

## Titelblad, *Godt Begyndt*

---

Kirsten Arriens, 20070985

---

Mona Lise Nørgaard Nielsen, 20070994

---

Lise Brøchner Nielsen, 20070984

Specialrapport, 10. semester

Afleveret 30/07-2009

Aalborg Universitet,

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi,

Cand.mag i Læring og forandringsprocesser.

Vejleder: Thøger Riis Michelsen

469.944 anslag = 196 normalsider

## Indholdsfortegnelse

<b>INLEDNING</b>	<b>6</b>
<b>VORES FOKUS - OPSTARTSFASEN</b>	<b>8</b>
<b>PROBLEMFELT</b>	<b>10</b>
LÆRINGSSITUATIONEN- SET FRA KNUD ILLERIS	11
ILLERIS' LÆRINGSMODEL	12
INDHOLDSDIMENSIONEN	15
DRIVKRAFTSDIMENSIONEN	19
SAMSPILSDIMENSIONEN	22
<b>SAMMENFATNING</b>	<b>28</b>
<b>AFGRÆNSNING</b>	<b>28</b>
<b>PROBLEMFORMULERING</b>	<b>32</b>
<b>METODE</b>	<b>33</b>
<b>FREMGANGSMÅDE</b>	<b>33</b>
KONTEKST	35
KOMMUNIKATION	35
RELATIONSSKABELSE	36
<b>ERKENDELSESTEORETISK STÅSTED</b>	<b>37</b>
SOCIALKONSTRUKTIONISME	37
SYSTEMISK TÆNKNING	43
<b>EMPIRI</b>	<b>46</b>
VIDENSKABSTEORETISKE TANKER	47
UNDERSØGELSESMETODEN	48
KRITIK AF METODEVALG	49
VORES UNDERSØGELSESDSIGN, SEMISTRUKTURERET FORSKNINGSINTERVIEW	50
INTERVIEWUNDERSØGELSENS FORSKNINGSEMNE	50
HVAD VIL VI UNDERSØGE?	50
ETISKE OVERVEJELSER	51
DE SYV FASER GENNEM INTERVIEWUNDERSØGELSE	52
VALIDITET	56
RELIABILITET	57
GENERALISERBARHED	58
OPSAMLING	59

---

<b>TEORI, EMPIRI OG ANALYSE</b>	<b>60</b>
<b>FOKUSOMRÅDE 1: KONTEKST</b>	<b>61</b>
<b>BATESONS KONTEKSTBEGREB</b>	<b>62</b>
KONTEKSTBEGREBET I PRAKSIS	68
<b>DOMÆNETEORI</b>	<b>77</b>
PRODUKTIONENS DOMÆNE	81
ÆSTETIKKENS DOMÆNE	82
FORKLARINGENS DOMÆNE	83
OPSAMLING	84
DOMÆNETEORIEN I PRAKSIS	87
<b>OPSAMLING</b>	<b>94</b>
<b>FOKUSOMRÅDE 2: KOMMUNIKATION</b>	<b>99</b>
<b>BATESONS KOMMUNIKATIONSBEGREB</b>	<b>100</b>
BATESONS KOMMUNIKATIONSBEGREB I PRAKSIS	112
<b>CMM</b>	<b>119</b>
AT ANLÆGGE KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIVET	119
VALG AF KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIV	122
AT SE PÅ KOMMUNIKATIONSPROCESSEN	126
AT SKABE MENING	128
FORGRENINGSPUNKTER	129
SOCIALKONSTRUKTIONSMODEL, CMM	130
KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIVET PÅ MØDESITUATIONEN	134
AT TOLKE EN EPISODE	140
OPSAMLING	142
CMM I PRAKSIS	143
<b>KARL TOMMS SPØRGSMÅLSTYPER</b>	<b>152</b>
SITUATIONSAFKLARENDE SPØRGSMÅL	156
PERSPEKTIVERENDE SPØRGSMÅL	156
GENERERENDE SPØRGSMÅL	157
INITIATIV AFKLARENDE SPØRGSMÅL	158
KONTEKSTUELLE SPØRGSMÅL	159
META-SPØRGSMÅL	160
SPØRGSMÅLSTYPERNE I PRAKSIS	162
<b>OPSAMLING</b>	<b>170</b>

---

<b><u>FOKUSOMRÅDE 3: RELATIONSSKABELSE</u></b>	<b>177</b>
<b>BATESONS RELATIONSBEGREB</b>	<b>179</b>
BATESONS RELATIONSBEGREB I PRAKSIS	183
<b>DIALOGEN</b>	<b>188</b>
AT HAVE FACILITATORROLLEN	189
AT VÆRE GAMEMASTER	193
CMM'S HIERAKIMODEL	196
CMM'S MARGERITMODEL	200
GAMEMASTER ROLLEN OG CMM MODELLERNE I PRAKSIS	203
<b>OPSAMLING</b>	<b>208</b>
<b><u>KONKLUSION</u></b>	<b>214</b>
<b><u>KRITIK AF VORES TEORIVALG</u></b>	<b>218</b>
<b><u>PERSPEKTIVERING</u></b>	<b>222</b>
<b><u>ENGLISH ABSTRACT</u></b>	<b>225</b>
<b><u>ANSVARSFORDELING</u></b>	<b>227</b>
<b><u>LITTERATURLISTE</u></b>	<b>229</b>
<b><u>BILAG 1: INTERVIEWGUIDE</u></b>	<b>231</b>
<b><u>BILAG 2: TRANSKRIBERING AF INTERVIEW MED KONSULENT A</u></b>	<b>235</b>
<b><u>BILAG 3: TRANSSKRIBERING AF INTERVIEW MED KONSULENT B</u></b>	<b>241</b>
<b><u>BILAG 4: TRANSKRIBERING AF INTERVIEW MED KONSULENT C</u></b>	<b>258</b>
<b><u>ARTIKEL</u></b>	

# Del 1

---

## Indledende afsnit

## Indledning

Vi har generelt oplevet et stort fokus på læring, udvikling og det innovative aspekt indenfor alle arbejdsområder og alle livets facetter. Under alle områder er læring og udvikling nøgleord, og der findes mange og gode råd til hvordan disse begreber gribes an. Der er forsket og skrevet meget omkring individets læring, læringsniveauer, stile, intelligenser, organisatorisk læring og meget andet, hvor der findes mange bud på hvorledes hvert enkelt menneske, med sig selv eller i samspil med andre, lærer i en given situation. Der er også udviklet mange gode råd og fokuspunkter for undervisere og konsulenter til at tackle læringssituationer, og hvorledes man kan håndtere individers læring i de forskellige læringssituationer eller læringskontekster.

Gennem vores studie læring- og forandringsprocesser er vi blevet præsenteret for mange forskellige teoretiske vinkler på læringssituationen. Hovedparten af de teoretiske tilgange fokuserer overordnet på læring hos individet, i grupper, i organisationer og mange andre relationelle forhold. Der gives således bud på hvorledes man kan analysere, observere og optimere læringssituationen, for at gøre den givne situation optimal for de lærende. Når vi læser vores studieordning, er formålet med uddannelsen overordnet, at vi skal udvikle identitet og bevidsthed som praksisorienterede forandringsagenter, så vi bliver i stand til at kunne formidle, undervise, vejlede og lede læreprocesser, med et nuanceret perspektiv på læring og forandringsprocesser.

Det pudsige er, synes vi, at vi bliver præsenteret for mange redskaber og gode råd til håndtering af læreprocessen, men at der ikke er ret stor fokus på *opstarten* af processen. Vi mener, det er vigtigt, at skelne imellem det at være *i* processen og *før* processen. Det er vigtigt at skabe et fælles grundlag for læreprocessen, *før* man iværksætter denne, for at kunne indgå i et, for alle parter, meningsfuldt og lærerigt forløb. Findes der ikke en fælles forventning og mening med læringsforløbet, risikerer man, at forløbet løber af sporet, og processen og målet ikke er udbytterigt for nogen, da man kan risikere, at begge parter hver især sidder inde med utallige udtalte idéer og forventninger til netop denne læreproces.

Vores begrundelse for at tage fat i netop dette emne er, at vi gennem egne projektskrivningsfaser her på universitetet, samt problematikker oplevet gennem vores praktiksamarbejde, har erfaret, at netop afstemning af gensidige forventninger er af afgørende betydning for, hvordan man skaber optimale betingelser for et samarbejds- og læringsforløb. Vi har derved oplevet hvorledes en manglende "forventningsafstemning" både indledningsvis og undervejs, har haft uheldige konsekvenser for læringsprocessen og resultatet heraf. Derfor mener

vi, at det er essentielt for alle lærings- og udviklingsforløb at skabe et klart og fælles udgangspunkt for alle; at skabe et fælles fundament at arbejde ud fra.

Da vi ikke har oplevet læringsteorifeltet have fokus på netop denne vinkel på læringsprocesserne, vil vi med dette speciale, fokusere på nogle elementer, som vi overordnet mener, spiller en vigtig rolle i forhold til læreprocessen, nemlig vigtigheden i at få skabt og afklaret tydelige rammer for opstartsfasen, som vil skabe et solidt fundament for overhovedet at påbegynde en læreproces. Dette mener vi, kan bidrage med en mere nuanceret, ny og innovativ vinkel på opstarten af en læreproces.

I erkendelse af, at vi er nybegyndere på dette område, er vores ønske ligeledes, at vores speciale måtte resultere i en guideline, som vil være et godt teoretisk fundament for os i bestræbelserne på at udvikle identitet, læring og bevidsthed som praksisorienterede forandringsagenter.

Vi vil med dette speciale give en spændende vinkel på hvorledes man kan skabe et optimalt samarbejde i en opstartsfase, og vil rette sig primært mod undervisere, proceskonsulenter og andre som arbejder med udviklings- og undervisningsforløb.

Affødt af ovenstående er vi således interesseret i at finde ud af hvordan konsulenten (forandringsagenten) i opstartsfasen, skaber og vedligeholder kontakten til kunden (den/de lærende), så der så tidligt som muligt kan dannes grobund for optimale samarbejdsbetingelser. Vores fokus er på vigtigheden af den tidlige etablering af positive og udviklende relationer i forventningsafstemningsfasen. Hvad er vigtigt at tænke på? Hvordan kan det lykkes konsulenten at møde kunden hvor kunden er og samtidig få etableret en holdbar arbejdsalliance<sup>1</sup> som kan skabe grobund for læring, for begge parter?

Det leder os til vores foreløbige problemformulering, som vil være udgangspunkt for dette speciale:

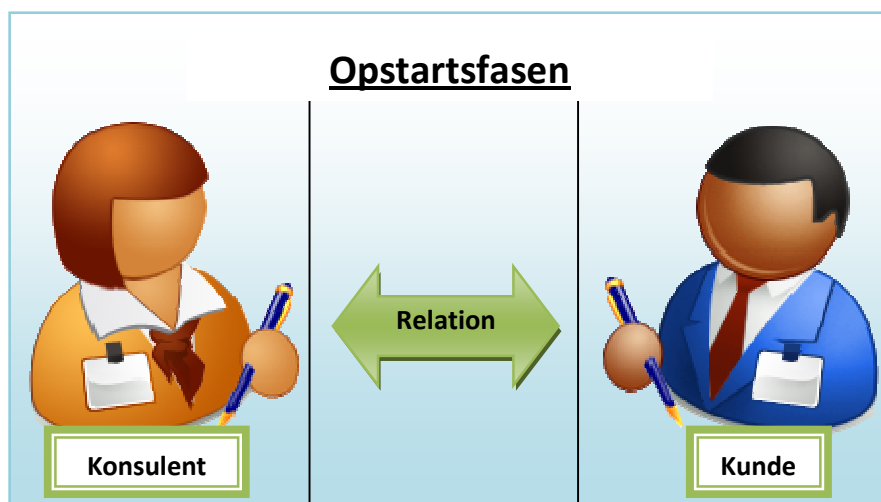
**Hvilke forhold er vigtige at medtænke i den indledende fase mellem kunden og konsulenten, således at de understøtter en fremadrettet læreproces?**

<sup>1</sup> Vi stødte første gang på ordet arbejdsalliance i forbindelse med læsning af Søren Willerts "Proceskonsulentens 10 bud", fra 2008. Her taler Willert om at der skal etableres og opbygges en arbejdsalliance, der sikrer, at konsulenten og kunden sammen når deres målsætning for dagen eller forløbet.

## Vores fokus - opstartsfasen

Dette speciale tager, som før nævnt, udgangspunkt i opstartsfasen. Vi ser på opstartsfasen, som en situation mellem en kunde og en konsulent, og den relation eller det samspil der etableres mellem dem. Vi er opmærksomme på at der i disse situationer kan være flere konsulenter, flere kunder og flere møder, men for overskuelighedens skyld vælger vi at afgrænse os til at se på hele denne opstartsfase som en situation, mellem én kunde og én konsulent, da vi mener, at det vil gøre det lettere for læserne at overskue vores rapport og for os at analysere og diskutere problemstillingen ud fra.

Vores interessefelt ligger altså i relationen mellem kunden og konsulenten, set ud fra konsulentens perspektiv. Dette vil vi tydeliggøre ved følgende illustration:



Figur 1. Opstartsfasen.

Vi fokuserer på relationen mellem konsulenten og kunden, da vi gerne vil have fokus på hvordan man kan skabe de bedste betingelser for at kunne arbejde med en læreproces. Vi ser på relationen ud fra konsulentens perspektiv, da vi gerne vil undersøge hvordan konsulenten kan bruge sin viden om forskellige teorier og metoder til at skabe en, for begge parter, givende samarbejdsrelation. En relation, hvor man som konsulent kan få sat sin viden og ekspertise om proces og læring på spil således, at kunden opnår et tilfredsstillende resultat, indenfor de givne rammer, både tidsmæssige og økonomiske.



Da vi ligeledes mener, at ledelsen af samarbejdsstrukturen er placeret hos konsulenten, vil vi i dette speciale fokusere på hvorledes man skaber en optimal forventningsafstemning, når man som konsulent, underviser, eller vejleder, står overfor opstarten af et nyt lærings- og forandringsforløb. Denne afstemning skal afdække udgangspunktet og målet for det forestående samarbejde mellem konsulenten og kunden (den lærende).

Overordnet, og set med vores læringsteoretiske briller, vil vi beskrive mødesituationen, som en læringssituation hvor det ideelt set både er kunde og konsulent, som skal "lære noget"- dvs. gå fra situationen og have fået nye forståelser. Vores mål er derfor at finde nogle teoretiske og praktiske redskaber, som kan sættes i spil i og derved skabe gode rammer for mødeprocessen, og den enkeltes læringsproces.

Som en forudsætning for at etablere og vedligeholde et samarbejdet i mødesituationen, ser vi, at det fordrer både kendskab til og bevidsthed om kommunikative færdigheder, som f.eks. lytte- og spørgeteknik, samt en træning for konsulenten i at være bevidst om den måde man forholder sig til andre på. Konsulenten bør løbende gøre sig tanker om, indenfor hvilket positioner og perspektiver han/hun bevæger sig i, sammen med kunden, i forhold til en given opgave.

På baggrund af ovenstående, vil vi fremkomme med fire vigtige aspekter, som vi mener konsulenten bør have fokus på, ift. etableringen af en opstartsfase;



Figur 2. Fire vigtige aspekter i opstartsfasen.

Med udgangspunkt i vores fire aspekter og for at det er muligt at etablere rammer for læring i denne situation, er vi bevidste om at der er mange faktorer som spiller ind i skabelsen af en god relation, imellem kunde og konsulent. En relation, hvor det er essentielt for læreprocessens mål og udvikling, at konsulenten er opmærksom på at komme hele vejen rundt i opgavens indhold og formulering, samt at få belyst de vigtigste punkter for etablering af den videre proces, for at kunne skabe en klarhed om processens ståsted, både fra konsulentens og kundens perspektiv. Her tænker vi specielt på at få italesat kundens forventninger til opgaveløsningen, kundens egen rolle i processen, men også konsulentens rolle heri. Blandt andet mener vi, at det er vigtigt at have blik for og få italesat de forskellige forventninger kunden og konsulenten, hver især kommer med, for at skabe et fælles forståelsesgrundlag, hvorudfra der kan etableres et udbytterigt samarbejde.

En vigtig detalje er kundens foregående henvendelse til konsulenten. At kunden har henvendt sig, må som udgangspunkt være fordi kunden oplever at mangle noget, undrer sig over noget i en situation i organisationen, oplever noget problematisk, eller vil arbejde med nye opgaver. Kunden har derfor, ved at taget kontakt, taget det første skridt i en evt. samarbejdsrelation. Det vil sige, at allerede ved den første kontakt, har kunde og konsulent en relationel historie sammen. De eksisterer for hinanden, på godt og ondt. I denne relation, ser vi, at der ligger en etisk forpligtigelse hos konsulenten til at udføre opgaven på bedst mulig vis. I dette, oplever vi således, at der ligger en forpligtigelse for konsulenten, til at være opmærksom på, at denne relation er grobund for den læring, de skal udvikle i samspillet med hinanden.<sup>2</sup>

I det ovenstående har vi gjort rede for de tanker og aspekter vi ser, har en stor betydning i denne opstartssituation. Tænker vi videre indenfor denne kontekst, hvor ledelsen af samarbejdsstrukturen ligger hos konsulenten, støder vi på et behov for at fokusere mere på de aspekter vi kom frem til i figur 2, som vi mener spiller en vigtig rolle i denne mødesituation. Vi vil derfor gå videre til vores problemfelt.

## Problemfelt

For at vende tilbage til læringssituationen med dens mange faktorer, som spiller ind, vil vi gerne definere læringsbegrebet som vi ser det. For os er læring ikke kun noget som foregår i formelt tilrettelagte forløb, som

---

<sup>2</sup> Dette afsnit er inspireret af Søren Willerts "Proceskonsulentens 10 bud".

f.eks. på universiteter eller som et læringsforløb på en arbejdsplads. Vi ser også læring som noget der kan foregå uformelt, f.eks. ved at deltage i en mødesituation med en konsulent. For os er læring en dynamisk, kontinuerlig proces, hvor evnen til reflektiv tænkning og til metatænkning i forhold til egen udvikling har betydning for resultatet. Det betyder for mødet, at konsulent skal kunne bevæge sig ud over sin egen forståelse, og se på mødet og kunden med "nye" vinkler, det kan f.eks. være ved hjælp af meta-spørgsmål som Karl Tomm taler om, der tager udgangspunkt i refleksion, og den måde vi som observatør opfatter mødet på. På mødet er både konsulent og kunde observatør, og ser og hører på hver deres måde, da de er præget af deres baggrund og viden, som ligger før mødet. Dvs. at opfattelsen af læring kan være forskellig, og det er derfor vigtigt, som konsulent, at være opmærksom på dette, da de hver især får forskelligt udbytte af formødet. Med dette mener vi, at både konsulent og kunde lærer i mødet og opstartsfasen, men at vores fokus for vores speciale er, at se på hvorledes konsulent kan skabe rammer for læring, for både konsulent selv, samt kunden.

### Læringsituationen- set fra Knud Illeris

I bestræbelserne på at skabe den optimale læringsituation og for at skabe et overblik over hele denne komplekse situation, som vi ser opstartsfasen, er vi inspireret af Knud Illeris' læringsmodel. Denne model ser vi som meget anvendelig, da Knud Illeris netop ser læring som noget der spænder over en meget omfattende og kompliceret sæt af processer, hos individet, både indre og ydre, som omhandler alle de forhold som betinger, påvirker og påvirkes af læringen, f.eks. psykologiske, biologiske og samfundsmæssige forhold. Illeris inkluderer således både den individuelle og den sociale side af læring.

Med Illeris' læringsteori vil vi således gerne lave et læringsteoretisk metaperspektiv på opstartssituationen. Hvad er det der er på spil? Illeris skal i dette speciale indledning synliggøre mulige læringsteoretiske rammer omkring mødet. Vi ser således Illeris som et redskab til yderligere at skærpe vores fokus på hvilke faktorer som er vigtige at medtænke i relationen til at skabe en optimal samarbejdsrelation, i mødet mellem kunde og konsulent.

## Illeris' læringsmodel

Da vi netop ser læring, som noget der spænder over en meget omfattende og kompliceret sæt af processer, hos individet, vil vi, som Illeris, behandle læringsbegrebet lidt generelt. Det gør vi for at anlægge en ydre ramme ned over mødesituationen, samt for at beskrive, at læring ikke er et produkt, men en proces som ikke stopper og som kan finde sted overalt, f.eks. i samspillet imellem kunde og konsulent. Det gælder her om at få etableret en nysgerrighed i forhold til emnet, som vil skabe en motivation for at ville vide eller lære mere om det. Læring er således et samspil imellem indre og ydre faktorer.

Knud Illeris forsøger at udforme en helhedsorienteret og dækkende læringsteori. I stedet for, som så mange læringsteorier, kun at have fokus på de psykologiske, biologiske eller samfundsmæssige faktorer eller andet, som har betydning for den menneskelige læring, forsøger Illeris at lave en overordnet ramme som kan rumme de forskellige tilgange i et bredt perspektiv på læring. Illeris anerkender de forskellige teorier og tilganges betydning for læringsbegrebet, og mener samtidig, at de alle har noget at bidrage med. Illeris mener også, at det er vigtigt, at de alle inddrages og at man forholder sig til det de hver i sær kan tilbyde af relevante indsigter, hvis vi skal opnå en dækkende forståelse på feltet. Fordelen ved Illeris er således, at han med sin helhedsteori kommer rundt om en del af de store tænkere indenfor feltet og samtidig behandler diskussionerne på området.<sup>3</sup> Ulempen med Illeris' brede tilgang kan være, at diskussionerne let bliver for abstrakte og fragmenterede, da de forskellige teoretikere hver gang de præsenteres skal sættes ind i en forståelsesramme og gennemgås. Ved at sammenfatte alle disse forskellige teorier og teoretikere, kan man også kritisere ham for, at give en for hurtigt og overfladisk gennemgang af perspektiverne, da en mere uddybende vil blive for omfattende.

På trods af kritikken, ser vi, at Illeris giver os en mulighed for at antage et metaperspektiv på den læringssituation mødet befinder sig i. Derudover ser vi dette metaperspektiv som en styrke, der også passer ind i vores brede teoretiske viden fra både vores tidligere erhverv, samt vores universitære uddannelse på det læringsteoretiske felt. Hvor det med baggrund i vores teoretiske viden, netop handler om evnen til at træffe kvalificerede valg og skabe handlemuligheder i relationen mellem konsulenten og kunden.

---

<sup>3</sup> Illeris (2006), s. 18.

Knud Illeris giver med sin teori/ model, et bud på hvordan menneskelige læreprocesser kan beskrives og forstås. Teorien kan bruges, hvor der er brug for en forståelse og beskrivelse af en læreproces, f.eks. i en mødesituation hvor der er behov for at belyse, hvordan relationen mellem den lærende (konsulenten eller kunden) og andre har betydning for læringen. Læring er ifølge Illeris:

*"... enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring."<sup>4</sup>*

Dette betyder for mødet, at der vil ske en læring, når der sker en ændring som er varig, eller en ny opfattelse af den givende opgave. F.eks. når konsulenten præsenterer en ny viden for kunden, vil kunden modtage den nye viden, men vil først danne ny læring, hvis den nye viden giver mening, eller der er en forståelse for at indtage ny viden, og konsulenten og kunden går fra mødet med en videreudviklet viden og forståelse af den fremtidige proces.

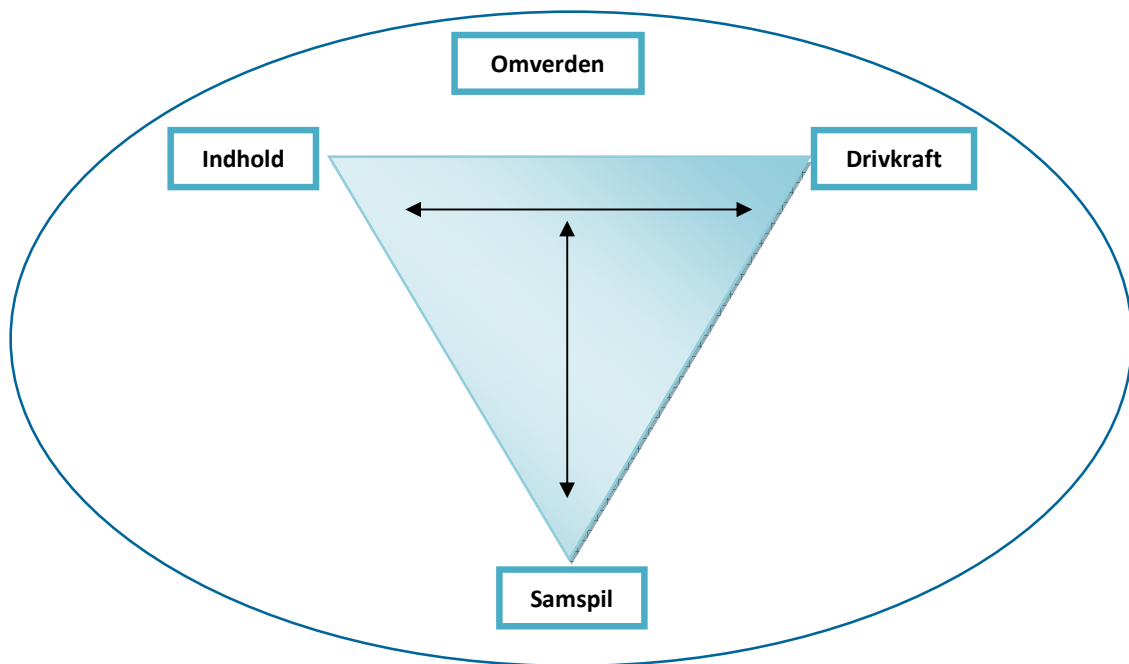
Illeris beskriver sin teori i en model, en læringstrekant. I trekanten opereres der med to processer; tilegnelse og samspil, og tre dimensioner; indhold, drivkraft og omverden, som beskriver menneskelig læring. Knud Illeris ser på forståelsen for, hvordan læring finder sted, og at al læring omfatter to forskellige processer, hvor begge processer skal være aktive, for at der sker en læring. De to processer er samspil og tilegnelsesprocessen, hvor samspillet er individets samspil med omgivelserne/omverdenen, såsom fra samfundet, og den sociale og menneskelige interaktion.<sup>5</sup> Tilegnelsesprocessen er bearbejdning af omgivelsernes påvirkninger, med udgangspunkt i den enkeltes tidligere læring og erfaring, hvorpå den nye påvirkning tilknyttes. Når disse to processer er aktiveret, vil der påbegyndes en læring, der sætter gang i tre dimensioner, som indbyrdes spiller sammen. Disse tre dimensioner påvirker hinanden gensidigt i læringssituationen og kan derfor ikke ses udelukkende uafhængigt af hinanden.

Denne forståelse af læring kan illustreres i en såkaldt læringstrekant:

---

<sup>4</sup> Illeris (2006), s. 15.

<sup>5</sup> Illeris (2006), s. 38-42.



Figur 3. Illeris læringstrekant, efter Illeris (2006), s. 39

I praksis er læring en samlet helhed af disse processer og dimensioner, og ved at dele dem op, kan man bruge dem som et analytisk redskab til at analysere de forskellige delelementers betydning i læring. Illeris har også en samfundsmæssig "omkransning", for at illustrere at læring altid finder sted indenfor en ydre, social og samfundsmæssig sammenhæng, som har betydning for læringsmulighederne.<sup>6</sup>

Illeris' teori om læring er således interessant, da vi som tidligere beskrevet, gerne vil bruge "friheden" i Illeris' læringstrekant til at inddrage forskellige teorier til at belyse vores problemfelt.

---

<sup>6</sup> Illeris (2006), s. 39.

## Indholdsdimensionen

Den første del af læringsmodellen definerer Illeris som indhold, og denne dimension drejer sig om de konkrete kundskaber, meninger og personlige egenskaber en person opnår under læringen.<sup>7</sup> Dette område, læringens indhold eller den kognitive dimension, har traditionelt udgjort det fremherskende fokus i læringsforskningen.

Læring har altid både et subjekt og et objekt, dvs. der er altid tale om *nogen*, der lærer *noget*, og det er tilegnelsen af dette *noget*, som er læringens indholdsdimension.<sup>8</sup> I indholdsdimensionen udvikles den lærendes forståelse, indsigt og formåen, dvs. at man bliver bevidst om det man ved, kan og forstår. Det er en stræben efter at skabe mening, og en forståelse for livets forhold, og få dannet en mestring af disse færdigheder, og de måder vi forholder os til disse færdigheder på, der giver os indsigt i at kunne takle tilværelsens praktiske udfordringer på.

I opstartsfasen er indholdet det, konsulenten og kunden sætter på dagsordenen, og det vil bl.a. være præget af det, de hver især har med sig af viden og erfaringer. Dette må ikke opfattes snævert, som f.eks. de rent fornuftsbetonede, kognitive elementer, men tværtimod som *alt* der kan læres, og dermed også f.eks. praktiske og motoriske færdigheder, holdninger og personlige egenskaber:

*"I hvert fald er det klart, at læringens indholdsdimension rækker betydeligt videre end den traditionelle opfattelse, der har gjort sig gældende i uddannelsesmæssige sammenhænge, hvor læringens indholdsmæssige mål typisk er blevet relateret til kategorierne viden/ kundskaber, færdigheder og evt. holdninger."<sup>9</sup>*

Når Illeris taler om indholdsdimensionen gør han opmærksom på nogle indholdsformer, der er vigtige at have fokus på:

---

7 Illeris (2006), s. 40.

8 Illeris (2006), s. 37.

9 Illeris (2006), s. 64.



Figur 4. Indholdsformer, frit efter Illeris (2007), 39-42 og 64-88.

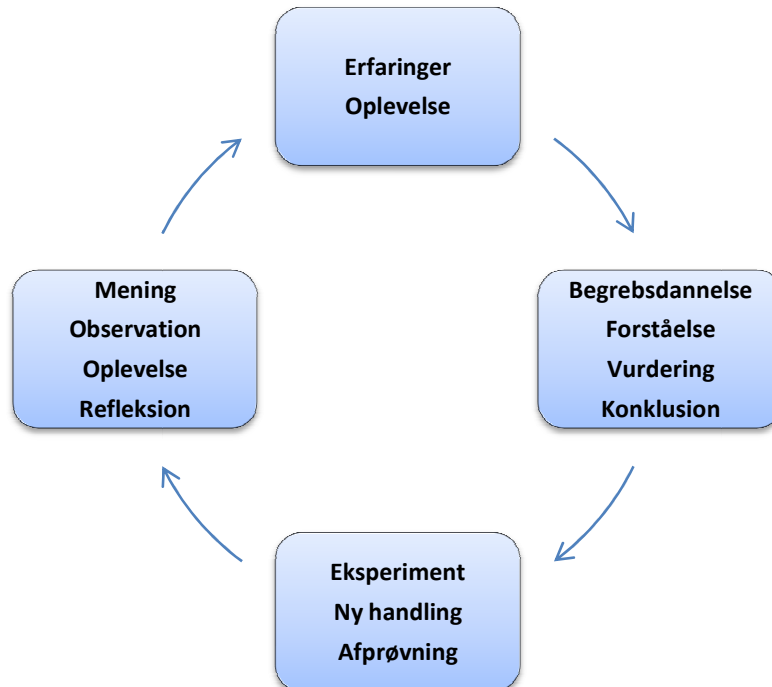
For at sætte vores opstartsfasen op som et læringsrum, vil vi kort se på, hvordan man kan se på situationen ud fra de forskellige indholdsformer.

*Viden* og *forståelse* har en stor betydning for indholdet i mødet, da den viden den enkelte kommer med, er afgørende for den måde, man opfatter og forstår samspillet og kommunikationen på. Dvs. at den enkelte vil være styret af den viden og metoder, som personen har med sig fra tidligere erfaringer.

Dette har David Kolb, med udgangspunkt i filosofien og pædagogen John Dewey og psykologerne Jean Piaget og Kurt Lewins teorier, udviklet en teori om, Experiential Learning (erfaringslæring). Kolb mener, at når vi lærer noget, *gør* vi det igennem forskellige aktiviteter. I mødet indhentes der viden gennem oplevelsen/erfaringen eller ved at blive præsenteret for forskellige begreber og modeller, og denne viden omdannes ved at tænke over den, eller ved at prøve den i forhold til vores omverden.

Læringens cirkulære proces og de elementer læringen indeholder, kan illustreres på følgende måde:





Figur 5. Kolbs Læringscirkel, Illeris (2007), s. 67.

David Kolb fastslår, at læreprocessen ikke er ens for alle. Vi udvikler en forkærlighed for at få og omdanne viden på bestemte måder – en bestemt læringsstil. Læringsstilen er formet gennem tidligere oplevelser med læring og undervisning og siden præget af uddannelsesforløb og arbejdsliv. En persons læringsstil er ikke et fast personlighedstræk, men et mønster, der udvikler sig hele livet. Dvs. at indholdet i opstartsfasen vil være præget af en fælles viden om noget, og en meget forskellig viden om andre aspekter.

I dette speciale kan indholdsdimensionen forstås som den viden og erfaring, der kommer til udtryk via kundens/konsulentens ønsker og viden, og de specifikke processer, der udspiller sig i individet i læreprocessen. Her kan det kulturelle aspekt have en betydning for mødet blandt andet ses ved, hvilken fagkultur man kommer fra (eksempelvis om man er sygeplejerske eller skorstensfejer).

