h.t. de oplysninger, jeg havde fået af medarbejderne, og som han mente var fejlbehæftede, så beklagede jeg selvfølgelig dette og ville gerne arbejde de korrekte oplysninger ind.

Og så måtte jeg også lige påpege overfor ham, hvad der var for rammer, som jeg var blevet bedt at arbejde under, og som var aftalt med den daglige sikkerhedsleder – den repræsentant han selv havde valgt skulle stå for kontakten til os.

Dette var direktøren ikke tilfreds med, så rapporten blev lagt ned i skuffen – selv om jeg påpegede at han havde pligt til i flg. arbejdsmiljøloven at vise den til sikkerhedsudvalget.

Et par dage senere bliver jeg ringet op af en faglig medarbejder fra vaskeriarbejdernes fagforbund, som havde hørt at vi havde lavet en rapport over belastningerne på det pågældende vaskeri, og han ville gerne dels snakke med mig om, hvad jeg havde fundet ud af, samt have en kopi af rapporten tilsendt.

Jeg måtte derfor gøre fagforeningsrepræsentanten opmærksom på, at jeg havde fuld tavshedspligt overfor tredjemand mhp oplysninger fra virksomheden. Hvis han ønskede en rapport, måtte han tage kontakt til virksomheden og bede dem om at sende en kopi. Jeg var lovmæssigt forpligtet til ikke at videregive nogle oplysninger.

6 år senere bliver jeg igen kontaktet af virksomheden, som i mellemtiden havde fået nye ejere. I salgskontrakten havde de nye ejere fået indført, at den gamle ejer var forpligtet til at aflevere virksomheden, hvor arbejdsmiljøet fremtrådte sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. De nye ejere ville derfor gerne have mig til at gennemgå virksomheden m.h.p. om dette punkt var opfyldt. Jeg kunne derfor orientere den nye ejer om, at der lå en 6 år gammel rapport over de ergonomiske

Konsulentrollen

belastninger, og med mindre produktionsapparatet var blevet skiftet væsentligt ud siden da, så var denne stadig gyldig.

Så vidt jeg har kunnet følge med i sagen, så blev der på denne baggrund et økonomisk mellemværende mellem de nye og den gamle ejer.

Analyse af forløbet

Set i bagklogskabens vise lys, kan man prøve at lægge de tre organisationsforståelser ned over forløbet af ovennævnte case:

Systemteoretisk organisationsforståelse

Det er tydeligt, at jeg ikke i tilstrækkelig grad havde kortlagt og vurderet **strukturen** og **aktørerne**.

Hvis jeg i opgaven havde fået kortlagt samarbejdsstrukturen og hermed også konfliktstrukturen, samt aktørernes holdninger vedrørende evt. konfliktstof, så ville jeg formodentligt kunne have forudset det potentielle konfliktbrændstof, som der tilsyneladende lå i mit metodevalg til kortlægning og til kommunikation af min analyse og vurdering.

Jeg ville derfor på forhånd have kunnet få dette forhandlet og indarbejdet i opgaveaftalen, så alle parter var enige om, hvilke metoder der skulle anvendes, hvilke konsekvenser en undersøgelse kunne få, og være parate til at varetage de forventninger, dette kunne afstedkomme.

Organisationskulturel organisationsforståelse

Som beskrevet under teoriafsnittet om organisationskulturel organisationsforståelse, så kan man ved hjælp af kulturbegrebet få en forståelse af forskellige gruppers handlinger og symboler, og derved få en indikation på, hvordan et forslag til forandring vil blive modtaget.

Det er en typisk magtstruktur, hvor beslutningerne tages på grund af indflydelse – og ikke procedurer eller logik.

Hvis jeg på forhånd havde analyseret den del af sikkerhedskulturen, der drejer sig om, hvordan man samarbejder om arbejdsmiljøspørgsmål, så ville jeg formodentligt have erfaret, at dette samarbejde var en slagmark for fagpolitiske spørgsmål og lignende.

Jeg ville derfor på forhånd have kunnet få dette forhandlet og indarbejdet i opgaveaftalen, så alle parter var enige om, hvilke metoder der skulle anvendes, hvilke konsekvenser en undersøgelse kunne få, og være parate til at varetage de forventninger, dette kunne afstedkomme.

Systemisk organisationsforståelse

Først og fremmest begik jeg den klassiske fejl at tro, at jeg med mine objektive analyse- og vurderingsmetoder havde fået lavet – ikke bare et kort – men **KORTET** over de ergonomiske problemstillinger på den pågældende virksomhed. Men jeg blev meget kontant gjort opmærksom på, at der altså fandtes andre opfattelser af virkeligheden.

Jeg kunne i stedet have samlet de enkelte medarbejdergrupper og ledelsen i et fælles ”demilitariseret” rum (refleksionsrummet), med den gensidige aftale at formålet er i fællesskab (medarbejdere, ledelse og ergonomisk konsulent) at udforske hinandens multiverser, så man i handlingsrummet kunne finde ud af, hvordan arbejdet kunne tilrettelægges og udføres på en anden og bedre måde – såvel for medarbejdere som for virksomhed. På denne måde ville man kunne have fået udarbejdet et konsensus om en fælles virkelighed i handlingsrummet – og først og fremmest en fælles fremtid.

Konsulentrollen

En opbyggelig historie om konsulentrollen

For mange år siden fandtes der en lille og lykkelig stamme af indianere dybt inde i den brasilianske jungle. De boede ved en flod og levede som jægere af, hvad junglen kunne forsyne dem med. Det var et slidsomt liv, og der var af og til tider, hvor junglen ikke kunne give nok mad til hele stammen. Men det var det de havde kendt i generationer, og de var tilfredse.

En dag fandt en missionær stammen og bosatte sig hos dem i stammelandsbyen for at kristne dem og for at hjælpe dem generelt. Denne missionær var søn af en fisker, så han havde fra barnsben lært, hvordan man fiskede. For at komme på god fod med stammen fiskede missionæren derfor hver dag en masse fisk, som han forærede til stammen.

Og stamme-medlemmerne var henrykte. Nu fik de pludselig en masse mad, var ikke afhængig af junglens luner mere, og det var jo dejligt nemt – maden kom jo helt af sig selv. Så der blev tid til en masse andre sysler, og jægerfærdighederne forsvandt lige så stille, fordi der ikke rigtigt var behov for disse færdigheder mere.

Men en dag blev missionæren bidt af en giftig vandslange, da han fiskede, og han døde.

Stor var sorgen og elendigheden nu hos stammen. Nu havde de jo ingen fisk og de gamle jægerfærdigheder var forsvundet. Stammen mistrivedes og var nær død af sult, da der pludselig kom en ny missionær til stammelandsbyen.

Også denne missionær forstod sig på at fiske, så igen trivedes stammen.

Men denne missionær gik desværre også hen og døde med stor mistrivsel hos stammen til følge.

Heldigvis for stammen fandt en tredje missionær dem, inden de var helt uddøde.

Denne missionær kunne også fiske, men i stedet for at fiske for stammen, lærte han dem, hvordan de selv kunne fiske.

Og årene gik og stammen stortrivedes. Der var altid rigeligt med fisk fra floden.

En dag er der et af stammemedlemmerne, der forundret spørger en af de andre: "Sig mig, er det ikke flere år siden, vi sidst har set vores missionær?"

Konsulentrollen

Konsulentrollen set ud fra et (komisk) brugersynspunkt

Følgende lille historie viser vist med al tydelighed, hvordan konsulentrollen **ikke** skal udføres: En bonde i Jylland står og passer sin fåreflok.

Pludselig kommer der en spritny BMW 740. Ud stiger en københavner-fyr i Hugo Boss-habit, Gucci-sko, Ray Ban solbriller og et YSL-slips, og råber til bonden: ”Hvis jeg kan regne ud, hvor mange får du har, må jeg så få et af dem?”

Bonden kigger på fyren og svarer: ”Det er OK med mig!”

Fyren tager sin Dell Notebook frem og åbner den på bilens motorhjelme. Vha. Nokias seneste 3G-telefon kobler han sig op på en NASA-side på internettet. Han kontakter et GPS-satellitnavigations-system, henter den eksakte position, og giver data'ene videre til en NASA-satellit, der scanner området med et højopløsningskamera. Så åbner han digitalbilledet i Adobe Photoshop og eksporterer det til Image Processing Facility i Hamburg. I løbet af få sekunder får han en email på sin Palm PDA med teksten "Picture processed and data stored". Derefter logger han sig på en MS-SQL database via ODBC og henter et avanceret Excel-regneark. Han kopierer data'ene fra billedet ind i regnearket, og kort efter kan han udskrive en 4-farvet rapport på 150 sider på sin miniature-hightech-ColorLaser printer.

Fyren kaster et blik på sidste side og siger: ”Du har nøjagtig 1586 får!”
”Det stemmer”, siger bonden, ”så du må tage et af fårene.”

Bonden står og betragter fyren, mens han udvælger sig et af fårene og bakser med at få det ned i bagagerummet på sin BMW.

Så siger bonden: ”Hvis jeg kan sige præcist, hvad du arbejder med, kan jeg så få fåret tilbage?”
Fyren tænker sig om et øjeblik og accepterer så.

”Du er konsulent”, siger bonden.

”Det er rigtigt, hvordan kunne du vide det?”

”Det var ikke svært. Du er kommet, uden nogen har ringet efter dig, du skulle have betaling for noget, jeg allerede vidste, på et spørgsmål, jeg ikke har stillet, og brugt en masse ressourcer. Desuden har du ikke en klap forstand på det forretningsområde, du udtaler dig om. Så vær venlig at åbne bagagerummet og giv mig min **hund** tilbage!”