Indholdet skal forstås som "noget" der tilegnes i læringsituationen. I mødet er det den viden, forståelse, indsigt og færdighed, som mødet repræsenterer, der er det altafgørende.<sup>10</sup> Det "noget" kan være de refleksioner der gøres, og evt. en forståelse for egen reaktion og handling i mødet.

Læringens indholdsdimension består dog af mere end ny viden og nye færdigheder, det indeholder også elementer af personlig og transformativ karakter.<sup>11</sup> Transformativ læringsteori, her repræsenteret ved teoretikeren Mezirow, er en teoretisk referenceramme for voksnes læreprocesser, der beskriver og analyserer, hvordan voksne lærer at skabe mening på baggrund af erfaringer. Behovet for at kunne forstå en hændelse er centralt for et voksent menneske, og Mezirow mener, at de grundlæggende antagelser, man har tilegnet sig igennem opvæksten, danner en forståelsesramme/optik for den måde, man ser verden på. Han kalder det for meningsstrukturen, og når meningen ikke umiddelbart kan etableres, vil der opstå et dilemma, som man kan bevæge sig ud af, hvis man vælger at reflektere. Det er et centralt aspekt i denne tilgang til læringsforståelse, at den lærende udvikler evnen til at reflektere kritisk over egne erfaringer og de antagelser, der ligger bag handlingerne og at den lærende også kan validere disse grundlæggende antagelser og handle på baggrund af ny forståelse.

Det vil sige, at i opstartsfasen er det vigtigt at være opmærksom på den lærendes forståelsesramme, og give mulighed for refleksion over ny viden/læring. Dette kan i mødet være en ny tilgang til eksisterende opgaver/arbejdsrytme eller læringstilgang.

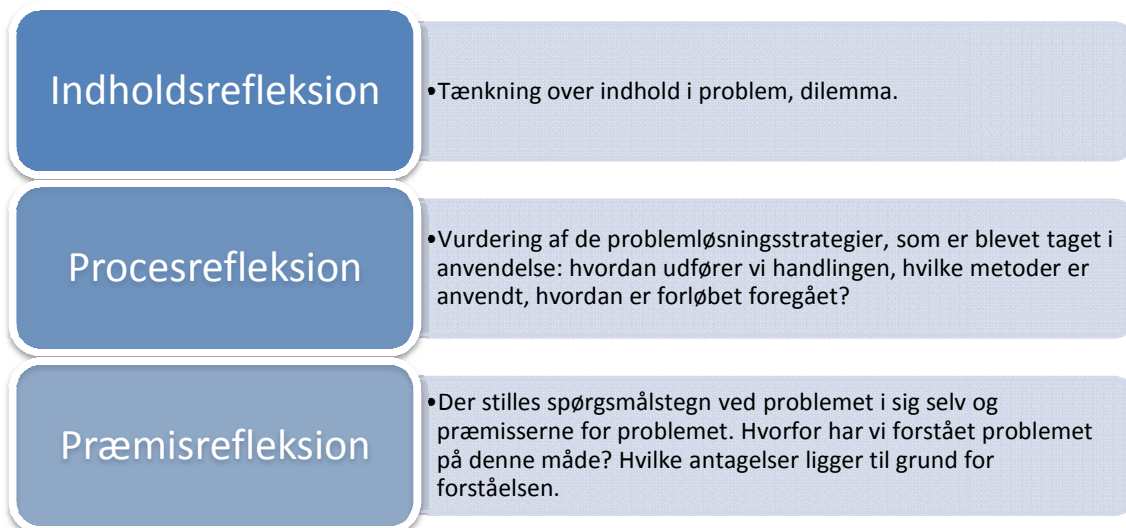
Meningsstrukturen deler Mezirow op i meningsperspektiver og meningsskemaer. Meningsperspektiver er de grundlæggende antagelser man har med sig fra opvæksten, og meningsskemaer er en oversættelse af de grundlæggende antagelser (den viden, forestillinger og værdier) der kommer til udtryk i en fortolkning. Dvs. at meningsperspektiverne udtrykkes gennem flere meningsskemaer. Der er specielt fokus på, hvordan den lærende, gennem kritisk refleksion af oplevede erfaringer, kan revidere eller etablere nye måder at forstå problematikker på, og hvordan den lærende kan udvikle evnen til at lægge forskellige perspektiver på konkrete problemstillinger. Refleksion er en tankeproces der foregår før, under og efter en handling. Dens relation til

---

<sup>10</sup> Illeris (2006), s. 40.

<sup>11</sup> Illeris (2006), s. 75.

handling og læring er kompliceret og ofte uklar. Vi har svært ved at lære nyt, fordi "det gamle" blokerer for ny forståelse. Jack Mezirow skelner mellem tre forskellige refleksionsniveauer:



Figur 6. Refleksionsniveauer, efter Mezirow, Nejist (2005), s.129

Præmisrefleksionen kan medvirke til, at meningsperspektiver kan transformeres på en måde, at tidligere oplevelser forstås på nye måder. Der kan opstå en aha-oplevelse, som er fyldt med forståelse og lettelse, men den kan også være fyldt af modstandsfølelse. Dette kan kræve støtte og opbakning fra omgivelserne.

Med læring i indholdsdimensionen er målet at få en sammenhængende forståelse for den viden der i forvejen besiddes. Altså at der skabes en forståelse for indholdet, og det giver mening i forhold til det allerede lærte. I mødet kan et af konsulentens mål være, at gøre kunden mere opmærksom og bevidst om egne ønsker og allerede tillærte færdigheder, som vil give en større klarhed og indsigt i opgavens mål.

### Drivkraftsdimensionen

Den anden af læringens dimensioner, som i følge Knud Illeris gør sig gældende i læreprocesser, er drivkraftsdimensionen, eller den psykodynamiske dimension. Drivkraftdimensionen, også kaldet den psykodynamiske

proces, indeholder motivation, følelser og vilje. I drivkraftdimensionen mobiliseres den energi, som læringen kræver.<sup>12</sup> For at kunne motivere den lærende til at lære, er det centralt, at udfordringerne eller forstyrrelserne appellerer til den lærendes forudsætninger, og at de er afbalancerede. Det vil sige, at udfordringerne eller forstyrrelserne hverken er for små, så der ingen læring vil finde sted, eller for store, så det bliver for uoverkommeligt.<sup>13</sup> Uden at gå nærmere ind i en analyse og diskussion af Vygotskys læringsbegreb, vil vi blot henvise til hans begreb om zonen for nærmeste udvikling (NUZO), som netop fokuserer på udviklingens størrelse. I mødesituationen vil det sige, at kunden først skal opleve et behov for konsulentens hjælp, og dernæst må den eller de opgaver man stiller kunden overfor, være på et niveau hvor kunden bliver udfordret og får lyst til at løse opgaven. Det vigtigste er her, at opgaven ikke er for svær at mestre, da kunden ellers mister mental energi og måske bliver utryk, hvilket kan resultere i manglende evne til at lære noget.

Drivkraftsdimensionen, eller den mentale energi, det enkelte individ er villig til at investere i læringen, er en del af den lærendes tilegnelsesproces og er et vigtigt og integreret element i al læring. Også voksnes læreprocesser er nært knyttet til kropslige forankrede følelser og påvirkes af f.eks. angst for situationen.

Hvor det i samspilsprocessen er de mellem menneskelige, de sociale og de samfundsmæssige faktorer som spiller ind, er det i tilegnelsesprocessen (altså hvorledes individet tilegner sig viden), mere de biologiske faktorer som gør sig gældende. Det er i denne proces, at der i hjernen sker en sammenkædning af allerede udviklet erfaring, kunnen, viden og indstilling fra tidligere situationer, med nye oplevede impulser. Dette sker på det helt personlige plan. Vi har alle forskellige forudsætninger for at forstå, f.eks. et kommunikativt budskab. Illeris bruger resultater fra den moderne hjerneforskning til at understøtte læringens helhed. Dog understreger Illeris, at der er et nært samspil imellem den indholdsmæssige og den drivkraftsmæssige dimension. Tilegnelsesprocessen fungerer i de psykiske processer i det enkelte individ. Illeris's pointe er, at det kræver psykisk energi, motivation, drivkraft, at ville lære noget. Det er derfor vigtigt, at få mobiliseret det enkelte individs mod, lyst og vilje i forhold til den opgave, som skal løses. Det handler derfor for konsulenten om, at få mobiliseret den psykiske energi som læringen kræver af kunden.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Illeris (2006), s. 40-41.

<sup>13</sup> Illeris (2006), s. 107.

<sup>14</sup> Illeris (2006), s. 106.

Omsat til vores mødesituation, er der således en drivkraft fra kundens side i at opsøge konsulenten. En kunde kan i sin organisatoriske kontekst have oplevet et problem, er blevet usikker på noget eller måske bare blevet nysgerrig på at få en ny viden, som gør, at en kunde har fået et behov for at opsøge en konsulent. For at opretholde den psykiske balance, vil kunden således opsøge konsulenten for at få ny viden, i form af en ny forståelse af problemet og måske erhverve færdigheder til at få ny viden på området og løse problemet. For konsulenten er det dermed vigtigt, at han/hun får tilført eller vedligeholdt den psykiske energi, som kunden kommer med, for at der kan ske en læring.

Følelser spiller således en stor rolle i den enkeltes læreproces. Gennem læringens drivkraftsdimension, arbejder vi således på at opretholde vores psykiske balance, og vi udvikler dermed også vores følsomhed eller sensitivitet. En metode til at etablere den positive drivkraft, kan uddrages af den positive psykologis tilgang. Den amerikanske professor Martin Seligmann har blandt andet forsket i, hvordan de positive følelser har en fremmende og styrkende indflydelse på vores måde at modtage, udvikle og udføre nye vinkler og læringsprocesser på. Seligmann taler om, at der er tre måder at søge lykken på: det behagelige liv, det engagerede liv og det meningsfulde liv.<sup>15</sup> Specielt den sidste kategori har en betydning for arbejdslivet, da det betyder at man lever i overensstemmelse med styrker og potentialer. Forstået på den måde at man føler at man indgår i en større sammenhæng, og det giver mening.

Dette betyder for opstartsfasen, at konsulenten ved at være opmærksom på kundens styrker og potentialer, kan inddrage kunden i mødet, så det bliver meningsfyldt for vedkommende. Dette kan også være et redskab for konsulenten selv, da det også har betydning for hans/hendes tilgang til mødet, om det virker meningsfyldt og derved fremmende for motivationen.

En metode til at udføre den positive psykologi på er at benytte Appreciative Inquiry, som betyder " *Værdsættende samtale*", og er udviklet i midten af firserne af et amerikansk forskningsteam, bestående af David Cooperrider og Suresh Srivastva. Appreciative Inquiry er både en teori og en metode indenfor organisationsudvikling, og den er anderledes opbygget end den problemløsende tilgang, da den ikke har fokus på problemer. Derimod tager metoden fat i de elementer, som er en ressource og en styrke i organisationen, og bruger dette som

---

<sup>15</sup> Lyhne & Knoop (2008), s. 75-94.

udgangspunkt til at intervenere og udvikle organisationen. Med en mere positiv tilgang mener Cooperrider og Srivastva, at man kan udvikle en organisation, der tager udgangspunkt i de ressourcer/styrker og positive erfaringer der findes i organisationen, og dermed udvikle en positiv og selvforstærkende organisationskultur.<sup>16</sup> De mener, at man hvis man flytter opmærksomheden fra mangler til styrker, fra svar til spørgsmål, og fra individ til relation, vil det give en klarhed over ressourcer og styrker i dagligdagen, og skabe en større arbejdsglæde i hele organisationen. Dette vil for opstartsfasen betyde, at konsulenten via sine spørgsmål og sprogformulering, skal spørge indtil styrkerne i organisationen, og spørge ind bag situationen eller problemet, så det bliver synliggjort hvilke ønsker, der ligger bag. Og derved kommer fokus til at være på ønsker til situationen og ikke en problem-løsende tilgang.

Illeris lader sig inspirere af Jean Piaget og Sigmund Freud, som implicit mener, at læreprocesser udgår fra det drivkraftsmæssige område i hjernen. Det er her, at individet mobiliserer sin psykiske energi, og derved forudsætningen for overhovedet at kunne lære. Læring er således lystbetonet. Læringens drivkraftsmæssige mønstre udvikles, som før nævnt, gennem følelsesmæssige erfaringer, motivationer og viljestyrke og i nogle sammenhænge holdninger, der ikke normalt går ind under begrebet følelser. Både de indholdsmæssige og de drivkraftsmæssige strukturer, ændres og udvikles igennem et stadigt samspil imellem assimilative (tilføjende) og akkomodative (omstrukturerende) processer i individet (jf. Piaget). Ved assimilation fungerer det drivkraftsmæssige område hovedsageligt ubevidst, hvor det ved akkomodation er mere bevidst.<sup>17</sup>

Læring skal, ifølge Illeris, altid ses i en social og en samfundsmæssig sammenhæng, hvilket leder os videre til den tredje dimension, samspilsdimensionen.

### Samspilsdimensionen

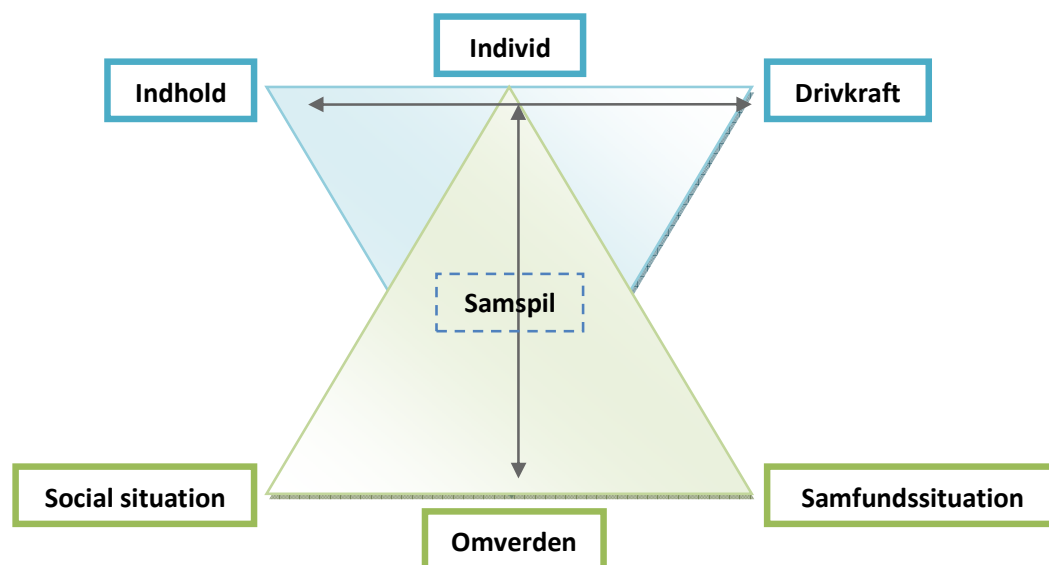
Sidste del af Illeris' læringsmodel definerer han som samspil, og denne dimension omhandler de sociale og samfundsmæssige sider af læring. Her er det forholdet mellem den lærende og omverdenen, som er i fokus, og

---

<sup>16</sup> Dall & Hansen (2006), s. 15.

<sup>17</sup> Illeris (2006), s. 94.

det bliver centralt at se på individets interageren med omverdenen.<sup>18</sup> Illeris skelner således mellem to faktorer i samspilsprocessen; den umiddelbare sociale situation og den samfundsmæssige situation, og videreudvikler dermed hans læringsmodel, til også at omfatte en omvendt trekant. Den kan illustreres som følgende:



Figur 7. Den komplicerede læringsmodel, Illeris (2007) s. 109

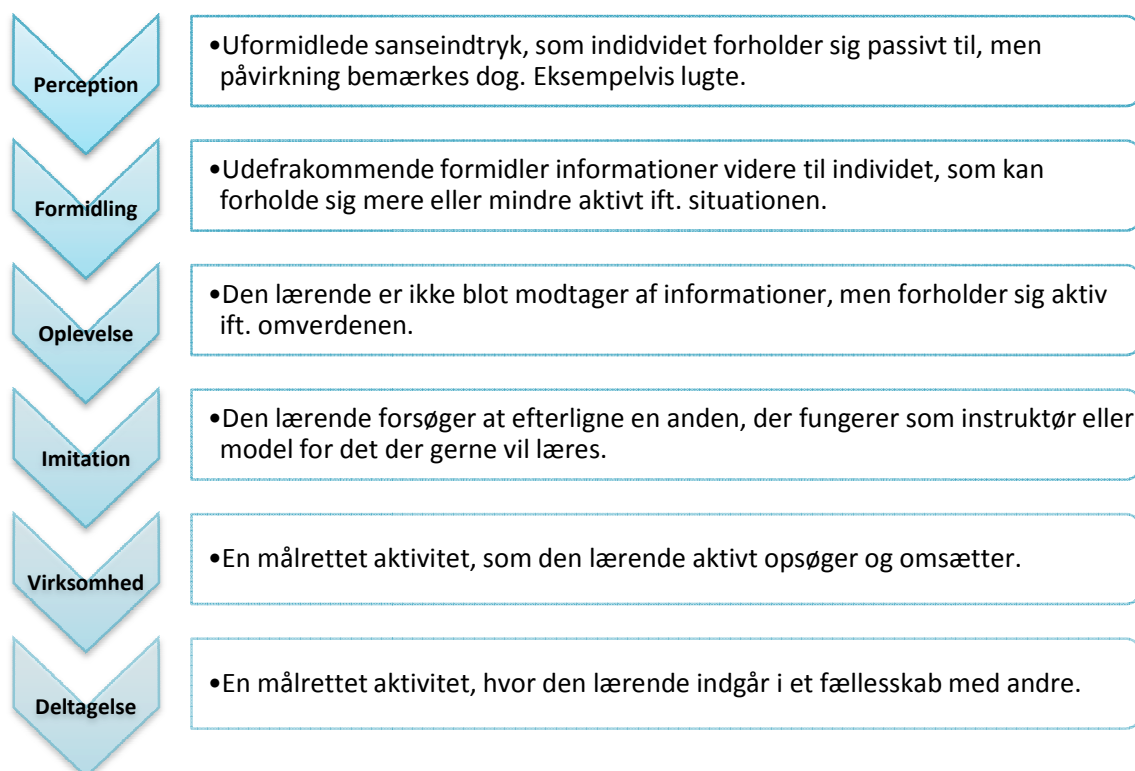
Det vil sige, at samspilsdimensionen omhandler hvorledes den enkelte indgår i et samspil med omverdenen, både i en social situation og mere generelt samfundsmæssigt. Det bliver i denne dimension centralt at se på individets udvikling af socialitet, dvs. evnen til hensigtsmæssigt at kunne fungere socialt sammen med omverdenen. Illeris udvikler i den forbindelse tre signalord for denne dimension, som er handling, kommunikation og samarbejde, som han definerer, som væsentlige i forbindelse med, hvorledes individet indgår i et samspil med omverdenen.<sup>19</sup> Med dette mener han, at signalordene er mest relevant for samspilsdimensionen, da de netop fokuserer på, hvorledes individet handler, kommunikerer og samarbejder med omverdenen.

<sup>18</sup> Illeris (2007), s. 108.

<sup>19</sup> Illeris (2007), s. 41-42.

For opstartsfasen og vores fokus betyder det, at det vil være centralt at kigge på hvorledes konsulenten handler, kommunikerer og samarbejder med kunden, for at de sammen kan fungere mest hensigtsmæssigt socialt. Der er altså fokus på, hvordan de sammen skaber et samspil, og skaber en fælles verden, hvori de agerer og udvikler relationer og fællesskaber, som skal virke udviklende og skabe et fundament for læring, både i selve situationen, men også ift. den fremtidige læreproces.

For at danne et overblik over de væsentligste og mest udbredte samspilsformer, deler Illeris disse op i flere kategorier, og udvikler en oversigt, som er struktureret efter involverings- og aktivitetsgraden for den lærende. Dette gør han ud fra den opfattelse, at jo mere aktiv individet er, des større er chancen for at lære noget væsentligt, og at individet kan omsætte den læring til praksis. Samspilsformerne er som følgende:



Figur 8. Samspilletts former, frit efter Illeris (2007), s. 112

I forhold til at se på opstartsfasen som et læringsrum, vil vi kort gennemgå hvorledes man kan se situationen ud fra de forskellige samspilsformer.



*Perception* kan have betydning ift. rammerne for dette møde. Med rammer mener vi, lokation, påklædning, dufte, tid på dagen osv., som kan have betydning for hvorledes deltagerne opfatter mødesituationen. Eksempelvis om det er lige før frokost tid, og man føler sig sulten, eller at sidde overfor en konsulent, som udsender ubehagelige dufte. Dette er ikke sanseindtryk man selv opsøger, men som alligevel er til stede.

Dunn & Dunn har blandt andet forsket meget i sådanne sansepåvirkninger, for at undersøge hvilke betydning det har for læringsmiljøet for den enkelte, i forbindelse med udviklingen af deres læringsstilmodel. Her påpeger de, at forstyrrelser som eksempelvis sult, kraftigt lys, hårde stole mm. sænker koncentrationsevnen, og dermed mindsker læringspotentialer hos den lærende. De påpeger også, at det er personligt, hvorvidt man foretrækker et element frem for et andet, og at læringsmiljøet derfor skal indrettes således, at der er mulighed for at vælge og fravælge de elementer, som individet finder hensigtsmæssige.<sup>20</sup> For opstartsfasen betyder dette, at rammerne for mødet skal defineres på en sådan måde, at deltagerens præferencer tilgodeses, for at mindske forstyrrende elementer, og derved optimere outputtet af situationen.

Bevæger vi os videre til *formidling*, kan man se på opstartsfasen, som en situation hvor kunden og konsulenten formidler informationer til hinanden. Der kræver ikke nødvendigvis involvering af nogle af deltagerne, men blot en interesse i at formidle og påvirke modtageren, med det budskab man vil ud med. Eksempelvis kunne det tænkes, at kunden har et specifikt problem, som vedkommende ønsker at formidle til konsulenten. Denne formidling kræver ikke umiddelbart involvering af konsulenten, men skal ses som et forsøg fra kundens side, i at oplyse konsulenten om problemet. Konsulenten kan også, i tråd med tidligere skrevet om perception, ønske at påvirke kunden, ved at sætte bestemte rammer for mødet, for at fremme et bestemt budskab eller information. Eksempelvis at stille frugt og vand frem, i stedet for kaffe og kage, kunne være et forsøg på at signalere sundhed med fokus på kost. Kunden kan så vælge at modtage denne påvirkning, eller helt at ignorere den.

Lidt anderledes forholder det sig med *oplevelse*, da den det forudsætter en form for deltagelse af den lærende. Både perception og formidling kan høre under denne kategori, men det bliver først oplevelse, når den lærende reagerer på de informationer, budskaber og sanseindtryk han/hun møder, og dermed ikke blot er modtager af disse. For at videreføre ovenstående eksempel med frugt og vand, kan kunden vælge at agere ift. disse påvirk-

---

20 Dunn & Griggs (red) (2003). Hele deres bog handler om disse forskningsresultater, og deres indflydelse på læringssituationen.

ninger. Kunden kan vælge at sætte fokus på sundhed og kost i en samtale, aktivt at benytte sig af "tilbuddet" eller andet, hvor kunden selv gør en aktiv indsats for at få noget ud af dette samspil, der er lagt op til fra konsulentens side. I en opstartsfasen er det dermed vigtigt at holde sig for øje, hvilke samspilsformer man lægger op til, og hvordan man sætter rammerne, da disse vil påvirke situationen og den/de lærende i den.

Et andet perspektiv er at se på *imitation*, og dennes betydning for samspillet mellem konsulent og kunde. Den lærende forsøger dermed at imitere den anden, og imødekommer de læringsmuligheder, som situationen byder på. Der er forsket meget i sprogets betydning for samtaler, og herunder bliver vigtigheden af kropssproget også understreget. Det drejer sig ikke blot om at imitere ord, men også bevægelser, intonation og andet.

Den lærende forholder sig mere aktivt opsøgende, når det gælder om samspilsformen *virksomhed*. Ordet runger unægtelig af inspiration fra den kulturhistoriske skole, og ordet virksomhed indebærer, at den lærende vil noget med det, det foretager sig.<sup>21</sup> En af de mest fremtrædende teoretikere indenfor den kulturhistoriske tradition er Vygotsky, og hans teori om Nærmeste Udviklingszone er alment kendt. Den forudsætter et samspil mellem en lærende og en mere kapabel voksen, som kan guide den lærende mod ny viden og færdigheder, som den lærende ikke på egen hånd vil kunne bevæge sig mod. Opstartsfasen kan ses, som en læringsituation, hvor konsulentens rolle er at fungere som en mere kapabel voksen for kunden, og guide kunden gennem samtalen. På den måde vil konsulentens rolle være at skabe en klarhed over hvorledes kundens behov er nu og her, samt hvor den nærmeste udviklingszone er for vedkommende, da det netop vil være dette som kunne være udgangspunktet for det kommende læringsforløb.<sup>22</sup> Virksomhed er således en viderebygning af imitation, da samspillet mellem kunde og konsulent ikke kun indebærer efterligning, men også medfører, at kunden lærer færdigheder som bruges fremover. Det vil således være konsulentens rolle, at være den mere kapable voksne i dette samspil, som vil være i fokus, og centralt bliver det at undersøge, hvorledes konsulentens rolle kan guide kunden mod mer- og ny viden.

Skridtet videre er *deltagelse*, hvor den lærende indgår i en målrettet aktivitet, i fællesskab med andre. Her bliver vægten hovedsagligt lagt på det sociale, dvs. samspillet og fællesskabet mellem mennesker. Etienne Wenger udfolder denne tankegang i sin teori om praksisfællesskaber, som har det sociale niveau som udgangspunkt.

---

<sup>21</sup> Illeris (2007), s. 71.

<sup>22</sup> Illeris (2006), s. 72.

tet for læring. Læring forudsætter, at den lærende er aktivt deltagende og at den nye viden omsættes til erfaring.

En erkendelsesteoretisk retning, som har fokus på netop samspilsdimensionen er socialkonstruktionismen, og som oftest er repræsenteret gennem Kenneth Gergen, som anses som ophavsmanden til de grundlæggende tanker. Socialkonstruktionismen idéer er netop baseret på, at al viden og forståelse baseres på de relationer, vi indgår i. Det er således ikke interessant at se på individuelle tilegnelsesprocesser, da intet giver mening, før det indgår i en social relation. Verden bliver aktivt konstrueret af hver enkelt, men ift. konstruktivismen lægger socialkonstruktionismen vægten på vidensudviklingen i sociale fællesskaber. Det er derfor, for socialkonstruktivister, væsentligt at observere samspillet mellem mennesker, og hvorledes de bruger kommunikationen til at skabe deres verden, sammen med andre.<sup>23</sup>

I forhold til opstartsfasen, vil det med denne retning in mente, være relevant at se på hvorledes konsulenten og kunden indgår i et samspil med hinanden. Der vil ikke være fokus på individuelle tilegnelsesprocesser, men derimod på hvorledes de sammen skaber en mening og viden. Man kunne vælge at fokusere på de sproglige elementer, og undersøge hvorledes de gennem deres sprogbrug, skaber en fælles verden, som for dem giver mening, samt hvilke elementer man som konsulent kan bruge for at fremme og udvikle en sådan proces. Lærings-teoretisk vil fokus således ligge på, hvordan kunden og konsulenten sammen får skabt en livsverden, hvorudfra de begge henter og udvikler viden om situationen (både den nuværende, samt den fremtidige omkring den forestående læreproces). Forventningsafstemningen ligger, med disse briller, på samspillet og kommunikationen i relationen mellem disse to parter.

Dette leder os tilbage til Illeris' tre signalord; handling, kommunikation og samarbejde, som under alle samspilsformer og socialkonstruktionismen, vil gøre sig gældende. Uanset hvilken form for samspilsform man vælger at have fokus på, vil disse tre begreber gøre sig gældende, for de definerer hvorledes konsulenten handler i opstartsfasen samt kommunikerer og samarbejder med kunden.

---

<sup>23</sup> Gergen & Gergen, s. 15, i Gergen (2003).

Dette er blot nogle eksempler på, hvorledes man kan anskue opstartsfasen ud fra Illeris' læringsmodels tredje dimension, samspilsprocessen. Vi har kort skitseret hvorledes man kan anskue opstarten som en læringsproces, ud fra samspilsdimensionens udgangspunkt.

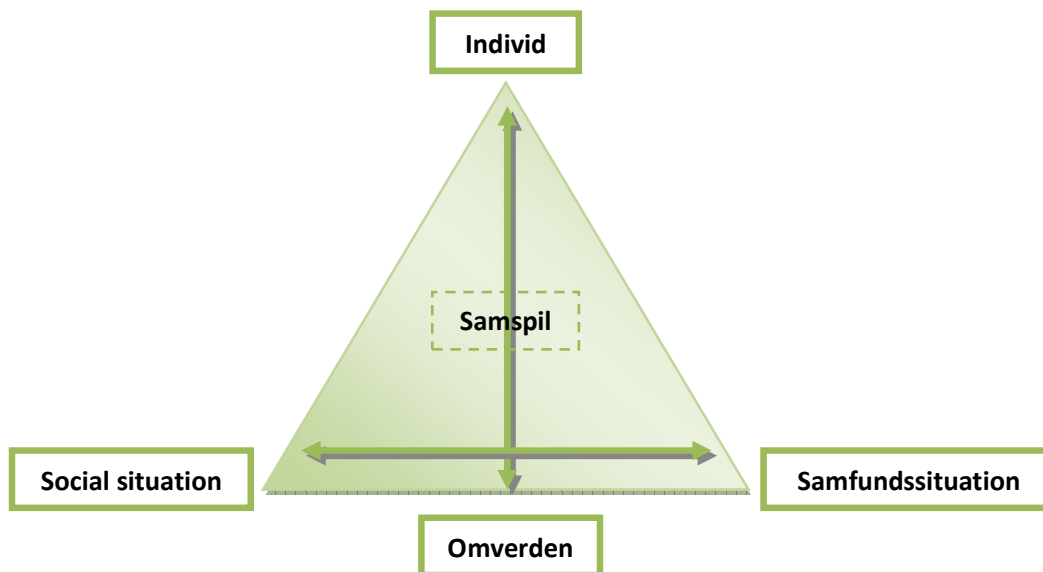
## Sammenfatning

Vi har i ovenstående gennemgang kort skitseret mulige læringsteoretiske indfaldsvinkler på opstartsfasen som en læringsituation. Med en gennemgang af Illeris' læringsmodels tre dimensioner; indhold, drivkraft og samspil, har vi vist forskellige mulige måder at anskue opstartssituationen på. Læringsteoretisk er der mange forskellige synspunkter og vinkler som kan tages på netop denne situation, og vores hensigt er at vise forskellige muligheder for dette speciales fokusering.

Der er mange andre vinkler som vi ikke har medtaget her, da dette ikke er vores intention at udvikle en dækkende oversigt over forskellige teoretiske udgangspunkter og synsvinkler indenfor denne dimension, men derimod har været at illustrere forskellige mulige indfaldsvinkler til opstartsfasen som læringsituation. Dette vil lede os videre til vores afgrænsning, hvor vi vil præcisere hvorledes vores fokus ift. ovenstående vil ligge for specialet.

## Afgrænsning

Forestående rapport vil omhandle den del af læreprocessen, som vi før har omtalt som samspilsprocessen, efter Illeris' læringstrekant. På den måde vælger vi ikke at fokusere på indholds- og drivkraftdimensionen, selvom vi er opmærksomme på, at disse elementer også spiller en stor rolle i læringsituationen. For at illustrere vores fokus, vælger vi at inddrage Illeris' egen videreudvikling af læringstrekanten, "Den komplicerede læringsmodel", som tidligere illustreret.



Figur 9. Samspilsdimensionen i Illeris' komplicerede læringsmodel, Illeris (2007), s.109

Det betyder, at vi vil se på samspillet mellem individet og dets omverden. I vores speciales tilfælde, på hvorledes konsulent og kunde agerer, med henblik på at fremme læring i opstartsfasen. Vi vil se på hvorledes kunden og konsulenten indgår i en relation med hinanden, i den bestemte sociale situation. Dens sociale situation bliver dog påvirket af, og påvirker samfundssituationen, men vi vælger ikke at gå i dybden med opstartsfasen set i et samfundsmæssigt perspektiv, men vil have in mente at dette aspekt også har indflydelse på opstartsfasen. Dette kunne eksempelvis være den faktor, at det ofte er udefrakommende påvirkninger der ligger til grund for ønsket og behovet for at skabe en læreproces i den gældende organisation. Eksempelvis Arbejdspladsvurderinger (APV), der ved dansk lov påkræver en intervention fra organisationens side, så snart den påviser dårligt arbejdsmiljø. Vi vil dog ikke komme nærmere ind på denne vinkels betydning for opstartsfasen, selvom dette også har stor påvirkning på hvorledes opstartsfasen vil forløbe.

Vi vil se på opstartsfasen ud fra konsulentens synsvinkel, samt hvorledes man som konsulent kan påvirke og bliver påvirket af situationen. Dette gør vi, da vores speciale vil rette sig mod undervisere og konsulenter og andre som arbejder med udviklings- og undervisningsforløb, og som tidligere skrevet, skal bidrage med en vinkel på, hvorledes man kan skabe et optimalt samarbejde i en opstartsfase. Derfor vælger vi konsulentens syns-

vinkel, for at kunne udarbejde et, for målgruppen, håndgribeligt materiale, som kan bruges som inspiration i alle slags opstartsforløb.

Da vi før gennemgik samspilsdimensionen, anskueliggjorde vi mange forskellige vinkler på samspillet, man kunne vælge at tage. Særligt gennemgående for hele samspilsdimensionen, er de tre signalord, handling, kommunikation og samarbejde, som er bærende for ethvert aspekt man vælger at anskue samspilsprocessen ud fra. Det er således også dette fokus vi ønsker at tage på opstartsfasen. Det vil sige, vi ønsker at fokusere på, hvorledes konsulent kan skabe et rum, med en hensigtsmæssig social ageren med kunden, og med fokus på hvorledes konsulent handler, kommunikerer og samarbejder med kunden, for at skabe det mest optimale grundlag for en fremtidig læreproces, samt den læreproces der foregår i selve opstartsfasen.

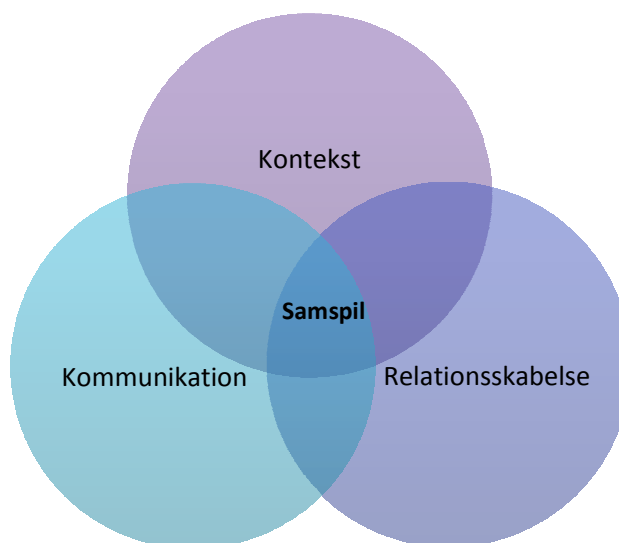
Vi vælger dog at videreudvikle Illeris' tre signalord, således de passer ind til vores valgte kontekst og fokus.

I stedet for *handling*, vælger vi at bruge *kontekst* for at illustrere, at fokus ligger på hvorledes konsulent skaber rammer at handle indenfor. Kontekst dækker over selve rammerne (hvem, hvad, hvor, hvornår, hvorfor, hvordan?) for opstartsfasen, samt konsulentens rolle heri. Hvad betyder rammesætningen for opstartsfasen? På hvilken måde kan konsulentens rolle variere, og hvad har det af indflydelse på samspillet med kunden? Konsulentens rolles betydning for samarbejdet, vil i høj grad determineres af, hvem konsulent er, samt hvilken faglig bagage konsulent har med sig. Derfor vil vi have fokus på hvorledes konsulentens faglige bagage (faglig viden) spiller ind på opstartsfasen, og samspillet med kunden. Overordnet kan man se vores fokusområde kontekst, som selve rammerne for mødet, samt hvorledes konsulent kan arbejde med at afklare denne kontekst, der bliver skabt mellem ham/hende og kunden, især med fokus på den faglige bagages betydning.

*Kommunikation* mener vi, er et af de mest centrale elementer i samspilsdimensionen (også defineret ud fra vores erkendelsesteoretiske ståsted i socialkonstruktionismen, se metodeafsnit nedenfor), og dette vil således også være et af specialets hovedområder. Kommunikation dækker over sprogbruget i opstartsfasen. Hvorledes kan konsulent bruge sit sprog til at påvirke situationen og relationen? Vi vil se på kommunikation generelt, samt mere specifikt, ift. hvordan konsulent kan bruge sproget, herunder også hvordan spørgsmålstyper kan indvirke på relationen og læringen.

Sidste fokusområde vil være *relationsskabelse*. Vi vælger at videreudvikle Illeris' *samarbejde*, da relationsskabelse illustrerer det faktum, at det er fra konsulentens synsvinkel vi anskuer opstartsfasen. Med dette mener vi, at vi vil have fokus på hvorledes *konsulenten* kan skabe en god og konstruktiv relation med kunden, og således ligger vores fokus på konsulentens handlinger mere end det ligger på hvorledes konsulenten og kunden reelt samarbejder. Dette gør vi ud fra vores tidligere påstand om, at en positiv og udviklende opstartsfase netop er et godt udgangspunkt for videre læring, og derfor er det vigtigt at relationerne i opstartsfasen skaber tryghed og tillid mellem konsulenten og kunden.

Således bliver vores tre fokusområder kontekst, kommunikation og relationsskabelse, og vi ser at disse tre områder ikke er en statisk opdeling, men derimod spiller sammen og i fællesskab har betydning for hvorledes samspillet i opstartsfasen forløber, og understøtter en fremadrettet læreproces. Dette kan vi illustrere på følgende måde:



Figur 10. Vores 3 fokusområder

Når vi undervejs i hele specialet bruger begrebet læring, og læreproces, tager det udgangspunkt i Illeris' definition af læring, som beskrevet tidligere, og er således: *enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring*. Det vil sige, at vi ser læring som værende en udvikling fra et udgangspunkt til et an-

det, og derudover som værende betinget af, at være en del af et socialt samspil. Illeris har i hans læringsmodel defineret læringens processer som værende tilegnelse og samspil. Vi har her især fokus på samspilsprocessen, men vi mener, at for at lære skal individet indgå i et samspil med omverdenen, men også at individet skal bearbejde de informationer han/hun her får (tilegner sig). Altså anerkender vi at denne proces sker, men vi vil ikke have fokus på hvorledes denne proces foregår hos individet, nærmere en erkendelse af, at hvert enkelt individ konstruerer sin egen viden, og at dette foregår i samspillet.

Det vil sige, at for at lære skal man indgå i en form for relation med sin omverden, og her udvikle en ny viden, som ikke var til stede, før dette samspil. Det er altså i samspillet med omverdenen, at man skaber, udvikler og justerer sin viden, kompetencer og færdigheder, og at læring er defineret ved, at der sker denne proces. Derved ser vi ikke læring, som et udelukkende individuelt fænomen, men vil samtidig ikke underkende det individuelle aspekt helt, da vi ser, at læring er, at individet udvikler sin egen livsverden, men at denne udvikling også sker i samspil med andre. Tidligere definerede vi også læring som en dynamisk, kontinuerlig proces, hvor evnen til refleksiv tænkning og til metatænkning i forhold til egen udvikling har betydning for resultatet. Det vil sige, at vi anskuer læring som værende en cirkulær proces, da den nyudviklede viden (også indeholdende færdigheder, kompetencer o.a.) hele tiden videreudvikles, og justeres efter de kontekster vi indgår i. Og det er især refleksion og metatænkning som medfører en læreproces hos parterne. Dette perspektiv på læring ligger forholdsvis til grund i vores erkendelsesteoretiske udgangspunkt, som beskrevet i afsnittet nedenfor.

## Problemformulering

Efter denne gennemgang vil vi nu præsentere vores problemformulering, som fungerer som udgangspunkt for hele specialet. Ser vi på de indledende tanker omkring opstarten af en opstartsfase som en læringssituation, og på kontekstafklaring, og kontaktfeltet i form af interviewsamarbejdet med konsulenterne, samt den foreløbige problemformulering, er vi meget bevidste om at der er mange faktorer som spiller ind i etableringen af en god opstartsfase. Dette ledte os til den tidligere formulering, som lød således:

**Hvilke forhold er vigtige at medtænke i den indledende fase mellem kunden og konsulenten, således at de understøtter en fremadrettet læreproces?**



Efter ovenstående afgræsning kan vi nu specificere den yderligere, således at vores tre fokusområder bliver bærende for det videre arbejde med specialet, og spørgsmålet bliver således:

**Hvorledes kan konsulentent skabe et rum for læring mellem konsulentent og kunden i opstartsfasen, med fokus på kontekst, kommunikation og relationsskabelse, således at det understøtter en fremtidig læreproces?**

Dette leder os videre til vores metode, som vil beskrive hvorledes, samt på hvilket grundlag, vi vil søge svar på denne problemformulering.

## Metode

Vi har nu i indledningen og problemfeltet beskrevet vores interesseområde og vores valgte indgang til specialet. Vi har i vores afgræsning defineret vores læringsteoretiske fokus, samt vores fokuspunkter, kontekst, kommunikation og relationsskabelse. Vi vil i dette speciale besvare vores problemformulering ud fra både teoretiske overvejelser samt kvalitative forskningsinterview. Overvejelser omkring denne fremgang, vil vi i dette afsnit redegøre for.

## Fremgangsmåde

Vi vil kort beskrive vores fremgangsmåde til besvarelse af vores problemformulering, for at give et indblik i hvorledes resten af specialet vil udforme sig, samt hvorledes det hele spiller sammen.

Vores speciale omhandler en teoretisk og en empirisk del, og disse vil vi koble under hvert afsnit gennem specialet. Som før omtalt opbygges specialet omkring 3 fokusområder; kontekst, kommunikation og relationsskabelse, og vi vil således fokusere på et område af gangen, og søge svar ift. vores problemformulering først i teorien, sidenhen empirien. Denne fremgangsmåde vælger vi, da vi fortrinsvis har arbejdet induktivt med dette speciale. Dvs. at vi først arbejder med teorien, for at udstyre os med et begrebsapparat, som vi kan se på prak-

sis med. Dette vil unægtelig også begrænse os, da vi ved valget af teori, udelukker mange andre teoretiske vinkler, men vi vælger denne metode, som en struktur over hele specialet, og ser det som en force, der støtter os i at fokusere og fordybe os, indenfor vores valgte ramme. Vi søger ikke at trække teorien ned over praksis, men ser vores valgte teori som en analysemetode, dvs. at vi vælger et sæt teoretiske briller, hvormed vi ser på hvorledes man kan forstå empirien. Dette betyder også, at der kan tages mange andre "briller" på, som også kan bidrage med spændende analytiske muligheder og vinkler, som nogle af de mange perspektiver vi tidligere har tydeliggjort, at vi fravælger.

Vores opdeling af specialet i 3 områder skal ikke ses som tre selvstændige områder, som ikke umiddelbart har forbindelse med hinanden. Tværtimod ser vi at disse i høj grad lapper over hinanden, og har en uundgåelig sammenhæng, både teoretisk og empirisk. Vi vælger dog, at opdele dem i 3 områder, for på denne måde at skærpe vores fokus og skabe overskuelighed i specialet. Derfor vil vi også slutteligt sammendrage alle 3 fokusområder igen, og se på samspillet samt hvorledes de samlet set kan besvare vores problemformulering.

Som en gennemgående vinkel på opstartsfasen har vi vil valgt at inddrage Gregory Bateson. Bateson definerer først og fremmest vores fokusområder, hvor vi vil inddrage hans tanker på hvert fokusområde. Hans vinkel vil vi sidenhen koble med andre teoretiske vinkler, samt empirien, for at give et flersidigt indblik i fokusområdet. Bateson fungerer så at sige, som vores udgangspunkt for hvert fokusområde, men det er hans tanker koblet med anden teori samt empirien, der ligger som grundlag for vores diskussion og analyse af området, samt vores opsatte hypoteser.

Vi har udarbejdet 3 hypoteser, i forlængelse af hvert fokusområde, som skal fungere som et "underspørgsmål" til vores problemformulering. Samtidig er hypoteserne også et udtryk for bestemte påstande vi fremsætter, samt hvorfor vi vælger de teoretiske vinkler vi fremsætter. Den fungerer så at sige som et styreredskab gennem hvert fokusområde. Vi vil nu kort gennemgå hvert fokusområde, samt den dertilhørende hypotese, som vi i afsnittet vil arbejde ud fra.

## Kontekst

Hypotese 1:

***Det er vigtigt, at konsulenten arbejder med kontekstafklaring, da det skaber rammer og struktur for mødet og samarbejdet mellem parterne i opstartsfasen (samt har afgørende betydning for det fremtidige samarbejde).***

For at drage viden omkring denne kontekstafklaring, har vi valgt at tage udgangspunkt i Gregory Bateson og hans forståelse af en kontekst. Med hans begrebsdefinition af konteksten, bevæger vi os over i kontekstmarkører, og for at hjælpe os til at se disse kontekstmarkører mere tydeligt, har vi valgt at drage domæneteorien ind ved hjælp af Maturana og Varelas domæneteorier (senere udviklet af Lang, Little og Cronen). Denne teori kan hjælpe med at sætte nogle rammer op for kommunikationen, ved hjælp af den bevægelse der sker indenfor domænerne, som er en dynamisk bevægelse, hvor der er forskellige overordnede rammer i spil i kommunikationen.

Vi vil efter denne viden sætte vores empiri i spil, for at få belyst teorien ud fra praksis.

## Kommunikation

Hypotese 2:

***Det er vigtigt, at konsulenten er opmærksom på kommunikationen mellem dem, da det er gennem kommunikationsprocessen, at der udvikles et grundlag for et udbytterigt samarbejde (at konsulenten skaber mening, læring, udvikling i samarbejdet for dem begge).***

Vi har i dette afsnit valgt at se på kommunikationen, og de muligheder der er for at udvikle et udbytterigt samarbejde. Hvad er kommunikation, og hvad skal konsulenten være opmærksom på i kommunikationen mellem parterne? Hvordan kan vi sammen skabe handling og mening?

Vi har benyttet os af Batesons kommunikationsteori, for at få nogle bud på hvordan vi kan skabe mening og læring i samtalen. Han påpeger, at når man kommunikerer, kommunikerer man i budskaber, og disse budskaber

opfattes subjektivt, da man tolker forskelligt. I disse tolkninger vil der ske en søgen efter mønstre og mening, der skal give en forståelse for den enkelte. For at få nogle redskaber til at gøre det, har vi valgt at drage Barnett Pearces (og Vernon Cronen, som var med til at definere teorien i første omgang) teori CMM ind, som giver nogle bud på, hvordan man kan danne mening og koordinere talehandlinger i samtalen. De taler om forskellige begreber og modeller, som er vigtige at mestre i kommunikationen. Det er her vigtigt at være lyttende, for at kunne "fange" disse handlinger, og opmærksom på, at samtalen er baseret på en cirkulær tænkning.

En udbygning af måden at stille spørgsmål på ud fra den cirkulære og lineære forståelse er Karl Tomm og hans spørgsmålstypemodell, som giver et bredt perspektiv på spørgsmålstypernes effekt på kommunikationen. Vi har valgt at benytte os af en nyudviklet udgave af hans spørgsmålstypemodell, som tilføjer to ekstra niveauer, som vi mener, hjælper os i måden at arbejde med spørgsmålenes opbygning på og betydningen af disse i forhold til et metaniveau.

Vi vælger herefter at drage analysen ind i forhold til den valgte teori.

## Relationsskabelse

Hypotese 3:

***Det er vigtigt, at konsulenten skaber en god relation med kunden, for at sikre at interaktionen giver mulighed for trykke og tillidsskabende rammer for læring.***

I vores undersøgelse af betydningen af relationsskabelse for opstartsfasen, har vi også her valgt at bruge Bateson og hans tanker omkring opbygningen af relationer. Bateson giver et indblik i hvordan relationen imellem parterne kan udvikle sig. Han definerer 2 forskellige relationstyper, som vil give konsulenten mulighed for at være opmærksom på disse, samt at sikre en balance i relationen, der er givende for processen. For at give konsulenten et redskab til at agere på dette, har vi valgt at bruge Benedikte Madsens definition af dialogen, for derigennem at få belyst konsulentens rolle med Barnett Pearces teori omkring facilitator og gamemaster rollen, og den betydning disse roller har i forhold til relationsskabelse, da vi mener, at det er vigtigt for relationen, at konsulenten tager ansvaret for mødet, og igennem sin faglighed bruger kommunikationen som redskab til at

opbygge en god relation. Til belysning af dette har vi valgt at inddrage to af CMM's modeller. Derefter drager vi vores empiri ind for lave en analyse i forhold til relationskabelse.

Samlet set vil det sige, at under hvert fokusområde inddrager vi både teori og empiri, og laver slutteligt en opsamling, hvor vi kobler det gennemgåede med den dertilhørende hypotese, og derefter med vores problemformulering. Vi vil i den endelige konklusion endeligt sammendrage de tre fokusområder, og endeligt besvare vores problemformulering.

Ovenstående er en gennemgang af vores arbejdsmetode, men forklarer ikke på hvilket grundlag vi arbejder ud fra. Derfor vil vi i næste afsnit redegøre for vores erkendelsesmæssige grundlag.

## Erkendelsesteoretisk ståsted

Vores erkendelsesteoretiske ståsted har betydning for hvorledes vi udarbejder hele specialet, samt hvorledes vi har arbejdet med specialet, *før* det endelige produkt. Det er det fundament, hvorudfra vi har valgt teoretiske retninger, interviewmetode samt meget andet, som influerer på vores arbejde med specialet. Derfor vil redegøre for, hvad vi anser som dette fundament, samt hvad det har af betydning for netop dette speciale. Særligt vil vi komme ind på 2 retninger; socialkonstruktionisme og systemisk tænkning, som vi begge er inspireret af i vores arbejde. Ud fra dette kalder vi vores erkendelsesteoretiske grundlag for *systemisk socialkonstruktionistisk* og vi vil i nedenstående kort redegøre for, hvorledes vi er inspireret af begge retninger, samt hvorledes vi ser de spiller sammen for os.

## Socialkonstruktionisme

Vores erkendelsesmæssige ståsted er inspireret af socialkonstruktionismen. Derfor vil vi i det følgende kort definere de vigtigste pointer indenfor socialkonstruktionismen, samt hvad disse har af betydning for hele specialets udformning og fokus. Vi mener, at denne definition er yderst relevant, da vores erkendelsesteoretiske stå-

sted, vores menneskesyn, har indflydelse på hvorledes vi arbejder med at frembringe den viden vi her fremstiller i projektet, samt hvor vores fokus og forståelse er forankret. Hvordan forstår, tænker og handler vi? Hvad mener vi viden er, og hvordan skaber vi den? Disse svar vil vi søge at redegøre for i det følgende afsnit.

Der er mange forskellige teoretikere (som f.eks. Mary og Kenneth Gergen, Jerome Bruner, Michael White) som har bidraget med deres mening og forståelse af socialkonstruktionisme. Vi vælger her at fokusere på Mary og Kenneth Gergens tanker og idéer, og mange anser også disse to som værende ophavsmænd til denne tankegang. Når vi fremover refererer til socialkonstruktionismen o.l. er det de følgende tanker vi har in mente.

Gergen og Gergen formulerede en afstandstagen fra begrebet om objektivitet, sandhed og lovmæssigheder, og argumenterede for at viden nærmere bestemt var noget der blev defineret af konteksten; sociale relationer og sproglige forhold. De fokuserer på ordets og sprogets skaberkraft til at skabe de relationer, som set fra en socialkonstruktionistisk vinkel, er samfundets fundament og som samtidig giver mulighed for mere kreative måder at handle på.<sup>24</sup>

Deres grundlæggende påstand er at intet er virkeligt, før folk er enige om at det er det, og at alt vi således regner for virkeligt er socialt konstrueret.<sup>25</sup> Vi konstruerer således vores virkelighed, ud fra både den viden vi nu har om den konkrete situation, vores fælles traditioner, vores værdifællesskaber og betydningsstrukturer. Socialkonstruktionismen har fokus på hverdagen og vores relationer til andre, samt en stor interesse i at hjælpe mennesker med at bruge og fortolke deres livssituation på nye måder.

Som vi tolker denne tankegang, er vi således selv medskabere af de sociale verdener vi lever, kommunikerer og danner mening i. Vores sociale verdener skabes via de fællesskaber og aktiviteter som vi har del i. De sociale fællesskaber knyttes sammen via samtale, dialog og kommunikation, og det er således gennem samværet med andre, at vi finder en mening og betydning med vores liv. Virkeligheden er derfor ikke givet på forhånd, men er bestemt af interaktionen og kommunikationen med andre. Her spiller de ord, sætninger og historier vi fortæller og beskriver os selv ud fra, samt den betydning vi tildeler hændelser i vores dagligdag ind.

---

24 Gergen & Gergen (2005), s. 22.

25 Gergen & Gergen (2005), s. 9.

Gergen vil gerne have os til at fokusere på betydning, som noget der dannes "mellem" mennesker. For at man kan kommunikere, må dem man kommunikerer med, give det man siger, en betydning. Ifølge Gergen betyder en persons ytringer først noget, når den anden svarer, eller handler. Det vil sige, at hvis dem man taler med ikke tillægger det man siger en betydning og svarer, har ens ytringer ikke givet mening. Hvis vi stiller vores interviewpersoner et spørgsmål og de ikke svarer, er der ingen betydning. Alene kan vi altså ikke skabe mening. Svarer interviewpersonerne (handler), på vores spørgsmål og svaret passer ind i sammenhængen, til et nyt spørgsmål, vil det danne mening eller betydning. Vi har således sammen, i relationen mellem os, koordineret vores handlinger og svar, så det har givet en mening. En anden vigtig pointe i den socialkonstruktionistiske tilgang, er som før beskrevet, at vi alle er produkter af vores kultur og historie. Når vi sammen skal skabe betydning, vil de ord og handlinger, som vi bruger være "lånt" fra andre tider og steder. Her er det dog vigtigt, ikke at være begrænset af fortiden, men hele tiden se nye muligheder og kombinationer af handling/ opfølgning i samtalen. I en inspirerende samtale eller i et interview, vil der altid være masser af muligheder for meningsfulde svar på udsagn. Det er derfor vigtigt at turde "lege" nye lege og derved skabe nye forløb og nye indsigter.<sup>26</sup>

Viden bliver ud fra denne opfattelse altid skabt i relationerne mellem os, og det sproglige element bliver essentielt, da det er gennem vores sprog vi skaber vores opfattelse af verden, dvs. den subjektive fortolkning af sproget som vi anvender til at beskrive "virkeligheden". Det betyder også at der ikke findes én endegyldig sandhed, men mange forskellige forståelser og aftaler om hvorledes virkeligheden ser ud, og at disse virkeligheder kan ændre sig. Eksempelvis eksisterer begrebet "fredag", fordi vi har opnået en fælles social enighed om ordenes generelle betydning og funktion. Men begrebet er ikke evigtgyldigt, da det ændrer sig i takt med de relationer og kontekster vi indgår i. Ordet "fredag" har muligvis ikke samme betydning for en kenyaner som det har for en dansker. Eller betydningen ændrer sig gennem livet, ud fra om man er elev, familiefar eller pensionist.

Mange anser disse grundlæggende antagelser som værende meget foruroligende, da det kan sætte spørgsmålstejn ved alt hvad vi tager for givet. Dog skal socialkonstruktionismen ikke tolkes i den retning, at der skal gøres op med alt og intet egentlig eksisterer, snarere byder den på en ny måde at anskue verden og påstanden

---

26 Gergen & Gergen (2005), s. 23-24.

om én sandhed på. Socialkonstruktionismen siger ikke at verden ikke findes, eller at den kun findes i sprog, ord og begreber.

*"Den siger, at vi kun kan beskrive og få viden om verden ved hjælp af de ord, kategorier og begreber, vi har til rådighed. Og at det varierer meget fra situation til situation, kultur til kultur."<sup>27</sup>*

Socialkonstruktionister søger ikke den endegyldige sandhed, men udforsker den verden vi sammen skaber, gennem vores relationer. Eksempelvis behøver religion og videnskab ikke stå overfor hinanden som modsætninger, men snarere byde på flere synsvinkler, som kan bidrage til at finde positive og negative konsekvenser af de forskellige tilgange.<sup>28</sup> Socialkonstruktionismen indbyder på den måde til en åben dialog, hvor nye virkeligheder og værdier kan stå frem, og som fordrer samarbejde mellem mennesker om vores fælles fremtid.<sup>29</sup>

For følgende speciale betyder det, at vi vælger at have vores hovedfokus på relationerne mellem mennesker, og hvorledes mening skabes her. Vi vil således ikke udelukkende have fokus på individer eller deres perception og kobling af viden, da denne vidensdannelse netop foregår i en relation med andre mennesker. I formødet bliver det for os centralt at se på hvorledes konsulenten kan skabe en relation med kunden, hvor de sammen formulerer en fælles livsverden. Det vil vi gøre ved at belyse relationen mellem dem, den kontekst hvori de indgår samarbejdet, samt hvorledes det sproglige element kan påvirke denne.

Det betyder også, at vi ikke vil fremstille et endegyldigt svar, men et bidrag og en ny synsvinkel på dette felt. Vi vil, som tidligere nævnt, fokusere på relationerne, samt den verden som bliver skabt mellem kunden og konsulenten. De vinkler vi vælger at fokusere på, er blot et bud på hvorledes man kan anskue denne proces mod at skabe fælles forståelse i en relation, og at disse anskuelser vil være evigt foranderlige. Det gør dem imidlertid ikke uinteressante eller til ikke brugbar viden, da vi mener at resultatet vil blive et spændende perspektiv, på hvorledes man kan anskue muligheder og faldgruber i en sådan opstart, og kan give anledning til refleksion over hvorledes man kan skabe relationer og forståelser imellem mennesker, i netop sådan en situation.

---

27 Busch-Jensen, i Olsen (red) (2007), s. 149.

28 Gergen & Gergen (2005), s. 17.

29 Gergen & Gergen (2005), s. 16.



### *Det sproglige elements betydning- Ludwig Wittgensteins bidrag*

Sprogets betydning i socialkonstruktionismen er inspireret af filosofen Ludwig Wittgenstein. Vi vil ikke udfolde alle Wittgensteins tanker om sprogets betydning og dannelse, men blot præsentere hans grundlæggende tanker om sproget, herunder især hans begreb sprogspil, meget kort, for at synliggøre forståelsen af det sproglige element i socialkonstruktionismen.

Wittgensteins centrale pointe er, at alle mennesker benytter sig af sprogspil, og at det er gennem sprogets *anvendelse* at sprogets *betydning* opstår. For at sprogspillene kan give mening, skal der være en enighed om sprogspillets regler mellem de mennesker der kommunikerer. Det betyder dermed at sproget altid udspiller sig i en social praksis, og at sproget i forskellige praksisser kan ændre sig, alt efter hvilke livsformer<sup>30</sup> der indgår i den praksis. Dermed siger Wittgenstein også, at sproget, og den viden der er knyttet dertil, er evigt foranderlig, og afhængig af de kommunikerende parter, og deres forståelse af sprogspillene og deres regler.<sup>31</sup>

For igen at vende blikket mod, hvad det vil betyde for vores speciale, at vælge et sådant fokus, vil vores hovedfokus ligge på kommunikationens betydning for relationen og den fælles forståelse mellem kunde og konsulent. Vi vil prøve at udfolde nogle vinkler på, hvorledes man kan anskue det kommunikative element, som et redskab til at skabe en positiv samarbejdsrelation, og en fælles forståelse.

### *At få indblik i de sociale relationer og forståelsen heraf*

For socialkonstruktionister bliver det omdrejningspunktet at observere og forklare hvordan mennesker skaber deres virkelighedsforståelser gennem deres interaktion og kommunikation med verdenen. Som Kenneth Gergen skriver det, er socialkonstruktionister optaget af:

---

30 Relationelle mønstre mellem menneskerne og den verden der omgiver dem.

31 Gergen & Gergen, s. 4, samt Wittgenstein, s. 18-19, i Gergen (2003).

*"... explicating the processes by which people come to describe, explain or otherwise account for the world (including themselves) in which they live."*<sup>32</sup> (Frit oversat: "at forklare processen, hvor mennesker beskriver, forklarer eller på anden måde opfatter verden (inklusive dem selv) i hvilken de lever.")

Det bliver altså essentielt at se på menneskers ageren og kommunikative handlen i verden, for at få en forståelse af deres egen livsverden (deres opfattelse af den kontekst de indgår i). Dette vil dog altid være et øjebliksbillede, da denne livsverden ændrer og udvikler sig i takt med hvilken relation og kontekst mennesket befinder sig i (jf. tidligere). Ved at observere og udspørge kan man få en forståelse af hvordan der mellem mennesker skabes mening og viden, og det er centralt at dette foregår på de observeredes sociale og kulturelle betingelser, fordi denne forståelse netop er afhængig af konteksten, relationerne, kulturen og meget andet.<sup>33</sup>

For vores fremgangsmåde betyder ovenstående at vi har gjort os nogle overordnede overvejelser om det at interviewe mennesker. Ideelt set skulle vi observere og udspørge konsulenter og kunder under deres første møde (dvs. i selve konteksten vi ønsker at undersøge), men dette har af forskellige årsager ikke været tilgængeligt for os. I stedet udspørger vi konsulenten om vedkommendes forståelse af opstartsfasen, hvad konsulenten vælger at fokusere på, samt samspillet og relationen med kunden. Dette betyder, at vi får indblik i konsulentens livsverden, samt dennes forståelse af situationen. Det vil sige, vi bestræber os på at få et billede af, hvad der sker i denne situation.

In mente har vi dog, at dette er et øjebliksbillede af situationen, og at interviewsituationen er påvirket af flere elementer. For det første skaber vi en ny forståelse og relation med konsulenten, omhandlende det første møde, og for det andet vil denne interaktion ændre sig efter konteksten, og de forskellige konsulenter vi interviewer. På den måde får vi altså ikke et indblik i hvordan det kan være i selve opstartssituationen, men nærmere nogle overvejelser, konsulenten i samspil med os, skaber sig omkring situationen. Dette betyder dog ikke at det er ubrugeligt datamateriale vi får fra interviewene, nærmere at vi skal være opmærksomme på omstændighederne omkring interviewet, samt hvilken analyse vi kan foretage os, og hvad analysen rent faktisk fortæller os noget om. Vi vil fastfryse vores dialog med konsulenten, for at udtrække nogle muligheder og stridspunkter omkring dennes forståelse (skabt i samspil med os) som vi kan kommentere på.

---

32 Gergen & Gergen, s.15, i Gergen (2003).

33 Busch-Jensen, Peter, i Olsen (2007), s. 166.

## Systemisk tænkning

For at synliggøre vores erkendelsesståsted har vi yderligere valgt at anskue opstartsfasen/mødet ved at bruge systemisk tænkning. Da vi ud over den socialkonstruktionistiske vinkel på relationerne imellem os og meningen der skabes her også er interesseret i at inddrage det enkelte individs mentale erkendelse og "kobling" til viden eller kommunikation, vil vi gerne inddrage den systemiske tænkning, samt Gregory Bateson, som kobler sine iagttagelser på en systemisk ramme. Ved at inddrage systemisk tænkning vil vi gerne have det fokus, at det enkelte menneske beskriver verden ud fra sit eget mentale system og den verden eller organisation det kommer fra. Dvs. at alting hænger sammen i en cirkulær forbindelse imellem det enkelte individ er og det det markerer som en forskel. En viden vi mener, er essentiel når et individ skal tilegne sig en ny viden eller læring. Kommunikationen spiller også her en afgørende rolle, da vi nu får muligheden for at se ind på kommunikationen i samtalen. En mulighed som åbner op for endnu en mulighed for at forbedre relationen i mødet ved at stille spørgsmål for at blive klogere på den andens livsverden.

Når vi tænker systemisk vil det sige, at vi tænker i helheder, relationer og sammenhænge, og hvor intet kan forstås isoleret. Ved at anvende systemteorien, vil måden vi ser på opstartsfasen på, ramme lige præcis den måde vi tænker på, da vi mener at mødet er en interaktion imellem mennesker, hvor relationen og derved sammenhængen imellem personer er afgørende for indholdet og samspilsprocessen for mødet.

Vi er specielt blevet optaget af antropolog Gregory Batesons tanker omkring den systemiske forståelse af interaktionen. Han giver udtryk for at, *"et system er, når alt kommer til alt, enhver enhed, der indeholder feedbackstruktur og derfor er i stand til at behandle information. Der er økologiske systemer, sociale systemer, og den individuelle organisme plus den omverden, som den interagerer med, er selv et system i denne tekniske betydning."*<sup>34</sup>

Bateson vil således have os til at opfatte verden som uhyre komplekse systemer, som opererer på flere niveauer. Dette, mener vi, har betydning for vores måde at se på konsulenten og kundens første møde på, da der vil

---

34 Bateson (2002), s. 260.

ske en påvirkninger allerede ved det første møde, og det vil præge kundens og konsulentens forskellige tilgange til deres behandling af informationer.

Som sagt, hviler den systemiske tankegang på en erkendelsesteori om, hvordan vi forstår det vi forstår, og om hvordan vi skaber mening og sammenhæng i denne forståelse. Den udspringer af forskellige retninger indenfor videnskaben, så som biologi, zoologi, fysik, kemi og datalære, så derfor findes den systemteoretiske tænkemåde i de mest forskelligartede videnskabelige discipliner f.eks. økonomi, pædagogik, sociologi, psykologi osv. Man kan sige at den systemiske teori er et opgør med det naturvidenskabelige paradigme, som har haft fokus på det lineære, det forudsigelige, årsag-virkning forholdet<sup>35</sup>. Den lineære tankegang er en mekanisk fortolkningsramme som omhandler, at når der sker en handling, sker der også en konsekvens, og man kan derfor, ved at kende til årsagen udregne virkningen eller omvendt<sup>36</sup>. Dvs. at problemet er måden vi tænker på, vi kigger bagud for at finde den årsagssammenhæng som giver problemer = lineær tænkning.

Med udgangspunkt i den lineære tankegang, vil vi dog gerne pointere, at vi ikke ser den lineære tankegang, som ikke relevant, men er bevidste om at konsulenten fra tid til anden, jf. sin processtyrende position, vil se sig selv i en situation, hvor han/hun er nødt til at forholde sig mere eller mindre lineært tænkende. Det ser vi komme til udtryk i forhold til at finde årsager, tage beslutninger og rent fagligt igangsætte videre forløb eller ændre på forløb eller læreprocesser, eller hvor rent praktiske forhold skal afklares (eksempelvis hvem og hvornår spørgsmål). Vores udgangspunkt er derfor, at konsulenten må kende til og mestre begge tankegang og evne at skifte imellem dem.

Når vi ser på den systemiske tankegang forstås verden ud fra at alting er forbundet med alting, dvs. i mødet mellem mennesker vil kommunikationen og relationen hele tiden påvirkes og være i sammenhæng med hinanden. Der er her tale om den cirkulære tankegang, som henviser til en bestemt måde at se et system på. Her tales der om sammenhænge mellem handlinger og begivenheder, og der tales om at de forløber i cirkler. Gitte Haslebo og Kit Sanne Nielsen skriver<sup>37</sup>, at de ser handlinger og begivenheder forløbe i spiraler i stedet for cirkler, da parterne ikke vender tilbage til det samme udgangspunkt igen. Dvs. at der samles forskellige hand-

---

<sup>35</sup> Sohlberg, Britt-Marie (2004), s. 139-141.

<sup>36</sup> Hermansen & Petersen (2004), 24.

<sup>37</sup> Haslebo & Nielsen (2004), kapitel 5.

linger og begivenheder, som samles til en større helhed, hvor den enkelte person ikke er i centrum, men hvor der stilles spørgsmål til forskellige mønstre af relationer, tanker og handlinger i organisationen. Da den grundlæggende antagelse er at alle implicerede parter har en påvirkende indflydelse på processen.

Hvis vi tager fat i Bateson beskriver han hvordan vi skaber vores "verdensbillede" – vores perception af verden ud fra vores mentale system.<sup>38</sup> Der tænkes i hele systemer og relationer mellem menneskene. Med relationer forstås de måder vi er sammen på og betydningen heraf, som er i fokus, og ingen relationer kan pr. definition være ens.

Dvs. ifølge Bateson skaber vi vores egen virkelighed, hvilket også betyder at der findes mange "virkeligheder".<sup>39</sup> Vores perception eller vort verdensbillede hører til i de utilgængelige, ubevidste lag af det mentale og er derfor meget vanskelig at ændre. Verdensbilledet er ikke noget, der opdages, men er i vidt omfang noget, der skabes af ubevidste mentale processer, som vi ikke er herre over. Men hvad betyder det konkret for mødet?

Det betyder først og fremmest, at når vi følger den systemiske tankegang, påtager vi os ikke en objektiv ekspertrolle og kommer med gode råd og anvisninger på handlinger. Vi skal derimod være opmærksomhed på det forskellige "verdensbillede" vi har af og i mødet, og agere ud fra denne viden, ved at skabe klarhed i konteksten. For når vi arbejder systemisk arbejder vi med systemer, og systemet her er bl.a. mødet, men også individet og samfundet er systemer. I mødet vil de tanker, ideer og budskaber i et system (møde) optræde i et kredsløb, og disse kredsløb indgår som elementer i større system (f.eks., organisation), der igen indgår i større kredsløb (politisk).

Et system er altså noget der intern hænger sammen, og som afgrænser sig udad mod omverden eller mod andre systemer. For Bateson er det mentale et kybernetisk system. Det vil sige, et system som er styrende, kontrollerende og kommunikerende. Når systemet sanser, oplever, og kommunikerer, responderer vi på forskelle, kontraster eller forandringer. Den information vi får, er således oplevet, afgrænset og integreret i vores hjerne. Bateson beskriver også systemlovmæssigheder i begreber som feedback og kybernetik<sup>40</sup>. Her taler vi om første

---

<sup>38</sup> Bateson (1991), s. 19-20.

<sup>39</sup> Bateson (1991), s. 19-20

<sup>40</sup> Kybernetik er en videnskab som arbejder med kontrol, styring og kommunikation. Fra Psykologisk Pædagogisk ordbog (2006), s. 264.

ordens kybernetik og anden ordens kybernetik. Kybernetikken har en betydning for vores tilgang til forståelse af mødet, hvordan vi placerer os i forhold til observationen.

Første ordens kybernetikken er forankret i en antagelse om, at et system kan forstås helt uafhængigt af den iagttagende og beskrivende person. Tanken er, at genstanden for observationen eksisterer 'derude' uafhængigt af den person, der iagttager den. Dvs. at man iagttager mødet.

Det centrale i anden ordens kybernetik er, at fokus er på det observerende system og her må den iagttagende og beskrivende person se sig selv som en del af det system, han/hun iagttager og beskriver. Dvs. at man er en del af processen i mødet. Vi ser mødet ud fra anden ordens kybernetik, da vi mener, at vi i dette specialet er en del af processen og intervenserer løbende i denne kontekst, ved at undersøge den, og interviewe konsulenter.

Systemisk tænkning handler også meget om det sprog vi bruger. En vigtig pointe er at sprog ikke blot kan oversættes ord for ord. Ordene indgår i en kontekst, hvor personen altid ses som værende en del af en kontekst, og det er gennem konteksten at personen skal forstås, dvs. gennem den sociale interaktion, og at intet kan forstås isoleret. Den sociale verden er altså en konstruktion, som hele tiden genskabes og forandres af de sociale systemers aktører (individer, grupper, organisationer).

Når vi ser på specialet, ser vi vores rolle som værende processtyrer, der iagttager, stiller spørgsmål og leder på vej. Så snart vi påbegynder specialet er vi selv en del af systemet og dermed også med til at påvirke det, hvilket vi er opmærksomme på.

## Empiri

Specialets undersøgelsesdesign består af et kvalitativt interview af de tre konsulenter. Disse interviews vil give os muligheden for, at se på hvorledes praksis omkring opstartsfasen kan forløbe, ud fra tre forskellige konsulents perspektiver. Derved giver det os et perspektiv, som kan supplere og underbygge vores påstande, som vi udvikler undervejs i specialet, ud fra et teoretisk udgangspunkt. Dette mener vi, vil gøre specialet mere praksisrettet, også med det perspektiv in mente, at specialet gerne skulle kunne give nogle håndgribelige, men velargumenterede, redskaber og begreber til håndteringen af en opstartsproces.

### Videnskabsteoretiske tanker

Vores kvalitative forskning, samt vores metode er videnskabsteoretisk forankret i en fænomenologisk position med supplement af den hermeneutiske position.

Vi tager udgangspunkt i Steinar Kvales definition. Ifølge Kvale`s tanker kendetegnes det kvalitative interview ved at være en egnet metode til at undersøge menneskers forståelse af betydningerne i deres livsverden, og beskrive deres oplevelser og selvforståelse samt afklare og uddybe deres eget perspektiv på deres livsverden<sup>41</sup>.

Kvale tager videnskabsteoretisk afsæt i en postmoderne referenceramme, der lægger vægt på en perspektivistisk virkelighed, hvor mangfoldige tolkninger og nuancer erstatter en mere objektiv og stabil virkelighed<sup>42</sup>. Den postmoderne tænkning tager afsæt i flere videnskabstraditioner og er bl.a. inspireret af fænomenologien og hermeneutikken.

Vi har i vores interview hentet inspiration i fænomenologien og denne retnings udlægning af betydningen af konsulenternes svar i interviewet. I forbindelse med vores undersøgelse betyder det, at udvalgte konsulenter sætter ord på deres livsverden, her forstået som deres erfaringer og oplevelser med afholdelse af mødet med kunden ved en opstartsfasen af en kommende opgave.<sup>43</sup> Dvs. vi tager udgangspunkt i konsulentens eget perspektiv på de temaer vi har fokus på i interviewet.

Hermeneutikken har også spillet ind på den måde vi anskuer interviewet på, da den bl.a. er kendetegnet ved forsøget på at finde en dybere mening, en tolkning ved hjælp af den hermeneutiske cirkel, hvor det er sammenhængen mellem del og helhed, der er meningskabende<sup>44</sup>. Det skal forstås som en vekselvirkning, idet vi skiftevis tolker helhed og mindre dele og forholder dem til hinanden i en kontinuerlig proces<sup>45</sup>.

Formålet med hermeneutisk fortolkning er at nå frem til en gyldig og almen forståelse af en teksts betydning, dvs. en indre enhed i teksten uden logiske modsigelser. Oversat til interviewet vil fortolkningerne ophøre, når

---

<sup>41</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 137.

<sup>42</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 68-78.

<sup>43</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 44-50.

<sup>44</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 233.

<sup>45</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 57-59.

de forskellige temaers betydning danner fornuftige mønstre og indgår i en sammenhængende enhed<sup>46</sup>. Hermeneutikken er dobbelt relevant for interviewforskningen, fordi den først belyser dialogen (den mundtlige diskurs), der frembringer interviewtekster og derefter afklarere fortolkningen af de producerede tekster (transskriberingen).

Hermeneutikken indebærer også det aspekt, at mennesket er et bevidst og fortolkende væsen. Det vil sige at mennesket altid lægger en hvis mening i sit eget liv og samfundet omkring mennesket. Her skal den hermeneutiske forsker altså være opmærksom på at både forskellige mennesker, men også forskeren selv har nogle forforståelser og tolkninger af "hvad meningen er"<sup>47</sup>. Dette indebærer at intet kan være fuldstændig objektivt og altid vil være påvirket af dets fortid.

I vores analysearbejde vil det betyde, at i brugen af den hermeneutiske forståelsesramme er menneskets fortolkningshorisont på godt og ondt præget af fordomme, hvilket i denne undersøgelse betyder, at vores forståelse vil blive betragtet som en naturlig del af undersøgelsesarbejdet, som det ikke hverken er ønskeligt eller muligt helt at sætte fuldstændig i parentes. Vi anvender altså hermeneutikken, når vi indsamler og behandler empiri for at kunne arbejde videnskabeligt med vores egen forforståelse og forståelseshorisont.

Vi ser vores opfattelse af interview viden som konstrueret i samspil mellem interviewer og konsulenten. Vi er meget bevidste om, at selve produktionen af data er afhængig af interviewerens færdigheder og situerede personlige skøn med hensyn til den måde hvorpå spørgsmålene stilles. Ligeledes hænger kvaliteten af de producerede data sammen med interviewerens færdigheder og viden om emnet. Vi er ligeledes bevidste om, at denne samtale ikke er en samtale mellem ligestillede parter, da intervieweren definerer og kontrollerer situationen.

### Undersøgelsesmetoden

I vores begrundelse for valg af det semistrukturerede kvalitative forskningsinterview som undersøgelsesmetode, er vi inspireret af Steinar Kvale; som siger;

*"Hvis du vil vide hvordan folk forstår deres verden, og deres liv, hvorfor så ikke tale med dem".<sup>48</sup>*

---

<sup>46</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 68.

<sup>47</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 68-69.

<sup>48</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 15.



Og Kvale fortsætter;

*"Et forskningsinterview er en interpersonel situation, en samtale mellem to parter om et emne af fælles interesse"*<sup>49</sup>

Med det semistrukturerede interviews åbenhed i rækkefølgen og formuleringen af spørgsmål, er vi netop interesseret i at samtale eller interagere med konsulenterne for at få noget at vide om deres følelser, holdninger, synspunkter og meninger fra deres livsverden. Formålet med forskningsinterviewet er netop at producere viden i samspillet eller interaktionen mellem interviewer og konsulent. Denne viden vil vi senere analysere og fortolke, med henblik på at konstruere en ny viden til besvarelse af vores problemformulering.<sup>50</sup>

### Kritik af metodevalg

I vores overvejelser over empirimetode, ville det mest optimale for os have været at interviewe kunder til vores konsulenter om deres oplevelse af interaktionen på opstartsmødet, eller bedre, selv have overværet opstartsmøderne. Derudover har vi haft overvejelser om interview af flere konsulenter. Grundet etiske problematikker samt en tidsmæssig faktor, bestemte vi os for udelukkende, at gennemføre undersøgelsen som kvalitative semistrukturerede enkeltinterviews af tre konsulenter. Ved at kunne have fået indblik i selve opstartsfasen, kunne vi have fået et indblik i selve den sociale verden konsulent og kunden skaber sammen, samt mulighed for at se begge parter "in action". Derudfra kunne vi lave vores egne tolkninger, frem for at få enten konsulentens eller kundens tolkning af opstartsfasen, som vi så igen kan tolke på. Derudover kunne man forestille sig, at vi ved nuværende fremgangsmåde, interview af konsulenter, kunne supplere disse refleksioner med interviews af kunder, og dermed deres refleksioner, som kunne give os et større empirisk grundlag, og dermed et større grundlag at analysere og konkludere på. Dette er dog overvejelser man kan gøre sig, som en måde at videreudvikle og undersøge de konklusioner vi i dette speciale kommer frem til, når nu vores empiriske grundlag begrænses til konsulentens refleksioner.

---

<sup>49</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 143.

<sup>50</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 17.

### Vores undersøgelsesdesign, semistruktureret forskningsinterview

Specialets undersøgelsesdesign består af et semistruktureret forskningsinterview og behandlingen af disse interviews. I dette speciale har vi valgt at strukturere vores interviewundersøgelse efter inspiration fra Kvale. Kvale opstiller en lineær model med syv faser, som en hjælp for uerfarne interviewere, til at komme igennem de problematikker og genvordigheder som kan opstå i forbindelse med en interviewundersøgelse. For at bevare vores oprindelige ideer og visioner for undersøgelsen, samt for at vise den systematiske planlægning vi har foretaget af interviewprojektet, vælger vi at designe vores interviewundersøgelse ud fra disse syv faser. Vi har dog valgt at tage de punkter med, som efterfølgende har relevans for specialet.

### Interviewundersøgelsens forskningsemne

Vi vil gerne hente vores empiriske viden ved at finde ud af hvordan, praktiserende konsulenter oplever kunde-konsulent situationen gennem interview.

Vi vil gerne vide hvordan konsulenterne griber den indledende mødefase, med en samtidig etablering af samarbejde an. Vi har fokus på kommunikations og interaktionsprocessen mellem konsulent og kunde. For at supplere vores egen oplevede praksiserfaring på området, samt for at få mere materiale og data, som rettede sig direkte mod temaet "interaktionen i opstartsfasen", valgte vi at foretage interviews med praktiserende konsulenter, som efter informeret samtykke, meldte sig frivilligt. Interviewene var semistrukturerede og havde et omfang på ca. en time hver.

Vi henter således empirisk viden om interviewpersonernes oplevelser af kunde-konsulent situationen i en opstartsfase gennem et interview. Via interview af 3 konsulenter, både offentlige og privatansatte, får vi kendskab til redskaber som praktiserende konsulenter anvender i praksis ved kontakt med nye kunder.

### Hvad vil vi undersøge?

Intentionen med disse interview er at spørge ind til, hvordan konsulenterne selv oplever opstartssituationen imellem kunde og konsulent. På den måde ønsker vi at få fokus på konsulentens kommunikative ageren i bestræbelserne på at møde "kunden hvor kunden er", dvs. via forskellige teoretiske og praktiske redskaber, at nå frem til så stor en forståelse for kundens behov som muligt. Vores interesse er processen (det første afklarende møde) i den indledende fase af samarbejdet.

Vi fokuserer på interaktionsprocessen, eller de usynlige og synlige filtre mellem kunde og konsulent, hvor der er fokus på sprogets betydning.

Vi beskæftiger os i interviewet indenfor 3 interesseområder

- 1 • Kommunikationsprocessen og relationerne som skabes imellem dem som kommunikerer, herunder kontekstafklaring.
- 2 • De personlige mønstre der vil præge samtalen.
- 3 • Spørgsmålstyper; lineære og cirkulære.

Figur 11. Vores tre interesseområder i interviewet

### Etiske overvejelser

Vi har indledningsvis været meget bevidste om at informere vores interviewpersoner meget grundigt om interviewets formål og kontekst. Vi har også været meget bevidste om at lytte opmærksomt, vise interesse, forståelse og respekt for det interviewpersonen siger.

Efterfølgende har det været vigtigt for os, under interviewet at være opmærksomme på stemning, følelser, kropssprog og stemmeleje, for vores egen forståelse, når vi skal tolke og udvælge citater, for at eliminere risikoen for at tage det helt ud af sammenhæng på det senere tidspunkt, hvor vi udvælger citater. Eksempelvis: Vi har vurderet det vigtigt i interviewsituationen at være opmærksom på den interviewede og interviewers samspil (stemning, følelser, kropssprog, stemmeleje), for at fastholde hele interviewsituationen til senere analysebrug, dvs. ikke udelukkende udsagn. Dette har vi gjort, for at sikre os, at vi ikke tolker og analyserer konsulenternes udsagn, ud af en sammenhæng, som måske ikke var til stede i interviewsituationen, dvs. primært til vores egen brug, ift. vores analysefremgang. Vi er klar over, at disse observationer, er vores egen tolkning af interviewssituationen, og at disse tolkninger muligvis ikke er overensstemmende med konsulentens tolkning. Men ved at være opmærksom på hvorledes vi hver især oplevede interviewsituationen, kan vi fastholde, forstå og udvælge udsagn ud fra et bredere perspektiv, der også kan fortælle os noget om, hvorfor vi udvælger bestemte citater- nemlig at det også er begrundet i, hvorledes vi oplevede situationen. Dette kan gøre os opmærksom på både muligheder, men også faldgruber ift. at være forudindtaget ift. interviewene.

Vi delte interviewet op i tre ansvarsområder. Den ene gennemførte interviewet, den anden tjekkede i interviewguiden at alle spørgsmålsområder blev dækket, og den tredje observerede og skrev notater.

### De syv faser gennem interviewundersøgelsen

Kvale opstiller en lineær model med syv faser, som en hjælp, til at komme igennem de problematikker og genvordigheder som kan opstå i forbindelse med en interviewundersøgelse. For at bevare vores oprindelige ideer og visioner for undersøgelsen, samt for at vise den systematiske planlægning vi har foretaget af interviewprojektet, vælger vi at designe vores interviewundersøgelse ud fra disse syv faser.

Det betyder, at vi er interesserede i at skabe en positiv relation med den interviewede, og at vi forsøger på dette, ved at vise at vi er imødekommende og åbensindede, og at denne holdning reflekteres i vores interviewspørgsmål. Altså vores spørgsmål er struktureret som åbne ikke ledende spørgsmål, som på den måde ikke på forhånd dømmes hvad der er rigtigt og forkert. Vi mener, at ved at skabe en positiv stemt relation med konsulenten, kan skabe grobund for en mere åben og konstruktiv dialog mellem interviewer og interviewperson, frem for en fjendtlig stemt relation, som vil påvirke de svar som konsulenten vil komme med, i en negativ retning. Med vores erkendelsesteoretiske baggrund i socialkonstruktionismen er vi derfor også fokuseret på at skabe denne konstruktive relation med konsulenten, med baggrund i hvorledes vi bruger sproget mellem os.

Vi er desuden bevidst om, at den forforståelse vi kommer med har betydning for den måde vi tolker vores og den interviewedes livsverden på. Vi er bevidste om, at vi forstår og tolker ud fra vores perspektiv, som er defineret af vores interne samarbejde, og universitetets kontekst, hvor konsulenterne agerer i deres egen verden, og ud fra deres organisations kontekst (eksempelvis hvilke betydninger vi tillægger bestemte ord, og hvorledes disse bruges i samtalen). Det betyder at når vi på forhånd definerer spørgsmål og forventninger til interviewsituationen ud fra vores kontekst, tolker og forstår konsulenterne disse i forhold til deres egen kontekst. Dette påvirker deres måde at besvare vores spørgsmål på, og deres måde at agere i situationen med os. Samtidig betyder det også, at vi kan tolke og forstå deres svar og interaktion anderledes end de var ment fra konsulentens side, da vi tager citaterne fra en anden kontekst og tolker dem i vores sammenhæng. Dette er en risikofaktor vi vil have in mente, både i planlægningen af interviewet, i interviewsituationen, og i den efterfølgende bearbejdnings- og tolkningsfase.

Vi forsøger at skabe og vedligeholde den rette kontekst for interviewene, ved hjælp af en grundig interviewguide baseret på vores interesseområder. I interviewguiden har vi valgt at lave både tematiske forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål. Dette har vi gjort for at dække hele området og bevare en dynamik og struktur i skabelse af mening til den efterfølgende analyse.

Forskningsspørgsmålene er tematiske spørgsmål. De er abstrakt formuleret og holder sig til den teoretiske opfattelse, der ligger bag ved undersøgelsen. Da spørgsmålene er tematiske, har vi oversat til et eller flere interviewspørgsmål. Interviewspørgsmålene er nedskrevet på forhånd, men det er vores ønske, at det er op til interviewerens føling med den enkelte interaktion, som sætter kursen. På den måde kan vi navigere i vores spørgsmål efter den kontekst og dermed relation vi får skabt med konsulenten i selve situationen. Ved at definere spørgsmålene på forhånd, frem for temaer, får vi også mulighed for at diskutere hvorledes spørgsmålene skal struktureres, hvorledes man stiller åbne, ikke ledende spørgsmål, og hvad vi vægter der er vigtigt, før selve situationen. På den måde, har vi valgt en retning, som vi sammen har skabt en forståelse for, og som vi derudfra kan agere og interviewe ud fra.

Vi vil nu prøve at sætte vores projekt ind i **interviewforskningens syv faser**.

### *Tematisering*

Vores formål med undersøgelsen er at hente empirisk viden om interviewpersonernes/ konsulenternes oplevelse af kunde/ konsulent situationen i den indledende mødefase. Dette gøres gennem semistruktureret forskningsinterview af tre praktiserende konsulenter. Vi interviewer af 3 konsulenter, både offentlige(2) og private ansatte(1), for at få kendskab til redskaber som praktiserende konsulenter anvender i praksis ved kontakt med nye kunder. Grunden til valget af både offentlige og private ansatte konsulenter, er fordi vi har en hypotese om at der kan være anderledes forpligtigelser om man er intern eller ekstern ansat, og for ikke at denne hypotese skal spille for meget ind på, hvorledes specialets udfald og empiriske viden udspiller, vælger vi at anskue opstartsfasen fra begge perspektiver. På den måde ønsker vi at få fokus på konsulentens kommunikative ageren i bestræbelserne på at møde "kunden hvor kunden er". Dvs. at nå frem til en så stor forståelse for kundens behov som muligt via forskellige teoretiske og praktiske redskaber. Vores interesse er processen i den indledende fase af samarbejdet.

De undersøgelser vi foretager, er af en kvalitativ art, da vi er interesseret i, at de adspurgte konsulenter selv kan sætte ord på deres meninger, og vi derved kan få indblik i og forståelse for deres tankegang og handlemønstre. Helt konkret kan man sige, at vi hovedsageligt har "hvorfor -" og "hvordan-spørgsmål" til konsulenterne, og da den type spørgsmål ikke er målbare, anvender vi kvalitative metoder.

Som tidligere nævnt, har vi tre interesseområder; kommunikationsprocessen og relationerne som skabes imellem dem som kommunikerer samt de personlige mønstre og spørgsmålstyper.

### *Undersøgellesdesign*

For at opnå den tilsigtede viden, til at besvare vores problemformulering, planlægger vi at gennemføre 3 semi-strukturerede interviews med både offentlige og privatansatte konsulenter, som til dagligt har erfaring med at kommunikere med forskellige kunder vedr. hjælp til organisatoriske problemer. I interviewene vil vi gerne skabe en dialog med vores målgruppe om vores valgte problemstillinger.

Den 27. april, interview med 2 interne konsulenter, ansat ved en region i Danmark.

Den 4. maj, interview med 1 ekstern konsulent, ansat ved et privat konsulentfirma.

### *Interview*

Der vil blive anvendt en interviewguide til hvert interview (se bilag 1), som vil have en reflekteret tilgang til vores søgte viden og interviewsituationens interpersonelle relation.

Vi har afsat en time til hvert interview. Interviewene vil blive optaget på lydfil via PC.

### *Transskription*

Klargøring af vores interviewmateriale til analyse, er sket via transskription af vores lydfiler. Vi bevæger os fra det talte sprog til skrevet tekst, ved at lave en nøjagtig transskribering af hvert enkelt interview. Den enkelte interviewer har selv transskriberet "sit" eget interview. Dette er gjort for at eliminere fortolkningsfejl i det talte.

### *Analyse*

I forhold til at besvare vores problemformulering, vil vi gennemgå og analysere vores fremkomne data. Resultaterne vil derefter indgå i en diskussion med vores valgte teoretiske grundlag. Vi har valgt at bygge analysen op omkring vores teori, og trække citater ud fra interviewene, og derefter analysere dem. Dvs. at vi har under hvert teori afsnit, har lavet et afsnit med teorien i praksis, hvor vi belyser citater, som siger noget om den aktu-

elle teori. Vi har set på konsulenternes beskrivelse af deres praksis, for at se hvorvidt vi kan se vores valgte teorier i spil. Derudover har vi tolket citaterne ud fra vores teoretiske erkendelsesståsted, og derved er vi klar over vores forforståelses indflydelse på vores analyse. Det betyder at vi vælger at se på interviewene med bestemte briller, vores teori, og dermed at vi udelukker mange andre perspektiver. Vi vælger at forstå, analysere og tolke de transskriberede interviews, ud fra de perspektiver vi har valgt,; kontekst, kommunikation og relationskabse, og derunder begrænset os yderligere til vores teorier, eller teorielementer. Dette betyder dog ikke at det ikke er brugbar viden vi finder frem til, blot at vi har været opmærksomme på dette valg og fravalgs betydning for vores analyse. Vi mener også, at vi på den måde kan gøre vores analyse mere skarp og præcis ved på forhånd at have defineret, på hvilken måde vi vælger, og ud fra hvilke vinkler, vi anskuer konsulenternes livsverden.

### *Verifikation*

Det har været meget vigtigt for os at se på samtalsituationen, som en situation, hvor forudsætningen for en god samtale eller interview, er at der er kontakt mellem samtaleparterne. Vi har fra den første kontakt med vores interviewpersoner, formået at have en god og positiv relation inden interviewene er gået i gang. Dette har vi blandt andet gjort, ved at sikre en fortsat dialog fra kontakten til selve interviewet, og således opdateret interviewpersonerne om hvorledes situationen løbende udvikler sig. Dette har blandt andet udmøntet sig i en mail, inden interviewenes afholdelse, hvor vi kort opridser hvad vi tidligere har talt med konsulenterne om, samt hvad interviewet vil omhandle. Altså en lille reminder om, hvad vi har talt om, og hvad de kan forvente af interview timen.

For at opretholde kontakten under interviewet har vi derfor gjort meget ud af at forklare spørgsmålene, således at interviewpersonerne får en fælles forståelsesramme af spørgsmålene. Interviewpersonerne svarer på det samme og har derfor bidraget til at interviewene er blevet gennemført så ensartet så muligt.

Ved denne undersøgelsesmetode, er vi nød til at forholde os kritisk til den form for data vi har fundet. En af problematikkerne er, at undersøgelsesfeltet kunne have været større, og at vi som tidligere beskrevet havde inddraget kundernes perspektiv på opstartssituationen.

## Validitet

Validitet drejer sig om hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge<sup>51</sup>. Vi vil derfor diskutere validiteten af vores konkrete kvalitative undersøgelse, altså om vi har udført vores arbejde håndværksmæssigt ordentligt igennem alle faser og dermed kan sige noget gyldigt om vores undersøgelsesfænomen<sup>52</sup>.

Vi har i vores valg af fokusområde fået indsnævret vores spørgsmålemner, så det giver en samlet og fokuseret indfaldsvinkel på vores speciales emne. Vi har i kontakten med konsulenterne været bevidste om at informationen har været åben og konkret (jf. tidligere). Vi ser, at styrkerne i vores metode er, at vi på forhånd har gjort os tanker om relationen, konteksten, spørgsmålsformuleringer, tematisering mm, som målretter vores interview og vores blik. Svagheder kan være, at interviewet er en konstrueret verden, som vi skaber med konsulenten, og er således ikke et indblik i en opstartsfase. De udsagn og den viden vi får er således skabt mellem os, og det vi rent faktisk får indblik i, er konsulentens refleksioner over vedkommendes arbejds måder i opstartsfasen. Og disse refleksioner opstår sammen med os, og er således ikke nødvendigvis et udtryk for at det rent faktisk er det konsulenten gør, eller om det er det konsulenten tror hun gør, eller gerne vil gøre. Derfor er den viden vi får, egentlig et indblik i konsulentens livsverden i den sociale verden vi sammen skaber med vedkommende. Men at vi kan bruge disse data, til at sige noget om, hvorledes konsulenten gør sig overvejelser om opstartsfasen, og på den måde kan illustrere hvorledes vores valgte fokusområder muligvis kan gøre sig gældende i en opstartsfase. Vi har tidligere også beskrevet at dette interview, og den viden vi får her af og analyserer os frem til i specialet, vil være et øjebliksbillede, som vil være under konstant udvikling, men vi mener, at vi med den viden vi frembringer her i forbindelse med vores empiri, vil kunne frembringe et perspektiv på, hvorledes en sådan situation kan se ud, og hvorledes vores fokusområder kan ses. Med disse overvejelser mener vi, at vi kan konstruere en viden, ud fra vores interviewsituation og vores efterfølgende analyse, koblet med vores teori, som kan belyse opstartsfasen, både ud fra vores teorier, samt konsulenternes overvejelser

Med ovenstående refleksioner in mente, vurderer vi endvidere, at der er god overensstemmelse mellem valg af fokusemner, design og strukturering af kvalitative data og analysestrategi.

---

<sup>51</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 272.

<sup>52</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 274.



En svaghed i interviewsituationen er for os, er at vi i interviewsituationen efterfølgende har observeret, at vi har stillet ledende spørgsmål, hvor vi er bevidste om at det har givet nogle ledende svar. Dette mener vi, er et udtryk for vores manglende erfaring indenfor interviewfeltet, men ved at være opmærksom på dette, kan vi se på udsagnene med disse tanker in mente.

### Reliabilitet

Vi har, i overensstemmelse med Kvaales<sup>53</sup> anbefalinger, valgt at fokusere på reliabiliteten i interviewsituationen i forhold til bl.a. at undlade at stille ledende spørgsmål. Da ledende spørgsmål kan få svarene til at pege i en ønsket retning. Igennem en fleksibel og åben spørgeteknik har det været vores intention at få interviewet til at omhandle konsulenternes oplevelser, som vedkommende selv prioriterede dem. Det har dog været vanskeligt helt at undgå at stille ledende spørgsmål. Når vi gennemlæser transskriberingen kan vi finde flere eksempler, hvor vi har stillet ledende spørgsmål til konsulenterne.

Vi har ligeledes gjort overvejelser om, hvilke interesser konsulenterne kunne have i at svare, som de gjorde. De kan f.eks. have svaret anderledes, hvis ikke vi havde været fra universitet, eller hvis den ene af os, ikke havde været i praktik på stedet osv.. Dette har blandt andet betydet, at der allerede på forhånd har været defineret roller og relationer, både til det at vi er studerende, samt til den af os, der har været tilknyttet stedet i vores praktik. Dette har vi forsøgt at være opmærksomme på i vores fremgangsmåde, ved at lade den af os, der har været tilknyttet organisationen tidligere, være observatør, for på den måde blandt andet at undgå indforståethed og at den foruddefinerede relation vil påvirke interviewet i en ikke ønskelig grad. Til gengæld har denne person en anden baggrund at tolke den interviewedes tilgang og ageren på, som muligvis kan give os en dybere forståelse for dette samspil, da det kan sættes i et andet perspektiv (en insider viden), end ellers.

Derudover spørger vi ved vores valgte fremgangsmåde, og som tidligere beskrevet, ind til konsulentens livsverden, og får således ikke indblik i selve den konstruerede sociale verden i opstartsfasen mellem konsulent og kunden. Dette betyder at de svar vi får er konsulentens tanker og refleksioner over opstartsfasen, og kan således både være et udtryk for hvad konsulent faktisk gør, gerne vil gøre, eller tror han/hun gør. Det vil sige, at det er allerede tolket og bearbejdet viden som interviewene vil frembringe, hvorfor man kan stille spørgsmål

---

<sup>53</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 271.

til, hvor pålidelige svarene egentlig er. Derfor er det vigtigt for os, at have dette in mente, og gøre opmærksom på at dette aspekt er medtænkt ift. reliabiliteten.

### Generaliserbarhed

Ifølge flere kvalitative metodeforfattere er generaliserbarhed et spørgsmål, der skal tages stilling til i forskningen<sup>54</sup>. Vi har valgt at bruge vores data ud fra den analytiske generalisering, da vi ikke ønsker at generalisere ud fra vores data. Da formålet med den kvalitative undersøgelse generelt er at fremhæve et fænomens mangfoldighed og variation, bør vurderingen af undersøgelsens muligheder ikke referere til gennemsnitsbetragtninger, som det er sædvanen inden for den positivistiske forskning. Generalisering af kvalitative analyser bør stille mod at afspejle bredden i et fænomen og de individuelle variationer, deltagerne har udvist.

Dette speciale er baseret på teori og subjektive data, som er præget af det valgte perspektiv, der ikke lader sig kvantificere (idet subjektiviteten derved ville forsvinde). Den kvalitative undersøgelsestilgang genererer ikke lovmæssigheder, men giver derimod mulighed for at gå på opdagelse i konsulenternes livsverden og fremlægge deres subjektive oplevelser. Vi er derfor opmærksomme på at vores data ikke kan bruges til at generalisere konsulenternes indfaldsvinkel til besvarelsen af vores interview. Dette er heller ikke vores mål, med at inddrage empiri i dette speciale. Vi inddrager empirien som en metode til at anskueliggøre vores valgte fokusområder og teori, altså som en metode til at se hvorledes disse begreber vi bringer i spil, kan ses brugt i praksis, samt hvilke fordele og ulemper det har. Den form for generalisering vi benytter os af, er derfor kun i den grad, at vi bruger interviewene til at underbygge vores hypoteser, og i sidste ende til at besvare vores problemformulering. Vi søger derfor ikke at udvikle en ny teori, lovmæssigheder, tendenser eller andet, men som underbyggelse af vores påstande. Dette afspejles også ved, at vi kun fokuserer på tre interviews, som ville have givet os et spinkelt grundlag at generalisere på, hvis dette var vores formål.

### Rapportering

I forbindelse med vores rapportering, vil vi tage højde for de etiske aspekter i situationen. Vi har givet interviewpersonerne bogstaverne, A-B-C, i stedet for deres navne. På den måde vil de forblive anonyme. Vi er bevidste om, at vores "forskning" er en social konstruktion, hvor vores skrivemåde samt valg af litteratur givet os

---

<sup>54</sup> Kvale & Brinkmann (2008), s. 288.

et bestemt syn på de interviewedes livsverden. I forhold til det skrevne er vi bevidste om at vores forforståelser spiller ind i selve interviewsituationen, og derfor også i rapporteringen. Vi er dog overbeviste om, at det har bidraget konstruktivt til opgavens fokusområder og derved også konklusion.

### **Opsamling**

Vi har gennemført interview med tre konsulenter, om deres opfattelser af den indledende kontakt mellem kunde og konsulent. I disse interview har vi ladet vores interviewguide styre os på en måde, så vi har fået svar på vores spørgsmål, men der samtidig har været rum for at følge konsulenten i de emner som har været vigtige at beskrive.

Vi vil nu med ovenstående viden in mente, arbejde videre med vores teoretiske afsnit, som vi, som tidligere beskrevet, løbende vil koble med vores empiri.

## DEL 2

---

**Teori, empiri og analyse**

## Fokusområde 1: Kontekst

Som tidligere beskrevet ser vi det, som yderst vigtigt at arbejde med begrebet kontekst, da dette har afgørende betydning for samarbejdet i opstartsfasen, og den læreproces der her opstår.

Vi har udarbejdet en hypotese, hvor vores påstand er, at afklaring af konteksten mellem konsulent og kunde i opstartsfasen har afgørende betydning for deres samarbejdes udgangspunkt, og den læring der skal understøttes. Den lyder som følgende:

***Det er vigtigt, at konsulenten arbejder med kontekstafklaring, da det skaber rammer og struktur for mødet og samarbejdet mellem parterne i opstartsfasen, samt giver konsulenten mulighed for at ændre ikke optimale udviklinger i samarbejdet. På den måde understøtter og skaber konsulenten bedst muligt det læringsrum der bliver skabt mellem konsulenten og kunden, således at samarbejdet forløber optimalt for begge parter.***

Vi definerer dermed kontekst, som de rammer og strukturer der er sat for og udvikles undervejs i opstartsfasen. Konteksten definerer på den måde, hvilken situation det er, man befinder sig i, eksempelvis i forbindelse med undervisning, om der er tale om en klassisk forelæsningskontekst (elever/studerende lytter, forelæseren taler), gruppearbejde (elever/studerende arbejder på egen hånd, med en smule guidning fra en vejleder), naturvejledning eller en hel anden kontekst, hvorunder der er sat nogle rammer og strukturer for, hvad det er for en kontekst man skal bevæge sig i. Dette er vigtigt, for at kunne skabe en optimal forventningsafklaringsproces, som vi mener opstartsfasen er, da det er essentielt hvorledes parterne her kategoriserer konteksten, og dermed essentielt for fundamentet for deres samarbejde og læring.

Vores fokus er på konsulenten, for at tydeliggøre, hvorledes denne kan arbejde med konteksten i et opstartsmøde, samt hvad denne afklaring har af betydning for deres samarbejde. Dette betyder at vi fokuserer på hvorledes der kan sættes rammer og strukturer for mødet, fra konsulentens side.

Først drager vi Gregory Bateson ind, for at anskueliggøre hvad kontekst egentlig dækker over. Med hans begrebsdefinition, bevæger vi os også ind på kontekstmarkører, som en del af konteksten, samt ser på hvorledes konsulenten kan blive opmærksom på, sætte og fjerne kontekstmarkører, således at læringen og samarbejdet mellem parterne får de optimale vilkår.

Konsulentens arbejde, vil dog altid være determineret af, hvilken personlig og faglig bagage konsulenten har med sig. Da der findes lige så mange "kuffertformer" som der findes konsulenter, vil vi fokusere på, hvorledes konsulenten kan blive opmærksom på sin egen bagage, og hvilken del der spiller ind på samarbejdet og læreprocessen i opstartsfasen, samt hvorledes konsulenten kan blive opmærksom på, hvorudfra kunden interagerer med konsulenten, dvs. hvilket ståsted kunden kommunikerer ud fra. Til denne definering vil vi som udgangspunkt bruge Maturana og Varelas domæneteorier (senere udviklet af Lang, Little og Cronen), for at tydeliggøre, at vi kommunikerer og indgår i et samarbejde med andre mennesker på forskellige grundlag (domæner). Ved at være opmærksom på hvilket domæne konsulenten kommunikerer ud fra, kan konsulenten således blive opmærksom på, hvad hans/hendes udgangspunkt er for her-og-nu kommunikationen, samt hvorledes fokus kan ændres, for at anskue flere mulige vinkler. Samtidig kan denne viden give konsulenten mulighed for at definere hvorudfra kunden kommunikerer, altså hvilket domæne kunden fortrinsvis bevæger sig på.

Det vil sige, at kontekstafklaringen som konsulenten skal arbejde med, er vigtigt for konsulenten, da den skal give en forståelse for den sammenhæng, som kunden kommer fra og taler ud fra, men også den sammenhæng konsulenten selv taler ud fra, for at undgå, at konsulenten og kunden taler forbi hinanden. Når vi vælger at fokusere på opstartsfasen har vi allerede indkredset en kontekst, hvor vi mener at det kan være tydeligt at de to parter kommer med to forskellige forståelser og viden om samarbejdets opgave. Så det er vigtigt for konsulentten at få italesat kundens viden, baggrund og intentioner, men også at være opmærksom på sin egen indflydelse på konteksten og sit eget udgangspunkt for samarbejdet, da det giver konsulentten muligheden for at definere et fælles kommunikationsudgangspunkt. På denne måde kan forståelsen af konteksten mellem konsulent og kunde udvides, da det åbner for nye synsvinkler og forståelser, samt skaber et grundlag for at nå en fælles forståelse af konteksten.

Men hvad er kontekst egentlig for et begreb? Hvad dækker det over, og hvorfor er det gavnligt at være opmærksom på, for at skabe et godt samarbejde?

## Batesons kontekstbegreb

Gregory Bateson arbejder med kontekstbegrebet i forbindelse med hans kommunikationsteori, og nævner at det er en helt fundamental del af kommunikationen. Alle udsagn- og herunder også hændelser og adfærd-

altid del af en kontekst, og kontekst er på den måde sammenhængen hvori udsagn forekommer.<sup>55</sup> Det vil sige, at konteksten fungerer som en ramme, hvorunder udsagn udspiller sig, og konteksten kan på den måde siges at være "helheden" hvori man ser "delen" udspille sig. På den måde forholder "helheden" sig til "delen" på et metaniveau, og Bateson siger at: *"Helheden befinder sig altid i en metarelation til sine dele"*<sup>56</sup>. "Helheden" kan sige noget om "delens" budskab, og således kan "helheden" ses som det metaniveau, hvori "delens" budskab kan forstås. Konteksten kategoriserer så at sige budskabet.<sup>57</sup> Bateson sætter der hierarkisk op som følgende:

*"Stimulus er et elementært signal, indre eller ydre.*

*Stimuluskontekst er et metabudskab, der klassificerer det elementære signal.*

*Stimuluskontekst-kontekst er et meta-metabudskab, der klassificerer metabudskabet.*

*Og så videre.*<sup>58</sup>

Hermed påpeger han, at konteksten for stimulus (stimulus kan eksempelvis være et udsagn) også kan forstås i en kontekst, og at denne kontekst videre kan forstås i en større kontekst, og så videre.

Det vil sige, at konteksten for opstartsfasen fungerer som en forståelsesramme, hvori det samspil (eksempelvis udsagn) der udspiller sig mellem konsulent og kunde kan forstås. Den adfærd som udvises, kan altså tolkes ift. til selve opstartsfasen, og siger således noget om hvordan denne adfærd kan kategoriseres og ikke kategoriseres.

Konteksten for opstartsfasen kan, ved at benytte tidligere figur, ses som rammen, der omgiver konsulenten og kunden i selve mødet (her illustreret ved den blå firkant):

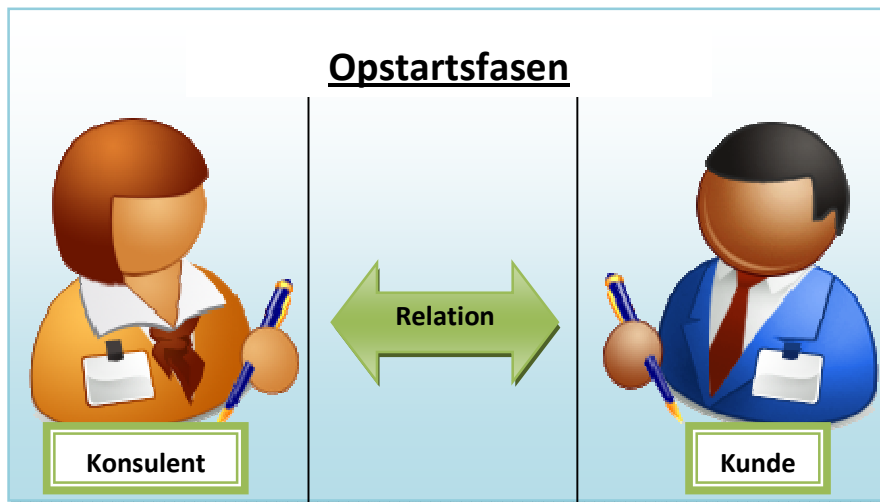
---

55 Ølgaard (2004), s. 82.

56 Bateson (2005), s. 271.

57 Ølgaard (2004), s. 83.

58 Bateson (2005), s. 290.



Figur 12. Opstartsfasen

Hvis konsulenten eksempelvis møder op i smoking og laksko, vil dette ses som værende i strid med konteksten for mødet, medmindre dette møde er aftalt at foregå til en gallafest eller lignende, hvor kultur og normer dikterer, at smoking er den rette påklædning. Så måden hvorpå konsulenten klæder sig, skal forstås indenfor den givne kontekst, opstartsfasen, og påklædningen er dermed en lille del af den helhed som er opstartsfasen. Denne kontekst for opstartsfasen kan endvidere forstås i en større kontekst, eksempelvis samfundsmæssigt, kulturelt, organisatorisk eller andet, men det vil vi ikke bevæge os nærmere ind på her (jf. tidligere afsnit, afgrænsning).

Alle disse udsagn, hændelser, adfærd, kategoriseres altså efter konteksten. Noget i os mennesker må således gøre, at vi kan skelne én kontekst fra en anden, og tolke efter dette. Der er den overordnede ramme- konteksten- som metaniveau, og delene som skal forstås heri, og hvert menneske må kategorisere alle de budskaber der foregår herunder, som værende det ene eller det andet. Mennesker (og dyr) udleder nogle signaler fra hver en sammenhæng vi agerer i, som kan fortælle os noget om hvilken kontekst det er vi agerer indenfor. Vi er nærmest ubevidst klar over konteksten hvor vi er, om det er teateret, i skolen eller i hjemmet vi befinder os. Nogle af de ting der gør at vi kan skelne mellem forskellige kontekster, er de forskellige signaler indenfor disse kontekster, som eksempelvis påklædning (som tidligere nævnt eksempel). Disse signaler omtaler Bateson som *kontekstmarkører*:



*"I mange tilfælde er der måske ikke noget specifikt signal eller tegn, der kan klassificere og differentiere de to kontekster, og organismen vil være tvunget til at skaffe sin information fra det aktuelle virvar af hændelser, der udgør konteksten i hvert tilfælde. Men i menneskelivet og sandsynligvis også i mange andre organismers liv er der afgjort signaler, hvis hovedfunktion er at klassificere kontekster... En sådan informationskilde vil vi kalde en "kontekstmarkør" ..."<sup>59</sup>*

Han påpeger samtidig, at det ikke altid er et tydeligt signal vi kategoriserer efter, men nærmere end fornemmelse af hele konteksten, og det er alle dens signaler i en sammenhæng der gør, at vi kan kategorisere og agere i bestemte kontekster. Kontekstmarkør kan altså både være rent fysisk til stede, som eksempelvis kropssproget, eller tidligere eksempel med tøjstil, men også nærmere være en række små signaler der hjælper os til at kategoriserer konteksten, hvad man også kunne kalde "situationsfornemmelse". Et eksempel kunne være at konsulentent tiltaler kunden som "Hr. Jensen" og byder velkommen på en meget formel måde, hvilket sender nogle signaler- sætter nogle kontekstmarkører- for hvorledes denne samarbejdssituation skal foregå mellem konsulentent og kunden. Samtidig kan kunden også udlede nogle markører af dette, som fortæller noget om rolle- og magt fordelingen mellem dem, i dette eksempel kunne det tolkes som værende kunden som er "øverst i hierakiet". Konsulentent sætter altså, med sin optræden, nogle markører for den kontekst hvor de begge skal agere i.

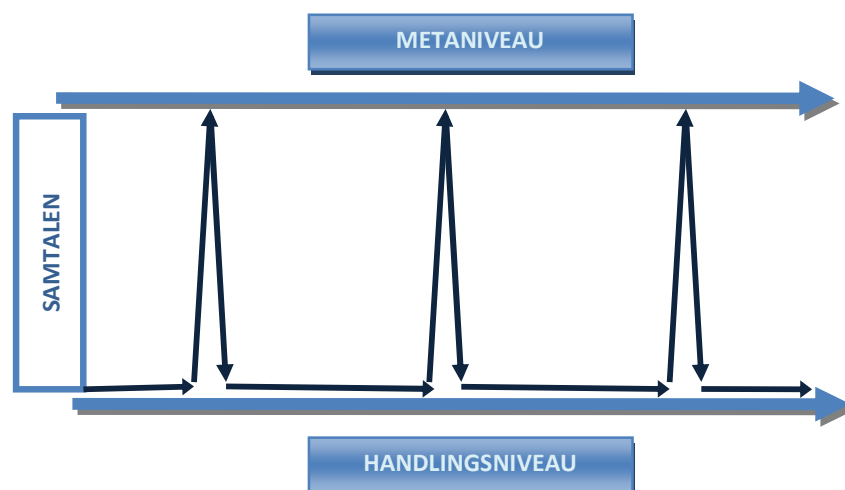
Med ovenstående hypotese for vores fokusområde, mener vi at konsulentent skal være opmærksom på hvorledes han/hun skaber konteksten for opstartsfasen, da dette lægger fundamentet for hvorledes konsulentent og kunden agerer sammen. Den struktur og ramme som bliver gældende for opstartsfasen, vil samtidig være struktur og ramme for samarbejdet og læringen heraf, og derved opsætte markører og regler for, hvad der er gældende og ikke gældende for dette. På den måde vælger og fravælger konsulentent en del elementer, ved valg af kontekst, og disse valg er vigtige for konsulentent at være opmærksom på, da disse netop fortælle noget om, fundamentet hvorudfra parterne skal samarbejde. Eksempelvis tøjpåklædning, sammensætningen af folk der mødes i opstartsfasen, sprogbrug, fysiske rammer og meget andet, har indflydelse på hvilke markører konteksten indeholder, og derved hvilke markører kunden kategoriserer efter.

---

59 Bateson (2005), s. 291.

Dette vil vi kalde *indledende overvejelser omkring kontekstskabelse*, men konteksten vil også udvikle sig undervejs i samspillet mellem konsulenten og kunden, så det bliver dermed også centralt at se på hvorledes konsulenten kan arbejde med *løbende kontekstafklaring og –skabelse*. Kunden reagerer og kategoriserer efter de kontekstmarkører vedkommende opfanger, og dette er også gældende for konsulenten. Derfor vil der opstå en udvikling af konteksten, alt efter hvorledes markørerne opfattes, kategoriseres og ageres efter. På den måde kan fundamentet for samspillet udvikle sig undervejs, og her mener vi, at det er vigtigt, at konsulenten bliver opmærksom på, hvorledes konteksten udvikler sig, samt hvilken betydning det har for samarbejdet. Bevæger samarbejdet sig uden for de i forvejen opsatte rammer, og er dette positivt eller vildledende for samarbejdet? Opstår der nye elementer, som ikke før var forudset, og hvorledes kan disse bidrage positivt eller negativt til samarbejdet?

Konsulenten skal altså være opmærksom på kontekstmarkørerne, både før og undervejs i mødet. Dette kræver dog, at konsulenten skal se på, med Batesons ord, udsagnene i et metaperspektiv (konteksten). Det vil sige, at konsulenten skal se på kontekstmarkørerne og hvad disse siger om den kontekst der nu er skabt mellem de samarbejdende parter. Samarbejdet skal altså foregå på to niveauer under opstartsfasen; et handlende niveau samt et metaniveau. Konsulenten skal sikre sig at samarbejdet også når et metaniveau, hvor konsulenten skal blive opmærksom på konteksten og de dertilhørende kontekstmarkører. Vi kan illustrere denne proces som følgende:



Figur 13. Samarbejds- og samtaleprocessen under opstartsfasen

Dette betyder, at konsulenten skal være i stand til at bevæge sig fra handlingsniveauet, til metaniveauet, og se på de forskellige kontekstmarkører og udsagn, samt hvad disse siger om konteksten skabt imellem dem. Men det drejer sig også om, at konsulenten kan få kunden med op på dette metaniveau, for at de sammen kan se på deres skabte kontekst, samt hvorledes de ønsker den fortsat skal udvikle sig. Konsulenten skal så at sige lave et stop-op i samtalen, og diskutere konteksten, sammen med kunden. På den måde sikres at fundamentet, hvor samarbejdet mellem dem hviler på, udvikles i den ønskede retning, for både konsulent og kunde, samt at der er en fælles forståelse af, hvilken retning samarbejdet udvikler sig mod. Eksempelvis kan konsulenten under samtalen observere kundens kropssprog som værende tilbagetrukket og lukket, og konsulenten kan trække samtalen op på metaniveau; Har kunden opfattet nogle markører i samarbejdet og samtalen mellem dem, som ikke stemmer overens med de forventninger som kunden sidder med (og forventninger til konteksten)? Ved at afklare dette, sikrer konsulenten at samarbejdet fortsat sker på et fælles grundlag, samt udvikles mod en konstruktiv retning, som sikrer grundlag for det positive og udviklende samarbejde fremover. Et konkret eksempel på, ovenstående kunne være, at konsulenten lytter til kundens fortælling om hans/hendes arbejdsplads' problem, om at de skal til at skære kraftigt ned i ansatte, og at kunden derfor godt kunne tænke sig konsulentens hjælp til at udvælge de personer der skal fyres. Her kan konsulenten vælge at stoppe op, og tage kunden med op på et metaniveau, for der at diskutere, hvorledes konsulentens rolle skal være i dette samarbejde. Konsulenten kan forklare, at det ikke er hans/hendes job at udvælge folk til fyring, men at konsulenten kan fungere som en støtte og sparringspartner, for hvorledes man kan gribe denne proces an, og at det er dette som konsulenten kan tilbyde. På denne måde får konsulenten afklaret rollerne mellem dem, samt forventningerne dertil, og undgår derved at de taler forbi hinanden, eller sidder med forskellige forventninger til deres samarbejds-kontekst. Når dette er afklaret, kan konsulenten og kunden sammen bevæge sig videre på handlingsniveauet, og tale om videre muligheder.

Dette betyder at konsulentens rolle bliver at navigere samarbejdet mellem ham/hende og kunden i konteksten, og således skifte perspektiv undervejs og så se på delen i helheden, kontekstmarkørerne i konteksten, udsagnene i konteksten. Konsulenten har det overordnede ansvar for at sikre sig at samarbejde forløber på en konstruktiv, udviklende og lærerig måde. Denne antagelse som vi her når frem til, vil vi nu koble med vores empiriske materiale, for at se på hvorledes dette udspiller sig i praksis. Har konsulenterne erfaring med at arbejde med kontekstafklaring og handlings/metaniveau? Er det konsulenterne der tager ansvaret for denne udvikling? Og mange andre spørgsmål, som vi vil søge besvaret i følgende afsnit.

### Kontekstbegrebet i praksis

Vi udspurgte konsulenterne om, hvorvidt og hvordan de arbejdede med rammesætningen af de opstartsfasen de har været en del af, altså hvorledes de har været opmærksomme på konteksten og de dertilhørende kontekstmarkører, samt hvordan de påvirker dem. Der tegner sig et tydeligt billede af, at konsulenterne alle gør sig tanker omkring dette, især illustreret ved tøjpåklædning, menneskesammensætning, de fysiske rammer, samt hvorvidt skriftligt materiale skal fungerer som et udgangspunkt for mødet. Dermed vil det sige, at de alle er opmærksomme på, at dette har en betydning for det første møde, men det viser sig også at de gør sig forskellige tanker om hvordan de lader disse elementer påvirke opstartsfasen. Lad os tage det første eksempel, som indebærer overvejelser omkring de fysiske rammer for det første møde mellem konsulent og kunden.

Konsulent C udtaler:

*”Der er sådan at når de kommer her, så kan de se hvem vi er, hvad er det for et miljø vi har. Det plejer altid at give et godt indtryk. At der er et lidt sjovt miljø. at vi har et lidt kreativt miljø, kan man se. Vi roder også lidt. Vi er mennesker, på en eller anden måde, og de kan se vores undervisningslokaler, at det er et stort sted. Så her vil vi gerne have at de kommer.”<sup>60</sup>*

Konsulenten her giver udtryk for, at et kreativt, ”lidt sjovt”, lidt rodet og stort miljø betyder meget for, hvorledes kunderne føler sig tilpasse hos deres organisation. Konsulenten mener, at dette gør dem mere menneskelige, og imødekommende, og vil gerne at kunderne kommer til dem, netop pga. indretningen, som derved også fortæller kunderne noget om organisationens kultur og værdier. På denne måde er konsulenten, og organisationen opmærksom på, hvordan deres indretning kan påvirke de første møder de har med nye kunder, og mener at have udviklet et miljø som kan fremme det positive samarbejde.

Således sætter denne konsulent og organisation kontekstmarkører, som fortæller udefrakommende noget om den kontekst de nu skal agere i. De har dermed gjort sig indledende overvejelser om kontekstskabelse, da de vælger hvilke markører der skal præge de fysiske rammer, og også hvilke der ikke skal. På den måde reflekterer de over hvorledes nye kunder kategoriserer dem, efter hvilke markører de vælger, skal være fremtrædende.

---

<sup>60</sup> Bilag 4, s. 2.

Organisationen lægger dermed stor vægt på det fysiske miljøes betydning for det opstartende samarbejde, og gør sig overvejelser over nye kunders oplevelse af organisationen, på organisationens hjemmebane. De udvælger så at sige kontekstmarkører, som de ved at kunden vil kategorisere dem og konteksten efter, og sætter på den måde nogle rammer op, inden det egentlige møde med kunden, som vil præge samarbejdet fremover.

Ved dette valg af rum er der også foretaget nogle valg for og af konsulenten. Eksempelvis er konsulenten altid på hjemmebane, hvilket i sig selv indebærer både fordele og ulemper. Kunden vil stå overfor et nyt miljø, nye omgivelser, nye mennesker, stort set alt er fremmed for kunden hvilket vi mener, kan skabe utryghed for kunden, da vedkommende ikke på forhånd har nogle konkrete antagelser om stedet, dets konsulenter, og strukturen for det forestående samarbejde. Hvad kan man forvente?

En anden konsulent, B, udtaler, på hvorvidt hun tænker over de fysiske rammers betydning:

*"Ikke så meget. Jeg tror mest, at jeg tænker, at det bestemmer kunden. Det er som regel ude ved dem, med mindre at de lige kommer forbi. Det plejer at være ved kunden. Et lokale som de finder og så indfinder jeg mig bare. Så det har jeg ikke så meget mening om."<sup>61</sup>*

Konsulenten her tænker modsat den forrige konsulent, nemlig ikke over at de fysiske rammer har så stor betydning. Hun indfinder sig, hvor kunde ønsker det, og således er det kunden der definerer de fysiske rammer for mødet. På den måde vil størstedelen af hendes møder, som hun udtaler *"det plejer at være ved kunden"*, være på kundens hjemmebane. Hun har således ingen kontrol over de fysiske rammers betydning for det første møde, og mener også at det ikke har stor betydning for hende.

Ved valget af konkrete kontekstmarkører for den ene konsulent (konsulent C), hører således også et fravalg af andre, og også en risiko for at kunden kategoriserer konteksten anderledes end konsulenten have tænkt sig, altså lægger andre tolkninger i markørerne end tiltænkt. Det samme gælder også for den anden konsulent, at hun kategoriserer konteksten anderledes end kunden gør det. Risikoen er opsummerende at konsulenten og kunden kan kategorisere konteksten forskelligt, ud fra forskellige tolkninger af kontekstmarkører, og dermed allerede fra start, kommunikerer og samarbejder ud fra forskellige forståelser. Omvendt kan fordelene ved at have styr på de fysiske kontekstmarkører (at konsulenten sætter rammerne) være, at konsulenten på forhånd

---

61 Bilag 3, s. 3.

ved, hvilke markører kunden kan kategorisere efter, og på den måde hurtigere kan reagere på tolkninger som kan være hindrende for samarbejdet. Og for det andet scenario, at kunden sætter de fysiske kontekstmarkører, at kunden ikke skal bruge tid og energi på at kategorisere konteksten, før samarbejdet indledes. I dette tilfælde skal konsulenten gøre dette "stykke arbejde", og skal derfor være opmærksom på hvorledes han/hun reagerer på kundens fysiske omgivelser, og ved opståede undringspunkter, vurdere hvorvidt dette kan have indflydelse på deres samarbejde, og reagere på dette, såfremt det vurderes nødvendigt. Dette mener vi også ud fra den forståelse, at det altid er konsulenten som har hovedansvaret for samarbejdet og den optimale udvikling af dette.

Det er her, at konsulenten skal have overblikket over konteksten og bevæge sig op på metaniveau med kunden, for at undgå at misforståelser kommer til at ligge til grund for samarbejdet. Vi mener at det er lettere for konsulenten at holde overblikket over konteksten, og have øje for de fysiske rammers (kontekstmarkørers) virkning på kunden, hvis konsulenten har gjort sig overvejelser over hvordan de fysiske rammer i det hele taget er, samt hvilke signaler og påvirkninger det kan have på samarbejdet. Eller nærmere at konsulenten skal være opmærksom på hvilken kontekst han/hun befinder sig i, samt hvorledes forskellige kontekstmarkører påvirker både konsulenten og kunden. Opfanger konsulenten udsagn eller hændelser som kan betyde forskellige tolkninger, er det vigtigt at han/hun bevæger sig med kunden op på metaniveauet, og får afklaret elementerne, inden videre samarbejde. På den måde kan konsulenten sikre sig at samarbejde tager udgangspunkt i en fælles forståelse mellem dem.

En anden vigtig kontekstmarkør, som også kan eksemplificere ovenstående, kan være påklædningen, da dette også udsender signaler, som kunden kan kategorisere deres samarbejde efter. Konsulent C udtaler sig, om hendes overvejelser, om hendes udseende, ved et første møde med en ny kunde:

*"Man vil jo altid forsøge at se ordentlig ud, når vi skal ud. Og vi har også sådan en "fladsko" princip, at vi skal have flade sko med gummisåler på, når vi er ude, både til undervisning og til kundebesøg, for ikke at komme larmende. Og så klæder vi os for det meste ret neutralt. Sort tit, meget yndlingsfarve, eller i hvert fald mørkt tøj. Vi kan godt finde på at tage et smart tørklæde på, eller en smart trøje, men sådan afdæmpet på en eller anden*

måde. Så der ikke bliver fokus på personen, men mere fokus på at man kommer som repræsentant for nogle eller for noget. Så det bliver budskabet- det forsøger vi.”<sup>62</sup>

Hun har altså stor fokus på hendes udseendes betydning for, hvorledes kunden opfatter hende, og forsøger så vidt muligt at klæde sig, hvad hun betegner som, afdæmpet. På den måde mener hun, at hendes udseende ikke stjæler for meget opmærksomhed, og at hun kan sætte markører der får kunden til kategorisere hende som ordentlig klædt, og ikke ”larmende”, og generelt ikke med for meget fokus på hende som person.

Konsulent A tænker lidt anderledes end konsulenten her, og udtaler således om hans udseende:

”Jeg tænker at hvis jeg nu stiller op i jakkesæt og slips, så tror jeg, jeg naturligvis ville signalere noget andet. Jeg har ikke noget ønske om at signalere teknokrati, som f.eks. sådan noget magtdyrs aktie, det ønsker jeg ikke at signalisere.

...

Interviewer: Så du tænker du er mere tillid skabende ved ikke at have jakkesæt på?

A: Jeg har i hvert fald større chance for at optræde naturligt.”<sup>63</sup>

Han vælger ikke at tænke for meget over udseendet, da han gerne vil optræde så naturligt som muligt, men gør sig dog overvejelser om ikke at være ”stadset” for meget ud.

Valg af påklædning og udseende generelt, illustrerer samme pointe som ovenstående, at det fungerer som en kontekstmarkør, hvorudfra både konsulent og kunde kategoriserer konteksten. Igen mener vi, at det er vigtigt at konsulenten er opmærksom på hvorledes dette påvirker konteksten løbende i samarbejdet, for således at minimere risikoen for forstyrrende elementer, og misforståelser i deres samarbejde. Ved at have gjort sig overvejelser om de kontekstmarkører konsulent selv udsender og sætter for konteksten, har konsulent allerede taget det første skridt, i retning af, at være opmærksom på, hvorledes disse markører kan influere på deres samarbejde, og kan derved tage de nødvendige skridt, for at minimere, fjerne eller diskutere kontekstmarkørerne. Dette indebærer også, for konsulenten, en overvejelse om hvorledes kunden kan tolke konsulentens satte kontekstmarkører, og derved en overvejelse om hvordan kundens livsverden kunne se ud, da det er her-

---

62 Bilag 4, s. 2.

63 Bilag 2, s. 3.

udfra kunden forstår og tolker sin omverden. Dette kræver en indsigt i hvilket baggrund hvorudfra kunden taler og indgår i relation med konsulenten, og som indledende forberedelse til dette må konsulenten læse op på hvilken organisation og personer han/hun skal møde. Den løbende kontekstafklaring, vil vi komme nærmere ind på i næste afsnit om domæneteori.

Både det fysiske rums kontekstmarkører, samt påklædningsmarkørerne har altså indflydelse på hvorledes konsulenten og kunden samarbejder og kategoriserer deres kontekst. Disse to faktorer er draget frem som en måde at illustrere nogle eksempler på, hvorledes vi ser, at man kan se kontekstmarkørerne i praksis. Der findes mange andre kontekstmarkører, som både konsulenten og kunden kategoriserer efter, eksempelvis kropssproget.

Da dette også er en kontekst for læring, for begge parter, har disse kontekstmarkører også en indflydelse på den læreproces som foregår her. Ved "skæve" kategoriseringer, har vi ovenstående argumenteret for, at dette kan skabe et usikkert fundament for samarbejdet, og vil derfor også skabe et usikkert fundament for læringen for begge parter. De informationer, som parterne uddrager af konteksten, kan virke forstyrrende for, hvorvidt og hvad de hver især lærer. Kontekstmarkørerne kan virke som forstyrrelser for den lærende (både konsulenten og kunden), som overskygger det egentlige mål; udvikling af ny viden og forståelse (læring). Man kunne eksempelvis forestille sig, at kunden kategoriserer konsulentens påklædning, på en ikke positiv måde, således at kunden klassificerer konteksten, som en kontekst han/hun egentlig ikke har lyst til at være en del af. Eksempelvis hvis kunden klassificerer konsulentens påklædning og udseende som værende "hippieagtig" eller meget "buisnessagtig", og dette ikke er en positiv tolkning af kontekstmarkørerne for kunden, kan kunden måske føle sig forkert placeret, og ikke have lyst til at indgå i et samarbejde med konsulenten, og dermed blokere for at der kan ske læring.

I alle situationer må konsulenten være opmærksom på, hvorledes hans/hendes påklædning (og i øvrigt mange andre kontekstmarkører) kan påvirke konteksten, altså hvilke kontekstmarkører det kan udsende, for at kunne tage misforståelser i opløbet, og forklare sin faglighed og kompetencer, som værende dem, der skal ligge til grund for samarbejdet, og ikke udseendet af konsulenten selv eller de fysiske omgivelser der omgiver ham/hende. Det kan også være, at det ikke skal være netop denne konsulent der skal indgå i et samarbejde med kunden, da der er for mange forstyrrende elementer på spil, som kan hæmme deres samarbejde og læringsrammerne i en grad der ikke er ønskelig. I sådanne tilfælde, kan konsulenten henvise til en kollega, som



måske bedre vil kunne varetage opgaven sammen med kunden. Dette mener vi er vigtigt, da det i sidste ende blandt andet har stor betydning for konsulentens ry, og dermed også for tallene på bundlinjen.

Inden at situationen når dertil, må konsulentens sikre sig, at de elementer som kan virke forstyrrende for kundens og dermed også konsulentens læreproces, skal "tilpasses". Er der kontekstmarkører som hindrer et optimalt samarbejde og læreproces, må disse diskuteres og justeres på en måde, således at de virker mindre forstyrrende. Det kan dreje sig om at få afklaret og få en fælles forståelse for, hvorfor kontekstmarkørerne er som de er, for på den måde at mindske forstyrrelsen, eller om at nedtone eller optone visse elementer, således de ikke har en usund effekt på læreprocessen.

Med dette mener vi dog ikke, at der overhovedet ikke må findes forstyrrelser i konteksten, da det også er forstyrrelser der kan være gode for konteksten og læreprocessen. Bateson bruger blandt andet udsagnet "*en forskel, der gør en forskel*"<sup>64</sup>, som et udtryk for, at det som mennesker opfanger i deres kontekst, er forskelle (se nedenstående afsnit om Batesons kommunikationsbegreb, for yderligere uddybning). Med dette siger han, og vi, at der findes forskelle i menneskers omverden, som gør en forskel for netop dette menneskes måde at konstruere sin livsverden på, og dette er ikke udelukkende en negativ, eller positiv konstruktion, blot et udtryk for at individer reagerer forskelligt på omverdenen og de forskelle den byder på.

Vi mener ikke, at man som konsulent skal stræbe mod at skabe en forstyrrelsesfri kontekst, da dette er umuligt. Vi mener derimod, at de forskelle der findes i kontekst ikke skal være forstyrrende i en grad, som hæmmer samarbejdet og læringen mellem parterne. Der må altså gerne være "forstyrrende elementer", som kan sætte tanker, refleksioner og diskussioner i gang mellem konsulent og kunden. Dette sker ved at konsulent og kunden bevæger sig på både handlings- og metaniveau i konteksten, og at ansvaret for at denne bevægelse sker, og sker sammen med kunden, ligger hos konsulent.

Vores antagelse om, at det er konsulenterne der har hovedansvaret for samarbejdet, og den løbende kontekstafklaring, bakkes op af konsulenterne selv. Konsulent C udtaler:

*"Det indledende møde, hele den indledende fase mener jeg, at ansvaret er vores. Selvfølgelig, er det dem der er værten så har de selvfølgelig et ansvar for det, for at der er de mennesker til stede der skal til for at træffe en*

---

64 Bateson (2005), s. 314.

*beslutning. Men ellers er det vores ansvar, at vi kommer omkring det hele, at forventningen bliver afklaret og at vi har et fælles billede af hvor vi skal hen når vi går.”<sup>65</sup>*

Hun udtaler, at de som konsulent har ansvaret for, at hele det første møde forløber optimalt, således at forventningen til fremtidigt samarbejde er klar for begge parter. Ved at udtale, at hun ser det er vigtigt, at de kommer omkring det hele, samt sikrer sig forventningsafklaringen og det fælles billede, illustrerer hun, at hun opererer på begge planer i konteksten, altså både på handlingsniveauet (at de får afklaret fakta mm.) og på metaniveau (at det har det fælles billede).

Ved at udtale, at det er hendes ansvar at begge parter har *”et fælles billede”*, viser hun også, at det ikke kun er hende der skal lære i situationen, men at det drejer sig om hvorvidt hun kan skabe denne læring sammen med kunden, således at kunden også får en ny viden og *”billede”* af hvad det drejer sig om. Hvis det kun var konsulentens som bevægede sig på metaniveau, ville risikoen igen være, at konsulentens og kunden ville samarbejde og tale ud fra forskellige forståelser, og dette fælles billede, vil således ikke være fælles. Så selvom konsulentens har det overordnede ansvar, er det således ikke et udtryk for at det kun er konsulentens, som skal lære og udvikle ny viden i opstartsfasen, men at det er konsulentens ansvar at sikre at kunden også får mulighed for ny indsigt. Konsulentens skal så at sige skabe rammerne for dem begge for, at de kan udvikle ny viden om situationen og samarbejdet, samt forventnings- og kontekstafklare, og at dette sker ved at konsulentens benytter sig af bevægelsen mellem handlings- og metaniveauet, for begge parter.

Konsulent B udtaler sig også om denne bevægelse mellem handlings- og metaniveauet, og siger således:

*”Det er altså først når man har snakket med dem, hvad det egentlig er der ligger i det her? Hvad er det i spørger om og er det overhovedet teams, eller skal det handle om udveksling af forventninger til samarbejdet?”<sup>66</sup>*

Konsulentens siger her, at hun taler med kunden om forventningerne undervejs, samt hvad det er at samtalen skal dreje sig om- det indholdsmæssige (her teams) eller det samarbejds-mæssige. Dermed illustrerer hun, at hun benytter sig af, at indgå i relation og samtale med kunden, på et metaniveau i opstartsfasen, for at afklare hvad det egentlig er de drejer sig om, eller skal dreje sig om.

---

65 Bilag 4, s. 3.

66 Bilag 3, s. 5.

Kunden har i dette eksempel muligvis indledt mødet med et ønske om hjælp til teamsamarbejde, og konsulentten kan vælge at gribe denne mulighed, og fortsætte ad dette spor. Men hvis konsulentten undervejs fornemmer markører, som konsulentten kan kategorisere under en anden kontekst end den omhandlende, er det vigtigt at konsulentten stopper op og bevæger sig på metaniveauet, med kunden. Hvis konsulentten vælger at fortsætte ad teamsporet, opstår der dermed en risiko for, at samarbejdet hviler på et fundament, som ikke viser sig at leve op til kundens forventninger. Derimod er det vigtigt, at konsulentten benytter sig af metaniveauet for at få afklaret samarbejdsforventningerne, således som konsulentten ovenfor fortæller at hun gør, for ikke at gå fra mødet med forskellige forventninger til, hvorledes den forestående læreproces gribes an. Heri ligger nemlig den største risiko; at denne læreproces mislykkes for begge parter, fordi den forestående læreproces i opstartsfasen ikke har resulteret i fælles afklaring og afstemning af mål og samarbejdsmetoder.

På denne måde sikrer konsulentten også, at han/hun kan afvikle den forestående proces, ved netop at få afklaret, hvilke samarbejdsforventninger der ligger, således som konsulent C udtaler:

*"Vi gør meget ud af at skabe de her rammer for hvorfor vi er her, hvem vi er og hvad vi kan tilbyde dem, så ikke de sidder med en forventning om at vi kommer med en ekspertviden på et område hvor vi ikke kan tilbyde det. Selvfølgelig, sker der, så er det noget med at gentage det en gang til, og afklare en gang til. Det vi egentlig kan hjælpe jer med, det er sådan og sådan, og det der, det kan vi ikke hjælpe jer med. Det er nogle gange den skal tages et par gange i løbet af sådan en forløb hvis ikke man har fået gjort det helt klart i starten, undervejs eller er kommet i tvivl om det, så kan det godt være man skal tage den igen. Det gør vi hvis det er nødvendigt."<sup>67</sup>*

Konsulentten udtaler, at hun ved at benytte sig af metaniveauet i samarbejdet, og på den måde sikrer sig at hun kan leve op til kundens forventninger, og at hun først kan forholde sig til det, når kunden får italesat hans/hendes forventninger til konsulentten. Dette gør hun ved at bevæge sig med kunden op på metaniveauet, og spørge til kundens forventninger til samarbejdet, og fortælle kunden om hendes forventninger og kompetencer til samarbejdet. Her påpeger hun også, at hun benytter sig af metaniveauet, hvis hun "er kommet i tvivl om det", hvilket illustrerer at hun navigerer i konteksten, efter hvilke markører hun opfanger. Har hun opfanget nogle markører fra kunden, som hun eksempelvis kategoriserer som tvivlende adfærd fra kunden, vil hun få dette afklaret, sammen med kunden i situationen.

---

67 Bilag 4, s. 5.

Ved at være opmærksom på kundens reaktioner og konteksten herfor, kan hun navigere i konteksten på en måde, hvorpå hun kan få udryddet tvivlsspørgsmål, både fra hende selv og kunden. Konsulenten giver dermed kunden mulighed for at italesætte egne forventninger, men også at holde sin egen faglighed i orden overfor kunden. Hvis ikke hun benyttede sig af metaniveauet, kunne hun risikere at afvikle et forløb for kunden, som ikke ville stemme overens med kundens forventninger, og kunne dermed skabe grobund for at få et dårligt rygte, både for hende selv samt den organisation hun arbejder for. Kunden ville heller ikke få leveret det ønskede, og læreprocessen ville ikke give det ønskede resultat, hverken for kunden eller for konsulenten. Så det er i alles interesse, at sikre en opstartsfasen, hvor både kunden og konsulentens samarbejder, lærer og forventningsafstemmer i forhold til hinandens ønsker, behov og kompetencer.

Konsulenten skal være opmærksom på konteksten for opstartsfasen, dvs. alle de markører der for både konsulent og kunde kategoriserer konteksten, som de begge agerer ud fra. Ved at blive bevidst om hvorledes kontekstmarkører kan have indflydelse på samarbejdet, har konsulenten også mulighed for at agere i konteksten på et mere konstruktivt grundlag, da det giver konsulenten en opmærksomhed på faldgruber i samarbejdet, men også muligheder, som kan være værd at forfølge yderligere. For at undgå et skævvridning i samarbejdet, må konsulenten reagere på, når han/hun opfatter modstridende, overraskende eller undrende kontekstmarkører, og stoppe op og sikre sig at samarbejdet kommer på rette spor igen. Dette sker ved, at konsulenten bevæger sig fra handlingsniveauet til metaniveauet, sammen med kunden, hvorfra de sammen kan diskutere situationen og de vilkår som deres samarbejde hviler på her og nu. På den måde får konsulenten kunden til at italesætte hans/hendes forventninger til samarbejdet, og situationen i opstartsfasen generelt, samtidig med at det også giver konsulenten mulighed for at italesætte hans/hendes forventninger og oplevelser. Det vil sige, at overordnet får begge parter mulighed for at italesætte og diskuterer konteksten, dens markører, samt hvorledes de kategoriserer herefter, og ikke mindst hvilke forventninger der er til den kontekst der kommer herefter. Dette sikrer at konsulenten bliver sikker på at han/hun kan levere det kunden efterspørger, samt at kunden bliver opmærksom på hvad det er han/hun efterspørger. På metaniveauet kan de sammen skabe en fælles forståelse af "hvor er vi nu" og "hvor skal vi hen herfra", altså gå fra tvivl og skævvridning, til afklaring af fortsat samarbejde på fælles grundlag. Vi mener, at denne bevægelse mellem de to niveauer, er grundlæggende for den læring der sker i konteksten mellem konsulenten og kunden, da det netop er ved at bevæge sig metaplan,

der gør at konteksten, og dermed rammerne for læreprocessen, er til diskussion, samt at disse overvejelser bliver udført på handlingsniveauet. Dette illustrerer en læring, i og med at både konsulenten og kunden udvikler ny viden, reflekterer over den, samt agerer efter den i selve konteksten.

Denne bevægelse fra handlings- til metaniveau kan foretages mange gange under opstartsfasen, for hele tiden at sikre sig, at konsulenten og kunden taler og samarbejder ud fra samme forståelse af et givent område og kontekst, for på den måde at sikre at de går derfra med et fælles billede af, hvor de sammen skal bevæge sig hen herfra. På den måde kan konsulenten navigere i konteksten, sammen med kunden, og sikre at opstartsfasen byder på en læring for begge parter- en viden som udvikles undervejs i samtalen og relationen mellem dem, og som sikrer et mere pålideligt fundament at bygge den forestående læreproces op over. Pålideligt i den forstand, at det er en fælles forståelse af den viden, som læreprocessen hviler på, som konsulenten sammen med kunden har navigeret sig frem til.

Som nævnt tidligere, forstår og tolker konsulenten og kunden situationen ud fra deres egen livsverden, og at konteksten dermed forstås ud fra deres eget grundlag at kategorisere kontekstmarkører efter. Derfor er det vigtigt for konsulenten indledende at blive opmærksom på (i det omfang det nu kan lade sig gøre), kundens livsverden, eksempelvis ved at samle information om hvilken organisation vedkommende kommer fra. Den løbende kontekstafklaring skal ske, når konsulenten bliver klar over uoverensstemmelser eller møder undringer undervejs, eller bare sikrer sig at de stadig har en fælles forståelse. Denne forståelse og kategorisering sker ud fra hver enkelts livsverden, hvilket betyder at konsulenten undervejs må forsøge at få indblik i, hvorudfra kunden kategoriserer konteksten, og samtaler ud fra. Til dette vil vi inddrage domæneteorien, for at anskueliggøre, hvorledes man som konsulent kan blive opmærksom på forskellige udgangspunkter (domæner), og dette vil blive gennemgået i følgende afsnit.

## Domæneteori

For at få en større forståelse for sproghandlingerne, og få et redskab til at kunne skelne mellem disse handlinger, har vi valgt at inddrage domæneteorien, da teorien giver nogle redskaber til at kunne forstå konteksten for handlinger og kommunikationen på, og vi ser teorien som en hjælp til at sætte kontekstmarkører.

Domæneteorien blev introduceret af Biolog Humberto Maturana, og senere udviklet af Lang, Cronen og Little i form af tre domæner. Vi har valgt at tage udgangspunkt i deres betegnelser for domænerne, *Æstetikens domæne*, *Produktionens domæne* og *Forklaringernes domæne*. Vi mener, at disse domæner har en vigtig pointe i forhold til opstartsfasen, da de tre domæner har indflydelse på vores måde at indgå i kommunikationen, og den måde vi ser på handlingen og forståelsen af den. Før vi gennemgår domænerne og deres betydning i mødet, vil vi gerne give et indblik i tankerne og baggrunden bag teorien, da det giver en større forståelse for anvendelsen af teorien.

Domæneteorien har sine rødder i den systemiske socialkonstruktionistiske tankegang (jf. tidligere afsnit), dvs. at mennesker er systemer, der kobler sig til hinanden gennem kommunikation, og antagelsen om at vi ikke kan opstille gyldige systematikker for gode eller dårlige handlinger. Alt skal ses og forstås indenfor en overordnet sammenhæng og ramme, som domæneteorien giver en god mulighed for at finde forståelse og sammenhæng i. Derved får samspillet tilskrevet mening i den kontekst den befinder sig i, og den ser forskelligt ud, alt efter hvilken overordnet domæne der er sat i spil. Hvert domæne har sine spilleregler, værdier og normsæt, og det har en påvirkning på indholdet i dialogen.

Som tidligere skrevet, introducerede biologen Humberto Maturana domænebetegnelsen<sup>68</sup>, hvor han taler om strukturelle koblinger i forhold til interaktionen mellem omverdenen og forskellige mentale systemer. Domænerne udspringer fra hans tanker omkring menneskets erkendelsesmæssige udvikling, og vi er særligt interesseret i hans tanker/teori omkring skabelsen af en dybere forståelse for menneskers sproghandlinger, ved at se dem ud fra forskellige domæner. Han definerer domæner som sproglige, mentale konstruktioner, og det er denne definition vi har valgt at bruge i vores tilgang til specialet.

Maturana siger, at når vi interagerer, så kobler vi os strukturelt til hinanden i forskellige former for kommunikativ adfærd. Denne strukturelle kobling fungerer som en betingelse for menneskets tilværelse og erkendelse for virkeligheden:

---

68 Maturana (1987)

*”Vi taler om strukturel kobling, når som helst der er en historie af stadig tilbagevendende interaktioner, der fører til strukturel overensstemmelse mellem to (eller flere) systemer.”<sup>69</sup>*

Når vi benytter sproget, handler vi altid i mange domæner samtidig, da disse domæner er vævet ind i hinanden, og eksisterer ikke alene. Maturana mener, at der er lige så mange domæner som der er systemomverden-relationer.

Det kan virke uoverskuelig at skulle forholde sig til så mange domæner, og vi vil gerne sætte fokus på de sproglige handlinger i mødet i den første fase, og den kommunikation der foregår specielt her, dvs. den mere praksisrelaterede teori. Derfor har vi valgt at bruge Peter Lang, Vernon Cronen og Martin Littles videreudvikling af Maturanas domæne tanker, som de beskriver i artiklen *”The systemic professional domains of action and the question of neutrality”<sup>70</sup>*. Den systemisk professionelle handlingsdomæner defineres i artiklen som kategorier, der gør det muligt at skelne mellem professionelle aktiviteter, der bygger på neutralitet, og aktiviteter, der må basere sig på en personlig holdning til etik og professionel ansvarlighed. Dette mener vi, er en overskuelig og brugbar kategorisering af domæner, som vi ser, kan anvendes til kategorisering af opstartsfasen og som et redskab som konsulenten kan bruge undervejs i opstartsfasen, til at skelne mellem forskellige udgangspunkter i samarbejdet og kommunikationen. Det vil sige, at vi ser domænerne som et udtryk for den kontekst vi hver især agerer ud fra.

Teorien operer med tre domæner af kontekster, som de kalder æstetikens domæne, produktionens domæne og forklaringernes domæne. De tre forskellige domæner repræsenterer hver deres position i kommunikationen, og alle tre domæner eksisterer samtidigt i en aktuel kommunikation, men det kan ikke lade sig gøre at anlægge tre forskellige forståelsesrammer på en gang, hvorfor en af dem altid vil være dominerende. Domænerne fungerer således som overskrifter/kontekstmarkører for kommunikationen, og vil skifte hele tiden. Hvis alle domænerne er i tydelig spil, kan der opstå uklarhed om den overordnede kontekst, og derfor er det vigtigt at

---

69 Maturana (1987), s. 87.

70 Lang mfl. (1990), s. 41.

tydeliggøre det domæne som er det dominerende, for at det bliver muligt at koordinere handlinger og give mening til samspillet.<sup>71</sup>

Ligesom Batesons opfattelse af kommunikation og kontekst, som cirkulære systemer, må vi forstå, at de strukturelle koblinger (domæner) er gældende i samtalen, og cirkulært aktiverer hinanden i et autopoietisk system<sup>72</sup>, men at der altid vil være et styrende domæne i interaktionen. Når vi siger at et system er autopoietisk betyder det, at det altid fremstiller og opretholder sig selv ved at producere det, der skal til for systemets opretholdelse. Man kan også sige, at systemet er selvrefererende. Autopoietiske systemer er både åbne og lukkede. Åbne idet de hele tiden udveksler med omverdenen. Lukkede idet de forholder sig til sig selv ved at bruge tidligere resultater (erfaringer) som grundlag for nye operationer.

Det vil sige, at konsulenten og kunden kan betragtes som et system, og derved vælger de selv om de vil modtage eller afvise (være åben eller lukket) informationer fra omverdenen (hinanden). De vælger hvilke informationer de hver især ønsker at modtage eller ikke at modtage ud fra en subjektiv vurdering af hvorvidt det er nødvendigt, eller giver mening for dem eller ej. Det vil sige at konsulenten eller kunden fungerer som et selvrefererende system, som vælger om de vil være åbent eller lukket. For opstartsfasen betyder, at samspillet mellem konsulenten og kunden således vil være determineret af, hvilken information de hver især vælger at modtage fra hinanden og konteksten, og at den ene part kan modtage anderledes informationer end den anden part. De begge vælger selv, ud fra en subjektiv vurdering af behov og lyst, hvad de tager med sig fra deres møde. Dermed skal konsulenten være opmærksom på, at det ikke er de samme informationer de sidder med og vælger at tage med sig fra mødet, men skal sikre sig at de går derfra med en fælles forståelse, til trods for at denne forståelse er baseret på forskellige modtagne informationer.

Samspillet med omverdenen reguleres af systemet selv, som optager det, der er behov for til selvopretholdelse. Dvs. at en person som agerer i et dominerende domæne kan have svært ved at se uover domænet, og derved blive ved med at agere i domænet, hvis ikke der sker en påvirkning fra omverdenen, som åbner op for nye vinkler, og det er her vi ser konsulentens rolle. Konsulenten skal kunne åbne op, ved at tilføje nye vinkler

---

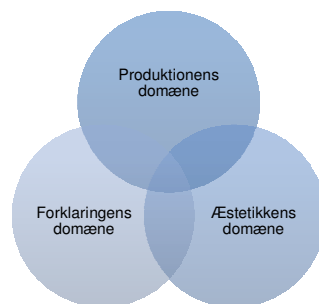
<sup>71</sup> Olsen & Molly

<sup>72</sup> Maturana & Varela 1980.



og positioner til processen, dvs. at konsulenten skal prøve at guide kunden i et andet domæne, for at udvide perspektiverne på situationen. Dette gælder naturligvis også for konsulentens selv, som også skal kunne navigere imellem de forskellige domæner, for også at udvide sit eget perspektiv. På den måde kan konsulenten skabe rammer for, at de begge kan fungere som åbne systemer i samspillet med hinanden, og på den måde sikre at konsulentens selv, eller kunden ikke "sidder fast", og på den måde ikke optager ny viden- læring. Vi mener, det er afgørende at konsulenten udfordrer kunden, og sig selv, ved at bevæge sig på forskellige domæner for at kunne skabe nye vinkler og læring for begge parter. Det betyder ikke, at konsulenten og kunden aldrig må fungere som lukkede systemer, da det aldrig kan lade sig gøre at modtage alle informationer som omverdenen byder på. Det er vigtigt for systemets overlevelse at visse informationer afvises, for at kunne opretholde sig selv. Det vil sige, ikke at føle sig "bombet" af ny viden og informationer, som man til sidst ikke kan rumme.

Nedenstående figur illustrerer, at de tre domæner hænger sammen, men at der altid vil være et dominerende domæne.



Figur 14. Domænernes sammenhæng

I det følgende beskriver vi kort de tre domæner, og deres indvirkning på kommunikationen og deltagernes positioner.

### Produktionens domæne

I produktionens domæne er det den professionelle ansvarlighed, der begrænser neutraliteten. Konsulenten og kunden er ikke neutral, men vurderer episoder, aktiviteter, opgaver og løsninger. I produktionens domæne fo-

regår det daglige liv og praktiske handlinger, og det er præget af den lineære tænkning. Man leder efter "rigtig" og "forkert" – "ret og uret" – en "univers" tankegang. Her eksisterer alle spilleregler, kategorier og kriterier, som deltagerne i samspil er blevet enige om, er organisationens rammer. F.eks. hvornår man holder pause, hvem man samarbejder med, osv.. Vi handler rutinemæssigt uden større refleksion, og på baggrund af ubevidste faktorer, der er fagligt, kulturelt eller socialt betinget.

Det er her konsulenten forhandler den praktiske grund- og rammekontrakt ud fra de regler og organisatoriske forhold der er til stede. Konsulentens metode til at forstå og navigere i det produktive domæne består derfor primært af forskellige spørgsmål, som guider samtalen, så der opstår en klarhed i indholdet, og derved giver plads til en mere refleksiv tilgang. Rent læringsmæssig er der fokus bl.a. på at tilegne sig viden (faktuel), færdigheder og metoder.

Det vil sige, at det er i dette domæne, at konsulenten ved hjælp af lineære spørgsmål får nogle klare faktuelle oplysninger (f.eks. tid, sted, antal personer osv.), som giver et hurtigt overblik over rammen for opgaven. Konsulenten vil også ved afslutningen af mødet kunne benytte sig af lineære spørgsmål, til at få klarhed over opgavens struktur, f.eks. hvem gør hvad, og hvornår. På den måde bliver der skabt et fælles overblik over den fremtidige opgave, både for konsulenten og kunden. Produktionens domæne er en stor hjælp til at få sat nogle kontekstmarkører, som kan hjælpe med at give klarhed og overblik i mødet, især over mange praktiske aspekter, som er nødvendige for samarbejdet.

## Æstetikens domæne

I æstetikens domæne er det vore værdier, holdninger, etik og moral der er fremherskende. Enhver situation rummer en etisk dimension – men det er ikke alle situationer, der kræver en særlig etisk opmærksomhed. Dialogen i dette domæne er præget af forskellige holdninger og meninger, af diskussion og ofte ingen handling. Ofte bliver samarbejdet og det fælles opgaveløft i dette domæne præget af "synsninger", der bliver handlet efter egen mening, og konsekvensen vil ofte være, at det fælles fodslag mistes.

I det æstetiske domæne eksisterer der derfor ikke neutralitet for konsulenten eller kunden, idet hans/hendes handlinger styres af det æstetiske og etiske grundlag. Dvs. at nogle måder at definere og løse problemer på ikke accepteres, men udfordres – evt. afvises. Her finder konsulenten ud af, hvad der er det personlige professionelle ståsted, og lader det være styrende for sin praksis. De aktiviteter konsulenten sætter i gang og deltager i, medvirker til, at konsulentens etiske og professionelle ståsted integreres i løsningen af opgaven. Det samme aspekt gælder for kunden, at det æstetiske domæne er hvor der defineres et personligt ståsted, som ligger til grund for nogle beslutninger og handlinger.

Det æstetiske handlingsdomæne udgøres altså af handlinger, der medvirker til en afgrænsning af, hvad man som konsulent gerne vil være med til, og hvad man ikke vil være med til. At kommunikere indenfor det æstetiske domæne, betyder at man skal gøre sig parat til at kunne udfordre eller måske afvise antagelser, som er uforenelige med ens egen etik. F.eks. gennem bevidst brug af cirkulære spørgsmålstyper og systemiske hypoteser (se evt. nedenstående afsnit, om Karl Tomms spørgsmålstyper).

### Forklaringens domæne

I forklaringernes domæne (eller refleksionens domæne) hersker "multivers" – det gælder om at få udviklet så mange perspektiver og historier relateret til en given handling som muligt. Her mødes vi og sætter os i en lyttende, neutral/nysgerrig, undrende, udviklende, udforskende og meningsskabende position. I bestræbelserne på at skabe svar, klarhed, mening med/i det der foregår og for at skabe retning, mødes vi her med vores spørgsmål, undren, tvivl og ideer. Her kan man arbejde med fornyelse gennem en proces, hvor alle holdninger og positioner tillægges lige stor værdi og betydning, og således samskabe virkeligheden i en dialog (social-konstruktionistisk erkendelse).

Det er i dette domæne, at konsulenten udfordrer kundens historier, der måske holder ham/hende fast i sproglige "binds", hvor de føler fastlåshed og handlingslammelse. Konsulentens tilgang er primært refleksive, cirkulære spørgsmål der spørger til mangfoldigheden i forståelserne af givne problemstillinger. Her vil også kunne gøres brug af metaforer, f.eks. bede om et billede på organisationens fokus punkt. Disse fremgangsmåder giver mulighed for metarefleksion, som er vigtigt for det videre forløb. Det er vigtigt, at konsulenten forsøger at få

kunden til at kommunikere ud fra forklaringernes domæne, for selv at få udfordret de forståelser som konsulenten har uddraget af konteksten, og deres samarbejde indtil nu. På den måde vil de sammen udfordre deres hidtige forståelse og læring, for at justere og tilpasse på en måde, som sikrer, at det er en fælles forståelse de arbejder videre ud fra herefter.

### Opsamling

Set fra vores perspektiv vil det i praksis betyde for mødet, at domæneteori kan være en hjælp til at lave en fælles afklaring af, om konsulent og kunde kommunikerer indenfor samme domæne, og tydeliggøre hvornår en given opgave skal løses indenfor rammerne af produktionens eller forklaringernes domæne. Hvis en sådan kontekstafklaring ikke finder sted, vil det efterfølgende arbejde ofte skabe flere problemer og konflikter end det løser. Det giver også konsulent mulighed for, både at navigere sig selv og kunden rundt i forskellige domæner, alt efter hvilket aspekt der skal afklares mellem dem. Er der faktuelle oplysninger, såsom hvem, hvad og hvornår, skal begge parter kommunikere ud fra produktionens domæne, er det de personlige holdninger til en given metode, problemstilling eller andet, skal parterne bevæge sig i æstetikens domæne, og skal der udvikles nye perspektiver, idéer, samarbejdsforventninger o.a. skal de sammen kommunikere ud fra forklaringernes domæne. Taler parterne ud fra forskellige domæner, kan der opstå tvivl og uhensigtsmæssige gnidninger i samarbejdet, omkring hvad der egentlig kommunikeres omkring, og hvilken kontekst man egentlig befinder sig i. Dette vil skabe et usikkert fundament at fortsætte samarbejdet på, hvis ikke konsulent formår at få defineret den samme kontekst at tale ud fra, for både konsulent og kunde.

For at synliggøre dette og de tre domæners indflydelse på den indledende fase/mødet, har vi konstrueret en tabel, der giver et indblik i domænernes betydning for konsulent i det første møde, og kommunikationens fokus og proces.

Produktionens domæne	Æstetikens domæne	Forklaringens domæne
<b>Fokus</b> En beskrivelse af rammer, normer og spilleregler. (Krav til deltagere)	<b>Fokus</b> En vurdering af de værdier og betydninger der ligger til grund for en handling.	<b>Fokus</b> En undersøgelse af forståelser, perspektiver og sammenhænge i handling.

<p><b>Intention</b></p> <p>At tydeliggøre opgaven og sikre en hensigtsmæssig proces.</p>	<p><b>Intention</b></p> <p>At afstemme handling og værdier bag handling. (Det man siger, og det man gør).</p>	<p><b>Intention</b></p> <p>At reflektere over praksis med henblik på personlig, faglig og organisatorisk læring.</p>
<p><b>Kommunikation</b></p> <p>Handlingsorienteret.</p> <p>Afklare regler og procedurer for opgaven.</p> <p>Målrettet i forhold til opgaven.</p> <p>Stille perspektiverende og kontekstuelle spørgsmål</p>	<p><b>Kommunikation</b></p> <p>Værdiorienteret. For hvem, har processen betydning for?</p> <p>Hvad er konsekvensen af et valg, personligt og organisatorisk?</p> <p>Stille perspektiverede og kontekstuelle spørgsmål</p>	<p><b>Kommunikation</b></p> <p>Forståelsesorienteret.</p> <p>Undersøge ideer, tanker og udfordre forskellige perspektiver og sammenhænge.</p> <p>Stille kontekstuelle og meta-spørgsmål</p>
<p><b>Procesledelse</b></p> <p>At tydeliggøre rammer, regler, og skabe klarhed om konsekvenser.</p>	<p><b>Procesledelse</b></p> <p>At formulere og forventningsafstemme kundens ønsker/tanker.</p> <p>Tydeliggøre de etiske spilleregler.</p>	<p><b>Procesledelse</b></p> <p>At etablere refleksionsrum.</p> <p>Skabe gennemsigtighed omkring betingelser for handling og kommunikation.</p>

Figur 15. De tre domæner ift. fokus, intention, kommunikation og procesledelse.

De tre domæner kan specielt anvendes til at klargøre hvor i samtalen vi er, og det giver en mulighed for at tænke næste skridt ind i samtalen. Dette åbner op for at kunne skifte fokus og perspektiv i en samtale. Hvorved skift af perspektiv kan bidrage til at komme ud af fastkørte samtaler og se andre vinkler og synspunkter. Dvs. at de tre domæner er vigtige hver for sig, men at sammenhængen mellem dem også er meget vigtig. Hvert af de tre domæner er med til at give en afklaring inden for hver deres område, som er vigtigt at have øje for. Som pointeret tidligere i afsnittet, vil de tre domæner hænge sammen, så når produktionens domæne giver faktuelle oplysninger, fungerer mødet kun optimalt ved at supplere med forklaringernes og æstetikens domæne, for at få et bredere syn og forståelse med i opfattelsen af mødet og følgende opgave.

Vi mener, at der allerede i den første kontakt mellem konsulenten og kunden vil være aktivitet i domænerne, da begge parter vil være præget af et bestemt domæne ved samtals start på mødet. Konsulenten og kunden vil ofte i starten af mødet, være fokuseret på at få afklaret de overordnede formaliteter, og det vil forgå i produktionens domæne, hvor der vil blive stillet situationsafklarende spørgsmål som f.eks.: "Hvad er opgavens indhold?", "Hvor mange er der i organisationen", "Hvad er tidsperspektivet?", osv. Her vil konsulenten bevæge sig over i æstetikens og forklaringernes domæner, når han/hun skal tage stilling til, om det er en opgave konsulenten kan påtage sig fagligt og etisk. Når der er blevet dannet et klart billede af opgaven og organisationen, kan konsulenten vælge at gå videre med at bevæge sig over i æstetikens domæne, for at afklare kundens opfattelse af, hvad der er f.eks. er godt, skidt og fagligt korrekt i organisationen. Dette kan give et billede af kundens personlige og faglige ståsted, og kan være en form for personliggørelse i snakken om opgaven, som kan antyde, at kunden er personligt involveret, eller at det kan være meget fagligt relateret, og derved ikke præget af "synsninger" og personlige meninger.

Omvendt skal konsulenten også selv være opmærksom på, hvorudfra han/hun taler og indgår i samspil med kunden, da dette har betydning for samarbejdets udfald og udvikling. Vi har tidligere påpeget at det er vigtigt at begge parter kommunikerer ud fra samme domæne, for ikke at skabe en skævvridning i samarbejdet, og på den måde skabe forskellige forståelser, kontekster, forventninger o.a. Derfor bliver det også konsulentens ansvar at sikre sig, både at kunden kommunikerer ud fra forskellige domæner, men samtidig være opmærksom på sit eget udgangspunkt. På den måde sikres at både konsulenten og kunden udfordrer og udvikler ny viden, og sammen kan skabe en fælles forståelse.

For at få udvidet perspektiverne på opgaven, og kundens opfattelse af forløbet, kan konsulenten ved hjælp af forklaringernes domæne stille nysgerrige spørgsmål, og lytte til kunden, uden at drage konklusioner. Det kan være konsulentens spørgsmål om andre kollegaers syn og indflydelse på mødet og opgaven, og hvilken effekt det har på kundens beslutninger eller forventninger. Konsulenten kan på den måde invitere kunden til refleksion og se på nye perspektiver. Samtalen vil veksle mellem de tre domæner, og vil i den afsluttende del af mødet, vende tilbage til produktionens domæne, for at samle op og danne et fælles overblik over mødets resultat.

Vi vil i det følgende se på vores interviews, for at anskueliggøre om domæneteoriene er anvendelige i vores kontekst, opstartsfasen. Vi vil gerne se på hvorledes disse domæner kan ses i spil i opstartsfasen, for at få en

forståelse af, hvordan denne teori og bevægelsen mellem forskellige kommunikations- og kontekstuds-gangspunkter, kan have betydning for etableringen, vedligeholdelsen og udviklingen af et optimalt samarbejde og læreproces mellem konsulenten og kunden.

### Domæneteorien i praksis

Vi har i vores interview stillet spørgsmål om konsulenternes kendskab og tanker, handlinger i forhold til at medtænke domæneteorien til at lave en kontekstafklaring i mødet, og vi vil derved bruge deres viden til at spotte kundens og deres egen placering i domænerne. Vi er interesserede i at finde ud af hvilken betydning det har for konsulenten, at konsulenten og kunden bevæger sig i forskellige domæner, og hvilken betydning det har, at de måske ser opstartsfasen ud fra forskellige domæner. Vi har både spurgt dem direkte om brugen af domæneteorien i opstartsfasen, men vil også se på deres samlede udsagn, for at se på hvorledes vi kan se domænerne i spil, når konsulenterne reflekterer over deres arbejdsmetoder i de opstartsfasen de har været en del af, og vurderer derefter betydningen af bevægelsen mellem forskellige domæner.

Det er tydeligt, at de spurgte konsulenter alle er opmærksomme på produktionens domæne, og dennes betydning for at skabe klarhed i opstartsmødet. Dette kommer til udtryk i følgende svar, fra konsulent A:

*”Derfor fungerer det meget i produktionsdomænet så det bliver sagen, kan man sige, der bliver rammen for denne opgave. Så hvis kunden og jeg ikke har fælles opfattelse af hvad opgaven er. Så kan der opstå problemer. Så problemerne opstår i det øjeblik hvor vi f.eks. ikke begge to er på produktionens domæne, men er på hver sit.”<sup>73</sup>*

Konsulenten er i dette citat, er meget bevidst om at rammen for opgaven skal være klar, og at han bruger produktionsdomænet til at lave en kontekst afklaring. Ved at bruge produktionsdomænet, kan han spore sig ind på opgaven, så der opstår en klarhed omkring opgaven, der forhindrer, at der bliver skabt et forkert billede af mødet og indholdet i opgaven for begge parter. Han pointerer, at det er vigtigt at bevæge sig i det samme domæ-

---

73 Bilag 2, s. 5.

ne, for at få det samlede overblik og en kontekstafklaring. Det der gør dette domæne vigtigt, er at det giver mulighed for at få en klarhed over opgaven, og giver konsulenten og kunden en fælles reference, som vi mener, er afgørende for det samspil der er imellem konsulenten og kunden. Det betyder for læreprocessen, at der bliver et samlet udgangspunkt som er gjort synlig ved en fælles ramme (feks. faktuel viden)

Dette udtaler en af de andre konsulenter sig også om, konsulent C, da hun siger:

*”Hvad er det der er til diskussion, hvad er det vi skal forholde os til, og derfor kunne man jo godt som konsulent sige, altså, når jeg er ude og jeg har det med, så det der egentlig mest er til diskussion det er det faglige, det der ligger i produktionens domæne, det vi er samlet her for, frem for politiske og æstetiske holdninger.”<sup>74</sup>*

Hun er her inde på vigtigheden af at bruge produktionens domæne til at fastholde det faglige input, dvs. at det er produktionens domæne der er det dominerende domæne for hende i opstartsfasen. Hun bruger det til at afklare det faglige input, og få fastsat konteksten for det videre forløb.

Det er altså vigtigt for konsulenten at få denne klarhed over mødet og opgavens indhold, og der er produktionens domæne et godt værktøj. Produktionens domæne giver via sine lineære spørgsmål nogle opklarende svar og spørgsmål der giver en klarhed over opgaven. Ved at bevæge sig i dette domæne kan konsulenten fastholde den faglige indfaldsvinkel, og derved sortere de to andre domæner fra, og først gå ind på dem senere i mødet, når der er afklaret en fælles ramme, og der er brug for andre perspektiver

Hvis vi bevæger os videre til æstetikens domæne, og ser på konsulenternes svar fra interviewene, kommer de også her med nogle bud på deres syn på brugen af domænerne.

*”Interviewer: Har du tænkt over hvordan domæneteorien måske kan anvendes i en opstartsfase?”*

*B: Ja, altså... Hvis der er en rimelig bred repræsentation af folk på sådan et møde, f.eks. et par medarbejdere, en leder, en TR, så er der jo også muligheden for at se, hvad betyder de her forskellige positioner for, hvad det er man synes, at der er vigtigt. Og hvordan man ser nogen ting hænge sammen? Hvad fører til hvad? Altså, det kan man måske få belyst, så er man måske på det... hvis der så ligger et program, så bliver det vel noget med kan vi lide det eller kan vi ikke. Så er vi måske på det æstetikens domæne, hvor man f.eks. spørger den enkelte,*

---

74 Bilag 4, s. 6.



*tænder du på det her? Synes du at det her er spændende og kunne du forestille dig at nogle andre synes det samme?*<sup>75</sup>

Konsulenten er altså her opmærksom på, at tilstedeværelsen af flere personer kan påvirke og give udslag i mange meninger om opgaven, og dette kan give konsulenten mulighed for at få kendskab til organisationens værdier og holdninger, som kan være en hjælp til at guide processen i den retning organisationen ønsker. Der ved kan konsulenten også få afstemt sine egne holdninger og værdier til den kommende proces. Det er vigtigt at få disse meninger frem, da de kan have en stor indflydelse på hvordan kunden opfatter mødet og opgaven. Måske sidder kunden med nogle personlige oplevelser og holdninger der gør at kunden kan være fastlåst i en løsningsmodel eller personlig blokering eller andre meninger på, hvordan man tolker hinandens udsagn og adfærd. Derfor er det vigtigt at få belyst dette, da det kan være til stor hjælp for konsulenten, men også kunden i den videre proces.

En anden vinkel på dette er konsulentens opmærksomhed på sin egen fremtoning i forhold til påklædning og den effekt det kan skabe, som er et udtryk for konsulentens, og muligvis den organisation hun repræsenterer, værdier og holdninger. Konsulent C udtaler:

*"Vi kan godt finde på at tage et smart tørklæde på, eller en smart trøje, men sådan afdæmpet på en eller anden måde. Så der ikke bliver fokus på personen, men mere fokus på at man kommer som repræsentant for nogle eller for noget. Så det bliver budskabet, det forsøger vi."*<sup>76</sup>

Konsulenten bevæger sig her på sit eget æstetiske domæne, og er bevidst om de signaler hun sender, og hvilken forstyrrelse det kan give kunden, på kundens æstetiske domæne, da konsulentens fremtoning kan overskygge det faglige budskab, og evt. gøre det vanskeligere for konsulenten at få hendes budskab formidlet (jf. tidligere afsnit om Batesons kontekstbegreb i praksis). Vi ser forstyrrelse som både positiv og negativ, da den positive forstyrrelse kan give konsulenten og kunden ny vinkel eller en "øjenåbner" for andre perspektiver. Hvorimod den negative forstyrrelse kan resultere i at konsulenten eller kunden kan blive overvældet eller overfyldt med indtryk, billeder, og det kan udløse fastlåshed og modstand mod nye perspektiver. Så æstetikens

---

75 Bilag 3, s. 9.

76 Bilag 4, s. 2.

domæne kan hjælpe med at åbne op og synliggøre perspektiver og afklare nye ideer for konsulenten og kunden, som kan gøre samarbejdet mere meningsfyldt.

En af de andre konsulenter bevæger sig ind i dette domæne, når hun skal have afklaret nogle holdninger og hypoteser i forhold til hendes eget ståsted, men også i forhold til kundens.

*"Interviewer: Hvordan er du bevidst om, når du sidder overfor en kunde om din egen forforståelse betydning for det samarbejde i skal til at etablere?"*

*C: "Jamen, jeg kan sige, at jeg er bevidst om at jeg har en... og så simpelthen afprøve hypoteser, hjælper kunden til at få afprøvet sine hypoteser, men også udfordre vores egen første tanke, altså hvis jeg f.eks. tror "ej, der er helt sikkert fnidder mellem leder og souschef det kan jeg næsten mærke", når jeg har været ude, men hvad kan det også være."<sup>77</sup>*

Konsulenten er her opmærksom på hendes egen mangel på neutralitet, og hun prøver at udfordre hendes egen holdning og opfattelse af kunden. Konsulenten går ind og vurderer og udfordrer hendes første opfattelse, og prøver at undgå at blive præget af denne. Det vil sige hun prøver at flytte sig selv. Hun skal samtidig sørge for at kunden også flyttes så de kommunikerer ud fra samme domæne. Dette er vigtigt at have i mente for konsulenten, da det giver et samspil i domænerne, hvis konsulenten formår at flytte sig selv og kunden rundt i de forskellige domæner samtidig. Da de forskellige antagelser påvirker de forskellige domæner, f.eks. kan deltager antal og sammensætningen af grupper spille ind på de beslutninger der skal tages i forklaringens og æstetikens domæne. Derfor er det vigtigt med denne veksling mellem de forskellige domæner, fordi det skaber en større sammenhæng og forståelse for parterne.

Konsulenten kan også være præget af sine egne faglige og etiske værdier, og dette kan have en betydning for om konsulenten påtager sig opgaven, og det er her vigtigt at konsulenten få afklaret det i det første møde.

Konsulent B taler om at:

*"Man kan slutte mødet af med at sige, at nu har i muligheden for at sige om i kan bruge mig. På baggrund af det her møde, har de lov til, og jeg synes faktisk at de skal spørge sig selv om det, tror vi at hun kan hjælpe os*

---

<sup>77</sup> Bilag 4, s. 5.

*med det vi har brug for? Hvis ikke de tror på det, efter det første møde, så skal de jo sige, at det vil vi ikke, og så bede om en anden.”*

*Interviewer: ”Har du det så også sådan modsat, at det kunne være dårligt for dig, at du siger fra?”*

*”Ja, det kan sagtens være sådan, at hvis ikke jeg kan se mig selv i den opgave og hvis ikke jeg kan forhandle mig hen i retningen af noget jeg kan se mig selv i, noget jeg kan stå inde for, så kunne det da godt være at jeg siger fra.”<sup>78</sup>*

Denne konsulent er optaget af at kunden har en god fornemmelse af mødets udfald, og at hvis det modsatte er tilfældet, så er det vigtigt af få frem, også i forhold til hendes eget ståsted. Hun prøver bevidst at arbejde hen mod hendes eget professionelle ståsted, og hvis det ikke er muligt at nå derhen, er hun villig til at give afkald på opgaven. Dette er et udtryk for at både konsulenten og kunden taler ud fra æstetikens domæne, og på den måde afklarer begge parter om de personligt og etisk kan stå inde for denne opgave, og den udformning de sammen har kommunikeret om. Her er det vigtigt at konsulenten er klar over, om de begge agerer ud fra æstetikens domæne, eller om kunden måske bevæger sig i produktionens domæne, da dette vil have betydning for hvorledes konsulenten og kunden forstår de talehandlinger der fremkommer i samarbejdet, da disse netop bliver kategoriseret alt efter hvilket domæne man befinder sig på.

I det næste citat har vi valgt at inddrage konsulent B's svar på et spørgsmål om hvorvidt hun har nogle krav til hvem der skal deltage i mødet:

*”Så kan det godt være, at jeg spørger om de har overvejet det. På den anden side tænker jeg også at det er helt fair, hvis man som chef lige i første omgang tænker, nej lad det lige være mig i første omgang. Så skal man tænke i at få det vurderet ret hurtigt derefter, men jeg synes også at det er fair nok, at man som chef lige har brug for at tænke højt med en, uden at man indvier personalet i det i første omgang.”<sup>79</sup>*

---

78 Bilag 3, s. 2.

79 Bilag 3, s. 2.

Konsulenten lader her kunden sætte konteksten, hun lader kunden tage udgangspunkt i sit eget behov. Dvs. at konsulenten er opmærksom på, at det er kundens behov, og måske ikke organisationens behov i første omgang, men det kan give en større klarhed for kunden (i dette citat chefen), at få konsulentens perspektiv på opgaven, inden at større tiltag sættes i gang. Så der bliver en bevægelse mod forklaringens domæne, som er det næste domæne vi ser på.

Med dette mener vi at chefen kontakter konsulenten ud fra hans/hendes æstetiske domæne, et personlige behov for at tale om en situation. Dette er udgangspunktet for opstarten af samarbejdet, men konsulenten skal sørge for at der ikke kommunikeres udelukkende ud fra dette domæne i opstartsfasen. Chefen udtrykker også selv (eller konsulenten tolker hans udsagn i den retning), at han lige har brug for at tænke højt, og på den måde at kunne tale ud fra forklaringernes domæne. Forklaringernes domæne kan her være en hjælp til at belyst nogle nye perspektiver hvor konsulenten kan bevæger sig over i at få belyst kundens historie og få udviklet så mange perspektiver på opgaven som muligt.

I et af interviewene kommer konsulent B ind omkring forklaringens, eller som hun kalder det refleksionens, domæne:

*"Jeg tror at jeg tænker, at gennem den organisatoriske dialog, som kommer, og som er en del af den måde vi arbejder på, det er at gå ind i refleksionens domæne, udveksle billeder af, hvordan ser den her problemstilling ud fra de forskellige positioner der nu er i sådan en afdeling. Det er jo også en slags videndeling, og det gør jo at man bliver revet ud af sit eget snævre perspektiv, hvor man måske kun kan se verden sådan her... så finder man pludselig ud af at den også kan se sådan og sådan ud. Hvis det nu lykkes os at se alle de mange måder verden ser ud på, på en gang, hvad kan vi så få øje på? Gud, vi kan jo selv gøre det..."<sup>80</sup>*

Det er her vigtigt, at konsulenten er opmærksom på at få skabt nogle synlige billeder for kunden, så der skabes en klar opgave for kunden og for konsulenten. Forklaringens domæne kan være med til at flytte de perspektiver som kunden måske er fastlåst i, og åbne op for nye perspektiver i form af udfordrende og undersøgende spørgsmål og måske brugen af metaforer, som et billede på organisationen eller opgaven. Igen sker der en veksling mellem de forskellige domæner, der er f.eks. noget fra produktionens domæne, der skal reflekteres

---

80 Bilag 3, s. 15.

over i forklaringens eller æstetikens domæne. Hvilket vi mener, er vigtig at være opmærksom på for at få en fælles forventningsafstemning, der giver den optimale ramme for en læreproces.

En anden vinkel på forklaringens domæne giver en anden konsulent, som giver udtryk for en undersøgelse af kundens opfattelse af mødet, og kundens fokusområde, samt at skabe en refleksion over mødet. Konsulent C udtaler:

*"På et møde har vi altid det at vi stiller spørgsmål til kunden som lyder på, hvad har især sagt jer noget, i det vi har talt om. Og det er ud fra betragtningen om at en ordentlig afslutning er med til at... altså, hvad er det du husker i en samtale, hvad er det du husker i et forløb."<sup>81</sup>*

Konsulenten gør her opmærksom på at det er vigtigt, at kunden slutter af med at lave en refleksion over mødet, så det der har betydning og giver mening for kunden bliver sprogliggjort, derved kan konsulenten blive mere klar på opgavens indhold. Det er vigtigt for mødets udfald, at der sker en refleksion over mødeindholdet, der giver mulighed for at konsulenten og kunden evt. tager en tur rundt i alle tre domæner, for at afklare og skabe forståelse for opgaven.

For at illustrere at mødet ikke er statisk opdelt i domæne, men veksler mellem de tre domæner har vi medtaget det næste citat, som giver en fornemmelse af domænernes betydning i kommunikationen. Konsulent B siger:

*"Jeg tror nok at starter bag fra. Jeg starter med at spørge hvad de er for et felt? Tit har vi nogle billeder af hvad der skal ske den dag, og tit har de forelsket sig i en eller anden metode og i hvert tilfælde har de jo et tema, som de synes er meget vigtigt at få sat på dagsordenen. Måske har de endda bestemt sig til at det kunne vel nok være godt med noget open space eller et eller andet de selv har prøvet på egen krop som de synes var rigtig godt. Og så snakker vi lidt om det... Jeg plejer at starte der hvor jeg spørger; Hvad er det for en effekt i gerne vil have ud af denne dag? Og der bliver jeg nok egentligt længe, fordi "billeder" der, er meget vigtige for mig at styre efter..."*

---

81 Bilag 4, s. 10.

*Jeg synes at det er svært for mig at gå ud og lave en dag, Hvor de siger, at så skal vi lave det og det... Jeg synes at det jeg skal tilføje dem, det er; Hvad er det der skal komme ud af det? For det glemmer de tit at tænke på".<sup>82</sup>*

Her giver konsulenten et billede på at de tre domæner hele tiden er i konstant bevægelse i mødet, hun bevæger sig først i produktionens domæne, for at få afklaret feltet/opgaven, og derefter flytter hun sig over i æstetikens domæne, hvor de får belyst deres ønsker, og det kunden synes er bedst. Hun benytter derefter forklaringens domæne til at sætte forskellige perspektiver på spil, hvad er deres ønsker og formidle nogle refleksioner til deres billede af opgaven. Herefter går hun tilbage til produktionens domæne, og sætter skarpt på hvad det er der skal komme ud af forløbet. Hun påtager sig opgaven med at være den der styrer konteksten, og får kunden flyttet rundt i de forskellige domæner, så der opstår en større klarhed og forståelse for opgaven, både for kunden men også for konsulenten selv.

Det er netop denne bevægelse vi mener, er essentielt for opstartsfasen, når vi fokusere på domæner og kontekstafklaring, da det giver en mulighed for at sætte tydelige kontekstmarkører for opgavens retning og mål.

Når vi skal samle op på vores empiri kommer der et tydeligt billede af, at konsulenten skal være bevidst om sit eget udgangspunkt, for at kunne guide og forstå kunden, der hvor kunden er. Vi mener at konsulentens bevidsthed om bevægelserne imellem domænerne kan afhjælpe uklarheder i opstartsfasen.

Denne bevægelse giver konsulenten og kunden en forståelse og indsigt i opgavens indhold, da de forskellige domæner påvirker med hver deres perspektiv.

## Opsamling

Vi vil i følgende afsnit fremdrage de overordnede konklusioner vi er kommet frem til gennem vores teoretiske og empiriske analyse, som kan belyse vores hypotese, samt problemformulering.

Kontekstbegrebet dækker over en bred betegnelse af rammer og strukturer for en given situation, i vores tilfælde opstartsfasen. Vi har her indledningsvis brugt Gregory Bateson til at definere hvad en kontekst egentlig

---

<sup>82</sup> Bilag 3, s. 4.

er, og uddybet denne forståelse med hans begreb om kontekstmarkører, som en måde at skabe overblik over hvad der udgør en kontekst, samt hvorledes mennesker kategoriserer og finder ud af hvad det er for en kontekst de agerer i. Denne forståelse har vi yderligere uddybet med Maturana og Varelas domæneteori, eller nærmere Lang, Little og Cronens videre udbygning af denne teori, som en måde at overskueliggøre, hvorledes man kan bevæge sig i tre forskellige kontekster, som alle vil være determinerende for hvorledes man indgår i et samspil med andre mennesker.

Konteksten definerede vi, som værende rammer og strukturer, og med Batesons ord, som en helhed, hvori man kunne forstå mindre dele udspille sig. Det vil sige, at konteksten er et overordnet (meta) perspektiv, hvori man kan forstå mindre dele udspille sig, og disse mindre dele definerer på samme tid konteksten. Det vil sige, at det er et cirkulært samspil mellem helheden og delene, og det betyder også at de skal forstås i dette samspil.

Vi anskueliggør undervejs vigtigheden i, at konsulenten arbejder hen mod, at blive opmærksom på hvorledes konsulentens selv, men også hvorledes kunden kategoriserer de forskellige kontekstmarkører, og således forstår og opfatter den kontekst de sammen sidder i. Vi mener, at hvis konsulenten og kunden ikke kategoriserer konteksten og de dertilhørende kontekstmarkører ud fra en fælles forståelse, kan de hver især udvikle en forståelse for den kontekst de sammen er i, på forskellige måder, som derved også vil determinere for hvorledes de indgår i samarbejdet med hinanden. Det vil sige, at hver part sidder med sin egen forventning til samarbejdet, som ikke vil være sammenlignelig med den anden parts forventninger. Dette udgør således en risiko for, at samarbejdet kører af sporet, og at der ikke bliver arbejdet mod et fælles mål, men nærmere mod to forskellige forståelser. Med dette mener vi ikke, at de skal have samme opfattelse af konteksten, men at de sammen skal skabe en fælles forståelse af konteksten, som de kan arbejde ud fra sammen. Det vil være umuligt at tilstræbe den samme læring, den samme tolkning osv. af konteksten, da den viden de udvikler, er individuelt socialt konstrueret ud fra deres samspil.

Dette hænger også sammen med domæneteorien, hvor vi i afsnittet anviste, at der er tre forskellige domæner i spil, når man indgår i et samarbejde med andre mennesker; produktionens, æstetikens og forklaringernes domæne. Vi mener, det er vigtigt, at konsulenten har fokus på, hvorudfra både konsulenten selv, samt kunden kommunikerer med hinanden. De skal ikke nødvendigvis kommunikere ud fra samme domæne, men ved at få øje på hvilket domæne der er dominerende, kan konsulenten således definere, hvorudfra det er, de hver især kommunikerer, og derved tolker det, den anden kommunikerer. Det vil sige, at konsulenten kan bruge domæ-

neteorien, som et redskab til at kategorisere kundens og sine egne kontekstmarkører, og således skabe en forståelse for, hvad der ligger til grund for denne tolkning, samt hvorledes man kan arbejde mod nye og andre tolkninger. På den måde skaber konsulenten rammerne for at ny viden kan udvikles, og skaber på den måde rammerne for læring for både konsulenten selv, men også kunden.

Vi mener, at det er konsulentens ansvar at sikre at konteksten, måden hvorpå kontekstmarkørerne bliver tolket på, samt ud fra hvilket domæne der bliver kategoriseret og tolket af begge parter, afklares undervejs i samarbejdet, for at undgå misforståelser og skævvridninger i samspillet mellem dem. Dette mener vi kan gøre ved at konsulenten opererer på et handlings- og et metaniveau. På metaniveauet kan tolkningen af kontekstmarkørerne diskuteres, og måske justeres og tilpasses således at de ikke spiller en afgørende forstyrrende rolle for samarbejdet. Ved at have for mange uafklarede forstyrrelser mener vi, at der opstår en risiko for at samarbejdet kollapser, og at der ikke udvikles rum for læring, som er baseret på en fælles retning og afklaring. Dette vil derfor skabe ikke optimale vilkår for opstartsfasen, og det samarbejde der skal ligge til grund for den fremadrettede læreproces.

Ved at konsulenten og kunden sammen bevæger sig på et metaniveau, kan de derudfra flytte sig fra et domæne til et andet, for at se nye perspektiver og vinkler, som kan give nye forståelser og idéer. Dette kræver at der er opmærksomhed på, og konsulenten kan spotte, hvilket domæne man befinder sig på (metaniveau), på nuværende tidspunkt, for at kunne bevæge sig videre (handlingsniveau). Vi mener, at det er yderst vigtigt at konsulenten sørger for at der undervejs sker denne vekselvirkning mellem niveauerne, for at sikre en afklaring af konteksten, og for at udvikle og ændre konteksten i en mere fælles ønskelig retning.

Vores udgangspunkt for at frembringe disse resultater, startede med vores hypotese:

***Det er vigtigt, at konsulenten arbejder med kontekstafklaring, da det skaber rammer og struktur for mødet og samarbejdet mellem parterne i opstartsfasen, samt giver konsulenten mulighed for at ændre ikke optimale udviklinger i samarbejdet. På den måde understøtter og skaber konsulenten bedst muligt det læringsrum der bliver skabt mellem konsulenten og kunden, således at samarbejdet forløber optimalt for begge parter.***

Vi mener, at konteksten og de dertilhørende kontekstmarkører har afgørende betydning for samarbejdet, da det har betydning for hvordan både konsulenten og kunden kategoriserer konteksten, og derved betydning for



hvorledes de kategoriser og skaber forventninger til samarbejdet. Hvis ikke disse forventninger stemmer overens, og hvis der er forskellige forståelser for, hvad det er for en kontekst man agerer i, kan konsulenten risikere at samarbejdet ikke vil forløbe optimalt, og at der ikke vil ske læring i opstartsfasen. Derfor er det vigtigt, at konsulenten arbejder mod, at blive opmærksom på hvorledes både konsulenten samt kunden forstår og tolker den kontekst de sammen skaber og agerer i. Dette kan give konsulenten mulighed for at arbejde med at omstrukturere, justere og tilpasse den kontekst de agerer i, for at sikre at samarbejdet udvikler sig optimalt, mod en for begge parter ønskelig retning. Ved at bevæge sig fra handlingsplan til metaniveau, kan konsulenten og kunden sammen ændre konteksten på en måde, hvor de kan skabe nye og mere optimale (ift. begges ønsker) rammer for at udvikle ny viden, altså understøtte læringen hos begge parter bedst muligt. Disse konklusioner vi her har fremdraget mener vi, hænger fint i tråd med vores hypotese. Denne hypotese er igen udsprunget af vores problemformulering, som lyder:

**Hvorledes kan konsulenten skabe et rum for læring mellem konsulenten og kunden i opstartsfasen, med fokus på kontekst, kommunikation og relationsskabelse, således at det understøtter en fremtidig læreproces?**

Da vi her især fokuserer på at skabe *"et rum for læring"*, mener vi, at konteksten har afgørende betydning, da det netop er en overordnet skabelse af "rummet", helheden, som læringen foregår under. Konsulenten kan ved at operere sammen med kunde på et metaniveau skabe klarhed over hvorledes hver part i opstartsfasen forstår og agerer indenfor konteksten. Det er også her, at nye tanker, refleksioner, idéer opstår og denne afklaring mellem konsulenten og kunden, kan bruges til at justere, udvikle og tilpasse konteksten på en måde, som skaber de rammer som er mest optimal for netop de parter der sammen indgår i et samarbejdet i opstartsfasen. Det vil sige, at ved at have fokus på konteksten i opstartsfasen, kan skabe, udvikle og justere konteksten på en måde, som kan udvikle en bredere forståelse og ny viden omkring samarbejdet. Altså skaber konsulenten på den måde et rum for dem begge, hvori de udvikler ny viden, læring. Ved at sikre sig at de løbende har en forståelse for hinandens udgangspunkt, tolkninger, holdninger o.a. sikres at de sammen skaber et fundament, som de begge er enige om, kan fungere som et udgangspunkt for det videre samarbejde. Det er således ikke kun konsulenten, eller kunden, som har defineret rammerne for den videre læreproces. Tværtimod bliver resultatet af kontekstafklaringen et *fælles udviklet udgangspunkt* for den fremtidige læreproces. Et udgangspunkt de begge har en fælles forståelse af, og dermed en fælles forståelse af den fremtidige retning. På den måde

skabes de bedste vilkår for læring fremover, ved at have skabt de mest optimale rammer, og en fælles forståelse heraf, forud for processen.

## Fokusområde 2: Kommunikation

I dette afsnit vil vi redegøre for vores hypotese, ud fra valgte teoretiske tilgange (nærmere beskrevet tidligere), for slutteligt at koble denne tilgang med en mere praksisorienteret tilgang, vores interviews. På denne måde vil redegøre for, hvorledes vi ser vores anden tese udspille sig, både i teori og praksis.

***Det er vigtigt, at konsulenten er opmærksom på kommunikationen mellem dem, da det er gennem kommunikationsprocessen, at der udvikles et grundlag for et udbytterigt samarbejde (at konsulenten skaber mening, læring, udvikling i samarbejdet for dem begge).***

Vi mener, at kommunikation er et af de mest vigtige aspekter af opstartsfasen, da det netop er gennem kommunikationen mellem konsulenten og kunden, at samarbejdet bliver grundlagt og udviklet. Gennem kommunikationen kan situationen ændre sig, og ved at undlade at have opmærksomheden rettet mod kommunikationen, kan man ikke være opmærksom på hvorledes situationen udvikler sig- både i positiv og mindre positiv retning. Som tidligere nævnt, mener vi, at konsulenten sidder med hoveddelen af ansvaret for at sikre et udbytterigt samarbejde mellem parterne, og vi mener, at sproget er det mest essentielle arbejdsredskab, som konsulenten har for at sikre samarbejdets fundament og udvikling.

Kommunikation er et kompleks begreb. Det kan indeholde alt, eksempelvis sansepåvirkninger, komplicerede sproglige ytringer, kropssprog og meget andet. Vi vil i dette afsnit have vores hovedfokus på sproget, dvs. de udsagn der udveksles mellem konsulenten og kunden i opstartsfasen. Vores fokus vil være at anskueliggøre hvorledes konsulenten kan arbejde med sprogets betydning og udtryk, som en metode til at sikre et udbytterigt samarbejde. Dette gør vi også ud fra vores senere intention, nemlig at påvise hvorledes de konsulenter vi har interviewet arbejder med sprogbruget i opstartsfasen.

Til at få defineret dette komplekse kommunikationsbegreb vil vi igen drage Gregory Bateson ind, som med hans "kommunikationsteori", kommer bredt omkring. Til at komplementere Batesons overordnede kommunikationsbegreb, inddrager vi kommunikationsprofessor Barnett Pearce, som med sit kommunikationsbegreb (CMM- Coordinated Management of Meaning), lægger særligt vægt på den cirkulære tankegang, samt hvorledes man kan skabe mening og en konstruktiv social verden. Det vil sige, hvordan man kan forstå og forbedre den interpersonelle kommunikation, men også hvordan man kan udvikle viden og forståelse for de udsagn kunden

kommer med. Dette er netop vores teses hovedfokus- hvorledes konsulenten gennem kommunikationen kan skabe en social verden med kunden, som kan sikre et solidt fundament for et udbytterigt samarbejde.

Vi vil yderligere komplementere Pearce med Karl Tomm, som har udarbejdet en mere praktisk orienteret tilgang til hvorledes man kan arbejde med sproget i et samarbejde, nemlig hans spørgsmålstyper. Tomm giver et bud på hvordan spørgsmålstyperne kan formuleres og anvendes efter hensigten med koordineringen af handling mellem konsulenten og kunden. På denne måde ønsker vi at anskueliggøre hvorledes man som konsulent kan arbejde med helt konkrete sproglige ytringer- spørgsmål- i kommunikationen mellem parterne i opstartsfasen.

Slutteligt vil vores gennemgang af Batesons, Pearce og Tomms tilgange til kommunikation anskueliggøre hvorledes vi ser det kommunikative aspekt udspiller sig i opstartsfasen, både helt overordnet, samt mere konkret, hvorefter vi inddrager vores interviewede konsulents erfaringer med arbejdet med dette fokus i de opstartsfasen de har deltaget i.

## Batesons kommunikationsbegreb

Bateson har gennem det meste af hans liv været interesseret i kommunikation, og har forsket indenfor dette, ved blandt andet at se på dyrs kommunikation og kommunikation mellem skizofrene, hvorudfra han drager elementer og mønstre der siger noget generelt om kommunikation, og meningen med det. Han opsætter således ikke en teori om kommunikation, men uddrager nogle tanker og mønstre, som han har forsket sig frem til. Vi vil i det følgende fremstille nogle af disse tanker og mønstre, for at illustrere hvorledes Bateson ser på kommunikationsbegrebet, og bruge dette som udgangspunkt for vores tilgang til kommunikation.

Helt grundlæggende mener Bateson, at kommunikation skal forstås i en cirkulær processammenhæng, og at kommunikation derfor ikke er en simpel årsags-virknings sammenhæng. Den kan således ikke beskrives eller forklares ud fra f.eks. matematikkens tilgang, som en ligning, eller ud fra den positivistiske tilgang som en stimuli- respons relation. Man kan ikke kun se på enkeltdele i kommunikationen, eller den lineære relation mellem delene heri, da han mener, at det er i relationen mellem enkeltdelene, og enkeltdelene og helheden, at kommunikationen foregår og meningen med kommunikationen skal findes. Dermed er fokus, hvorledes delene

indgår i relationer med andre dele, eller mere menneskeligt, hvorledes individer indgår i relationer med deres omverden. Dette hænger også i tråd med hans kontekstbegreb, at alle dele indgår i større relationer, med andre ord, alle udsagn indgår i en kontekst, som igen er en del af en anden kontekst osv. (som tidligere gennemgås i afsnit om kontekst). Det vil sige, at konsulenten i opstartsfasen ikke blot skal være opmærksom på det talte ord mellem ham/hende og kunden, men også de omstændigheder, hvori deres kommunikation udspiller sig. Ved at se på helheden, mellem udsagnene og den kontekst de sidder i, kan konsulenten derved undgå at udlede mangelfulde tolkninger af kommunikationen mellem dem, og derved undgå misforståelser af situationen. Eksempelvis kan et enkelt udsagn ikke tolkes alene, som "Vi har nogle samarbejdsproblemer i ledelsesgruppen", hvorudfra man som konsulent kunne udlede den hypotese at kunden her har brug for et udviklingsforløb, der involverer hele ledelsesgruppen. For at undgå mistolkninger skal konsulenten spørge ind til de større sammenhænge, hvori denne iagttagelse indgår, og kunne evt. nå frem til, at det nærmere er et generelt samarbejdsproblem i hele organisationen, eller nærmere omhandler mødeledelse, da det kun er her forviklingerne i samarbejdet foregår. Ved blot at se på den enkelte udtalelse, kan konsulenten for hurtigt drage konklusioner, som ikke nødvendigvis er den optimale for kunden.

Med denne tilgang gør Bateson op med den klassiske fysiks tilgang (med hans ord, den "newtonske verden")<sup>83</sup>, da han påpeger, at det ikke er relevant at se på enkeltdelene i kommunikationen, men nærmere at se på hvorledes kommunikationen modtages og tolkes af individerne der indgår i relationerne, altså hvorledes individerne skaber mening med den kommunikation de "opfanger" og "udsender". Han mener, at den newtonske verdens tilgang til videnskab, koncentrerer sig om, at:

*"Problemerne skal forenkles ved at man ser bort fra- eller venter med at anstille overvejelser over- den mulighed, at den større kontekst kan påvirke den mindre."*<sup>84</sup>

Og fortsætter med at forklare, hvorledes han anser hans videnskabelige tilgang til hans forskning, og siger at han:

---

83 Ølgaard (2004), s. 67.

84 Bateson (2005), s. 252.

*"... strider mod denne regel og fokuserer netop på de bestemmende relationer mellem større og mindre kontekster." og "... at der kan være en uendelig regres af sådanne relevante kontekster." endvidere at: "... det, man kan undersøge, er altid en relation eller en uendelig regres af relationer. Aldrig en "ting".*<sup>85</sup>

Dette udspringer også af hans cirkulære tilgang, efter anden ordenskybernetikken (jf. metodeafsnit tidligere), hvormed han mener at alt indgår i et cirkulært system, og hvis man påvirker en del, vil man påvirke hele systemet. Derfor bliver kommunikation en kompleks størrelse, som ikke blot indeholder dele, som sproglige ytringer, kropssprog, intonation mm., men som er en del af en større kontekst hvori disse udsagn udspiller sig, som f.eks. relationen mellem individerne der kommunikerer, den omverden de befinder sig i, osv.. Dermed siger han også, at det ikke er relevant udelukkende at se på delene i kommunikationen, men at det nærmere drejer sig om hvorledes individet modtager og fortolker den kommunikation vedkommende opfanger. Det er netop hvorledes individet udleder budskabet af kommunikationen, ikke det opfangede "i sig selv", der er det relevante, da det er her meningen med kommunikationen skal findes. Dette kalder han det emiske aspekt; at det relevante:

*"... er jo ikke hændelser og objekter, men den information der "bæres" af hændelser og objekter."*<sup>86</sup>

Det vil sige, at det relevante bliver at se på, hvilken information eller budskab, der bæres af hændelser og objekter, adfærd eller udsagn mm., og at dette budskab og information bestemmes af modtageren af kommunikationen, som vælger hvorledes han/hun vil forstå hændelsen eller objektet. Dette betyder også, at der ikke er noget rigtig og forkert i kommunikationens verden, da meningen og budskabet med kommunikationen bestemmes af modtageren, da det relevante netop er, at finde betydningen og meningen med kommunikationen, og den ligger i hver enkelt individs fortolkning af den information vedkommende modtager<sup>87</sup>.

For konsulenten i opstartsfasen bliver det derfor nødvendigt at lytte til, hvordan kunden fortolker den information han/hun får af konsulenten. Det er således ikke det mest centrale hvad konsulenten har af hensigt med de udsagn der udspiller sig i konteksten, men nærmere at konsulenten skal bliver opmærksom på, hvilket budskab kunden har tolket sig til. Denne tolkning er ikke rigtig eller forkert, men den kan være uoverensstemmende

---

85 Bateson (2005), s. 252.

86 Bateson (2005), s. 397.

87 Ølgaard (2004), s. 68.

med konsulentens hensigt, og hvis konsulenten vil sikre sig en fælles forståelse<sup>88</sup> mellem dem, må konsulenten nødvendigvis have et større overblik for hvorledes udsagnene udspiller sig i konteksten, samt hvorledes de bliver tolket af kunden. Et eksempel kunne være, at konsulenten foreslår at arbejde med en anerkendende tilgang, eksempelvis Appreciative Inquiry<sup>89</sup> til det forestående forløb. Kunden vælger derefter hvorledes denne information skal kodes, og er måske ikke særligt begejstret for Appreciative Inquiry, og lægger nogle andre tolkninger i denne information end konsulenten. Dette kan igen blive årsag til misforståelser i samarbejdet mellem dem, hvis ikke konsulenten får opfanget den større kontekst og kundens udledte budskab af konsulentens informationer.

Med dette perspektiv, at individet selv udleder budskaber af informationer, bliver perception centralt, og Bateson siger at:

*"... de eneste relevante entiteter eller "virkeligheder" i kommunikationens verden er budskaber, herunder dele af budskaber, relationer mellem budskaber, markante huller i budskaber osv. Perceptionen af en hændelse eller genstand eller relation er virkelig."*<sup>90</sup>

Bateson definerer information, ud fra informationsteknologiens verden, som en informationsbit, og denne kan defineres som en forskel der gør en forskel.<sup>91</sup> Med ordet forskel, lægger Bateson vægt på, at de ting individer perciperer, er forskelle i deres omverden. De forskelle som individet perciperer, er dermed en information.

Forskel er dog et lidt diffust begreb, da det individet opfanger i sin omverden, ikke er en fysisk genstand eller andet håndgribeligt, men mere abstrakt, i form af, at menneskets hjerne opfatter, at der er en forskel mellem forskellige elementer i dets omverden<sup>92</sup>. Individet bliver opmærksomt på sin omverden, og modtager dennes kommunikation, så snart individet opfatter, at der er en forskel. Det er i denne forbindelse at Bateson ofte

---

88 Når vi bruger begrebet "fælles forståelse" er det ikke ud fra den overbevisning, at parterne skal have præcis den samme opfattelse af et givent emne. Vi mener det som en forståelse, som konsulenten og kunden udvikler sammen, det vil sige nærmere et fælles udgangspunkt, hvorudfra de kan kommunikere og samarbejde.

89 Jf. tidligere.

90 Bateson (2005), s. 256.

91 Bateson (2005), s. 314.

92 Bateson (1991), s.62.

bringer citatet "kortet er ikke landskabet"<sup>93</sup> på banen. Kortet udgør netop de forskelle som et individ, i dette tilfælde landmåleren, har perciperet og gjort til information om landskabet. Havde vedkommende ikke opfattet nogen forskelle, ville papiret være helt blankt.<sup>94</sup> Men også her, i det blanke papir, ligger der en information, nemlig at det der ikke er, også fortæller noget om "landskabet". Hændelser der ikke sker (eks. telefonopkaldet man ikke foretog), kan komme til at have en virkning på omverdenen og den kontekst individet befinder sig i. Det blanke papir kan bære det budskab, at landmåleren ikke har arbejdet med at kortlægge landskabet endnu, at den del af landskabet han har kortlagt ikke indeholder nogle forskelle fra landmålerens synspunkt, osv. alt efter hvilket budskab individet- modtageren af forskellen- forstår af denne enhed.

I forhold til opstartsfasen betyder det, at konsulenten igen skal have blik for den større kontekst, hvori udsagnene- og de manglende udsagn- udspiller sig. Både det konsulenten og kunden siger skaber måske, for dem begge, en forskel i deres verden, og denne forskel optages og tolkes på hver deres måde. På den måde lærer både konsulenten og kunden af mødet, men på hver sin måde. Det er dog langt fra sikkert at det er de samme forskelle der opfanges, da disse forskelle afhænger af den enkeltes livsverden (eksempelvis at konsulentens har et fagligt udgangspunkt, og kunden sin egen organisatoriske kontekst), og derfor kan konsulenten ikke regne med, at udbyttet og opmærksomheden er på de samme ting i opstartsfasen. Og målet er heller ikke, at de hver især skal gå derfra med samme læringsudbytte. De kommer med hver deres livsverden, hvorudfra forskellene i konteksten opfanges og tolkes, og da udgangspunktet aldrig vil være det samme, vil læringsudbyttet heller ikke være det, og skal heller ikke tilstræbes. Derimod skal der sikres en fælles *forståelse*, men der kan være forskellige veje til denne forståelse, og dette skal accepteres og respekteres. Ligeledes skal konsulenten lægge mærke til de hændelser der ikke sker i deres opstartskontekst, da disse også siger noget om den større kontekst de agerer i, og skal agere i, i fremtiden. Eksempelvis kunne de elementer som kunden ikke udtaler sig om, spille en større rolle, og dette kan kun afklares ved at afdække hvilken betydning det kunne have. Det vil dog være langt fra muligt at afdække alt, og dette er heller ikke målet. Målet er derimod den fælles forståelse, og for at skabe de bedste betingelser for den, må konsulenten afsøge det område hvor de bevæger sig indenfor. Jo større forståelsen er for den overordnede kontekst, jo mindre risiko er der for misforståelser mellem dem.

---

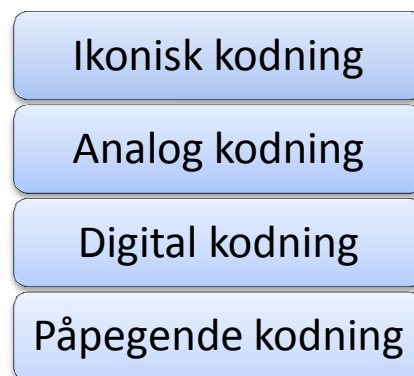
93 Citeret fra psykiateren A. Korzybski.

94 Ølgaard (2004), s. 72.



Opsamlende er kommunikation noget der foregår mellem mennesker, eller nærmere foregår i *relationen* mellem mennesker, og mellem menneskerne og dets omverden, og mellem omverdenen og dennes kontekst osv. Det som individet opfatter, er de forskelle der er i dens omverden, som det vælger at opfatte og tolke på en bestemt måde (gør til information), og uddrager derved hvad budskabet af det perciperede er. Dvs. at der aldrig er "ren" kommunikation, men forskelle som kan tolkes til budskaber på mange forskellige måder- mindst lige så mange måder som der er mennesker og relationer. Kommunikation er dermed, hvorledes individet opfanger forskelle, og fortolker disse til informationer og budskaber, i en given kontekst med andre mennesker, meget kort sagt.

Det vil sige, at der foregår en tolkning hos hvert individ, det som Bateson også kalder en kodning. Mennesket koder den kommunikation, som det opfanger på en bestemt måde, og danner derved budskaber og mønstre om dens kontekst. Bateson oplister forskellige kodningsmåder<sup>95</sup>, hvorpå man kan behandle den perciperede forskel, samt også kan bruges som udtryk for, hvorledes man lægger sin opmærksomhed, både som det kommunikerende individ og det kodende individ. Kodningsmåderne er:



Figur 16. Kodningsmåder ifølge Bateson.

*Ikonisk kodning* kaldes også billedkommunikation, dvs. alle visuelle illustrationer, uden tekst og tale, eksempelvis landkortet (jf. ovenstående eksempel). Kort sagt skal det tegnede ligne det betegnede.

---

95 Bateson (1991), s. 110.

Derudover er der den *analoge kodning*, hvor analogt betyder overensstemmende. Det vil sige, at de forskellige elementer i kommunikationen er i overensstemmelse med hinanden, eksempelvis kropssproget og det sproglige udsagn. Bateson bruger også et mere konkret eksempel, nemlig dampmaskinens regulatorer, hvor man kan varierer denne regulator trinvis (op eller ned), og dette udløser så en lignende variabel virkning på brændstofforførslen (mere eller mindre). Han definerer analoge systemer som:

*”De, der veksler trinløst og i forhold til størrelsen af den udløsende hændelse.”<sup>96</sup>*

Det vil sige, at den kommunikation der perciperes, kan kodes på den måde, at elementerne i situationen er afstemt efter hinanden- de passer så at sige sammen. En stor del af kommunikationen kodes netop analogt, da det oftest drejer sig om det talte er i overensstemmelse med nonverbale, nemlig kropssproget, tonefaldet og meget andet. Den nonverbale kommunikation kodes efter den sproglige kommunikation, således at disse er i overensstemmelse, og eksempelvis dyrs kommunikation er hovedsagligt analogt kodet.

I næsten modsætning til den analoge kodning findes *digital kodning*. Her er der ingen lighed mellem elementerne, de er nærmest modsætninger. Bateson definerer digitale systemer, som de elementer der har tændeslukke egenskaber, og eksemplificerer det ved en termostat, som slukker når temperaturen når et vist niveau, og omvendt tænder, når den når under et andet niveau.<sup>97</sup> Et andet eksempel kunne være der skrevne og talte sprog, som netop er betinget af tegn og regler, som ofte sætter en skarp grænse mellem hvad der er tilladt og ikke tilladt. Man skal følge disse regler og tegn, for at kommunikationen giver mening, og kan også spores til Wittgensteins tanker om sprogspil, dog behandler Wittgenstein området meget bredere end blot det talte og skrevne (se evt. tidligere afsnit om Wittgensteins tanker om sprogspil under ”Socialkonstruktionisme”).

Endvidere påpeger han en fjerde form, som han definerer som *den påpegende kommunikation*, dvs. når man udpeger, eller påpeger, et element i konteksten, med dertilhørende ord. Med Batesons eksempel, at man peger på en kat og siger ”sådan ser en kat ud”. Individet modtager en information fra et andet individ, og koder denne information efter det påpegede.<sup>98</sup> Dette er også en udpræget metode til læring af nye sprog.

---

96 Bateson (1991), s. 110.

97 Bateson (1991), s. 110.

98 Bateson (1991), s. 113.

Disse fire kodningsmetoder kan således fungere som en slags guide for, hvorledes man kan analysere og tolke en given kommunikation. Oftest er det den analoge og digitale kommunikation, som får den største opmærksomhed, men dette er ikke ensbetydende med at den ikoniske og påpegende kommunikation ikke er relevant. Vi vil fremover selv have størstedelen af vores fokus på den analoge kodning, da det er vores speciales fokus, at fremhæve hvorledes man kan arbejde med kommunikation i overensstemmelse med konteksten samt det talte sprog (dog ikke med fokus på overensstemmelse mellem verbal og nonverbal kommunikation, da vi ved vores metodefremgang ikke har kunne belyse dette perspektiv).

I forhold til opstartsfasen betyder det, at konsulenten kan lægge sin opmærksomhed forskellige steder, både i forhold til den måde han/hun koder kundens kommunikation, men også som udgangspunkt for sin egen kommunikation. Eksempelvis kan konsulenten gøre sig overvejelser omkring brugen af ikonisk kommunikation; skal jeg bruge mange illustrationer? Eller brugen af digital kommunikation; skal jeg bruge meget skriftligt sprog? Eller brugen af påpegende kommunikation; skal jeg understøtte min kommunikation, med udpegelsen af de ting jeg taler om? Brugen af ikonisk og påpegende kommunikation kunne man se anvendt i forbindelse med et samarbejde med mennesker af anden etnisk baggrund, og med mindre udviklede danskundskaber. For vores speciales vedkommende, vil det mest centrale kodnings- og kommunikationstype være den analoge, hvor konsulenten og kunden sidder overfor hinanden, og tolker alle de informationer de får af den anden part, som værende sammenhængende. At kropssproget dermed også kategoriserer det sagte og omvendt. Derfor skal konsulenten også se på både sin egen og kundens nonverbale kommunikation, da disse i lige så høj grad spiller ind på kommunikationen, og måden hvorpå de hver især koder den kommunikation der udspiller sig mellem dem. Et eksempel kunne være brugen af ironi, hvor kunden kunne udtale "Det kunne jeg slet ikke forestille mig foregår i vores organisation". Koder man ikke denne udtalelse med den nonverbale kommunikation fra kunden, kunne konsulenten udlede, at det påpegede virkelig ikke er en del af deres organisation. Kunden kunne med dette udtryk, også udtrykke en masse nonverbalt, eksempelvis løfter øjenbrynene, anderledes intonation og griner, samt andet der kan få konsulenten til at kode denne kommunikation som værende ironi, hvormed udsagnet får en helt anden værdi, nemlig at dette netop udspiller sig i organisationen.

Når man begynder at kode kommunikationen, er det for at finde mening og betydning med de informationer som individet har perciperet fra dens omverden. Dette gør vi ved at søge efter mønstre og strukturer i de elementer vi opfanger. Bateson omtaler dette som, at materialet har *redundans*. Det vil sige at individet søger ef-

ter bestemte mønstre og strukturer i det oplevede, for på den måde at kunne forudsige fremtidige oplevelser, eller forstå videre oplevelser derudfra. Ordet mønster dækker således, at det er en form for struktur, hvorudfra man med stor sandsynlighed kan forudsige videre informationer og forskelle. Han siger:

*”Et aggregat af hændelser eller objekter... siges at indeholde ”redundans” eller ”mønster”, hvis aggregatet på nogen måde kan deles af en ”skråstreg”, således at en iagttagere, der kun perciperer hvad der er på den ene side af skråstregen, med mere end tilfældig succes kan gætte hvad der er på den anden side af skråstregen. Vi kan sige, at det, der er på den ene side af skråstregen rummer information eller mening om, hvad der er på den anden side.”<sup>99</sup>*

Endvidere påpeger han, at det netop er redundans, som giver kommunikationen mening:

*”Kommunikationens væsen og raison d’être er at skabe redundans, mening, mønster, forudsigelighed, information og/eller reducere det tilfældige via ”begrænsning”.”<sup>100</sup>*

Det vil altså sige, at når individet kommunikerer og tolker den modtagne kommunikation, vil meningen med dette være at finde bestemte mønstre og strukturer i dens omverden, således at denne omverden bliver nemmere at overskue, ved at kunne forudsige fremtidige kontekster, som ligner den oplevede. Det vil på den måde skabe mindre kompleksitet for individet, samt strukturere konteksten, for på den måde at gøre individet i stand til at agere i lignende kontekster fremover, eller fortsat agere i den allerede givne kontekst. Derfor giver det mening at kommunikere, da kommunikationen gør verden mere struktureret, og mindre kompleks. Dette gør dog også, at risikoen for at udelukke andre perspektiver opstår, da man ved ”valget” af et bestemt mønster udelukker nye og alternative muligheder.

Det vil sige, at i opstartsfasen vil både konsulenten og kunden søge efter mønstre i konteksten, der kan fortælle dem noget om, hvilke forventninger de kan have til resten af mødet, samt fremtidige møder. Denne strukturering af deres kontekst og kommunikation, kan dog også være med til at begrænse dem i deres forståelse, da de også vil se situationen ud fra dette mønster. Det må derfor være konsulentens opgave at prøve at tænke uden for sit eget mønster, for at få øje på nye muligheder, som konteksten kan byde på. Derudover at udfordre kun-

---

99 Bateson (2004), s.151.

100 Bateson (2004), s. 152.

den til at se nye mønstre, for at udfordre en måske fastlåst opfattelse af det omtalte emne, som den fremtidige læreproces skal omhandle. På den måde kan konsulenten, både for sig selv og kunden, åbne for nye perspektiver og muligheder, som kan åbne for nye mønstre og strukturer som kunne være værd at efterfølge. Samtidig giver det mulighed for at konsulenten og kunden sammen kan udvikle en ny forståelse for et mønster i opstartsfasen, selvom de begge vil sidde med hver deres tolkning af dette mønster. Dog kan dette nye mønster være en mere fælles forståelse, end dem de hver især kommer med før mødet, hvorudfra de igen kan have et mere stabilt og fælles udgangspunkt for det videre arbejde, som udover at være ny læring i konteksten, også vil fungere som et bedre udgangspunkt for videre læreprocesser.

Når man klassificerer og tolker budskaber støder man på endnu et vigtigt emne indenfor kommunikationsverdenen, nemlig det, at budskaberne viser sig ikke at være på samme niveau. Nogle budskaber skal nærmere karakteriseres som *meta-* budskaber, da de siger noget *om* budskabet. Bateson sondrer således mellem handling i en sammenhæng (budskabet) eller handling der definerer en sammenhæng eller som *gør* en sammenhæng forståelig (metabudskabet).<sup>101</sup> Der er således et hierarki, bestående af forskellige niveauer, på samme måde som der eksisterer et hierarki af niveauer indenfor kontekstbegrabet (se tidligere afsnit). Der eksisterer altså budskaber, men også meta- budskaber, også af Bateson kaldt *meta-kommunikation*<sup>102</sup>, som klassificerer budskabet (også jf. 2.ordenskybernetikken, se evt. tidligere).

Denne opdeling af niveauer kommer fra Batesons inspiration fra Whitehead og Russels teori og *logiske typer*. Kort sagt omhandler teorien det, at en klasse ikke kan være et element af sig selv, og et element ikke kan være hele klassen. Hele klassen er af højere logisk type end elementet, da klassen klassificerer elementerne. Ligesom metabudskabet klassificerer budskabet, og metakommunikation klassificerer kommunikationen. De kommer frem til, at det er vigtigt at skelne mellem disse logiske typer, da en sammenblanding vil skabe forvirring. Her kan vi igen inddrage eksemplet med, "kortet er ikke landskabet". En forvirring i kategorier ville være at sige at "kortet *er* landskabet", og dette vil ikke give mening. Derimod er kortet af en højere logisk type end landskabet, da det er med til at klassificere selve landskabet. Et andet eksempel kunne være et menukort, hvor man ikke

---

101 Bateson (1991), s. 116.

102 Bateson (1991), s. 116. Et begreb han har lånt fra B.L. Whorf.

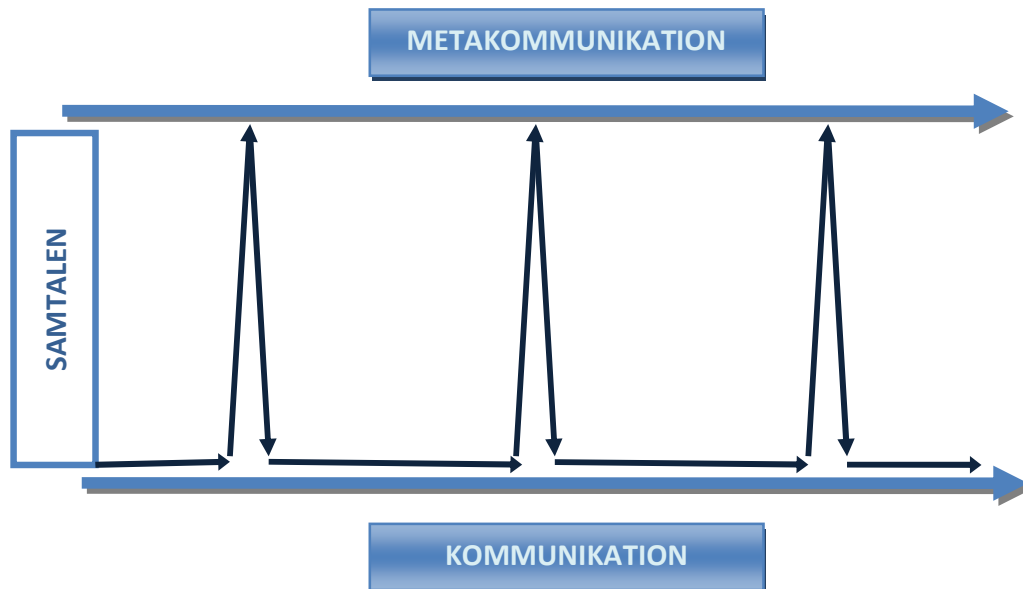
giver sig til at spise menukortet, fordi der står en rets navn derpå, da menukortet fungerer som en højere logisk type, og på den måde som en metakommunikation om selve retten.

Når man kommunikerer, er det derfor vigtigt at skelne mellem kommunikation og metakommunikation, da en sammenblanding af disse kategorier vil skabe forvirring for de relationer der kommunikerer. Et ofte brugt eksempel er kretenseren Epimedes udsagn: "Kretensere lyver altid", som bygger både på et budskab, "kretensere lyver altid" og et metabudskab, det faktum at Epimedes er en kretenser, og på denne måde er udsagnet forvirrende.<sup>103</sup> Det vil sige, at hvis man udelukkende ser på udsagnet, vil man få en tolkning, som set i lyset af den større kontekst vil være mangelfuld. Og konteksten som Epimedes har udtalt sig i, kunne måske også klassificere metabudskabet på en anden måde end her, osv. Det er disse modsætninger som leder Bateson mod udviklingen af hans teori om doublebind, som vi dog ikke vil komme yderligere ind på her.

For konsulenten i opstartsfasen, er det derfor vigtigt at have øje for, på hvilket niveau kommunikationen foregår. Ligeledes kan konsulenten bruge denne viden om metakommunikation som et redskab, der hjælper med at definere konteksten, og tydeliggøre hvilke forhold der er med til at klassificere netop den kontekst de sidder i her og nu. Vi kan her inddrage en tidligere model (Figur 13. Samarbejds- og samtaleprocessen under opstartsfasen), der illustrerer, at der er et handlingsniveau, samt et metaniveau, på samme måde som der eksisterer en kommunikation og en metakommunikation, i samtalen. Derved kan vi ændre en smule i tidligere model:

---

103 Bateson (1991), s. 118.



Figur 17. Kommunikationsprocessen under opstartsfasen.

Konsulenten kan bruge denne model, som en måde hvorpå han/hun kan springe mellem de forskellige niveauer i samtalen, for på den måde at skelne mellem hvilken kommunikation der foregår i handlingen, samt hvilken kommunikation der klassificerer handlingen, og på den måde undgå kategoriforvirring, og videre forvirring i samarbejdet mellem konsulenten og kunden. Dette vil tydeliggøre samarbejdets betingelser, således som betingelserne for den fremtidige læreproces. Ved at springe mellem niveauerne, kan konsulenten finde ud af, hvilken klassificering de forskellige udsagn, både fra konsulenten selv og kunden, skal tilhøre. Det vil sige, en tydeliggørelse og vurdering af hvilken kontekst de forskellige udsagn fremkommer og skal kodes i. Eksempelvis kan kunden udtale: "Jeg tror, det er samarbejdet i ledelsen der halter", hvor det for konsulenten er vigtigt at se på metakommunikationen, eller nærmere den kontekst hvori dette udsagn fremkommer; er kunden en medarbejderrepræsentant, en del af ledelsen, osv., da dette netop klassificerer denne udtalelse, og på den måde hvorledes man kan forstå denne udtalelse. Derudover kan konsulenten bruge det metakommunikative niveau som et redskab til at spørge ind til, hvorledes kommunikationen mellem dem nu skal klassificeres. Dette kunne eksempelvis gøres ved at spørge ind til konteksten for kunden, og, for at videreføre eksemplet, finde ud af at kunden er en tillidsrepræsentant, med dagligt samarbejde med ledelsen, men som taler på medarbejdernes vegne. Dette vil have betydning for den videre konteksts kommunikation og forståelsen heraf.

Ovenstående har været en gennemgang af Batesons tanker omkring kommunikation, hvorudfra vi har draget nogle af de vigtigste begreber, som vi kan se spille ind på samarbejdet mellem konsulenten og kunden i opstartsfasen. Vi har tydeliggjort hvorledes vi ser disse begreber, som en støttemulighed og opmærksomhedspunkter for konsulenten, således at denne kan sikre et mere udbytterigt samarbejde, ved at sikre en større fælles forståelse for konteksten, både her og nu men også fremtidig. Det er klart at opstartsfasen kræver at både konsulenten og kunden skal udvikle ny viden og forståelse, og på den måde anskue opstartsfasen som en læreproces, hvor vores fokus er på hvorledes konsulenten kan arbejde med kommunikationen i opstartsfasen som middel til at arbejde denne læreproces.

### Batesons kommunikationsbegreb i praksis

I vores interviews med 3 konsulenter, har vi været interesserede i at spørge dem om, hvorvidt de er opmærksomme på kommunikationens betydning for den samarbejds- og læreproces som de indgår i med kunden. Ud fra foregående afsnit, har vi med Bateson fremstillet nogle kommunikations-fokuspunkter, som vi vælger at fokusere på, bl.a. kodning, redundans og metakommunikation. Disse begreber vil vi i det følgende sætte i spil, ift. konsulenternes udtalelser omkring kommunikationens betydning i samarbejdet mellem dem og kunden, for at se hvorledes disse begreber er i spil i praksis, og hvordan konsulenterne arbejder med kommunikationsaspektet i opstartsfasen.

Alle 3 konsulenter gør sig overvejelser om hvorledes de bruger sproget, og i højere grad hvorledes kunden bruger sproget. Altså bliver der differentieret mellem hvorledes konsulenten tolker kundens kommunikation, og hvorledes konsulenten tror at han/hun kan blive tolket af kunden. Og dette er med særligt fokus på sprogbru- gen, dvs. de konkrete udsagn som de hver især fremstiller i kommunikationen.

Størstedelen af konsulenternes svar omkring kommunikationens betydning i opstartsfasen, derved forstået betydning for samarbejdet og dermed for den læreproces, som de to parter gennemgår i opstartsfasen, omhandler hvorledes konsulenten er opmærksom på kundens sprogbrug, for derigennem at finde kundens forståelse af verden. Dette ser vi bl.a. ud fra følgende citat af konsulent B:

*"Interviewer 2: Men du er meget bevidst om kundens sprogbrug?"*



*B: Ja det synes jeg. Jeg er nok mere bevidst om hvad det er de taler om sig selv og hinanden og deres problemer, eller det de gerne vil.*<sup>104</sup>

Herudfra kan vi se, at konsulenten lægger stor vægt på at forstå kundens tolkning af sin livsverden, og således ikke presser en forforståelse ned over kundens hoved, som muligvis ikke stemmer overens med kundens opfattelse af emnet. Konsulenten bruger tid på at lytte til kundens fremstilling af situationen, og danner derudfra sin egen tolkning omkring sagen, ud fra hvilket sprog kunden benytter sig af, til at beskrive sin situation. Hun siger endvidere:

*"Så det er jo selvfølgelig sproget man bruger til at prøve at danne sig et billede af, hvad det er de står med? og hvor er det de gerne vil hen og gad vide hvad det så er der skal "sættes" ind i ..."*<sup>105</sup>

Ud fra kundens beskrivelse af situationen, de informationer som kunden frembringer i samtalen, prøver konsulenten at fremstille et billede af, hvorledes kundens situation er. Altså koder konsulenten kundens informationer til sit eget budskab, for dermed at danne sit eget billede af situationen. Konsulenten bruger så dette billede, til at danne sig en forestilling om, "hvad det så er der skal sættes ind i...", hvilket tyder på at konsulenten bruger disse billeder til at skabe forestillinger om hvor der skal gribes ind i denne situation. Derved skaber hun sin egen forståelse af situationen, samt hvad hun synes er vigtigt heri, og dette er hele tiden ud fra kundens kommunikation omkring hans/hendes situation. Ydermere kan man se konsulentens skabelse af et billede af kundens verden, som et forsøg på at finde redundans i samtalen. Hun leder budskaber ud af samtalen, og danner sig et billede om, hvad fremtiden bringer, og hvorledes hun kunne se at deres samarbejde, samt den forstående proces kunne forløbe. Hun danner derved et mønster, som hun vil handle ud fra, i resten af opstartsfasen og samarbejdet, altså søger hun at finde redundans i samtalen. Som tidligere beskrevet, skal denne redundans dog ikke fungere som en hvilepude, men skal være til stadig udvikling undervejs i samarbejdet, for ikke at samarbejdet og læringen hviler på forskellige opfattelser. Derfor mener vi, at det er vigtigt, at konsulenten er opmærksom på, hvad det er for en redundans der er blevet udledt af samtalen, samt at sikre at denne forståelse udspringer af kundens forståelse, og at disse opfattelser er nogenlunde overensstemmende. Netop dette aspekt, at sikre at den fælles forståelse er der undervejs, udtaler konsulent C sig om:

---

104 Bilag 3, s. 10.

105 Bilag 3, s. 11.

*"Jeg giver feedback på, hvis jeg oplever noget. Men for så vidt muligt altid give dem et eller andet positivt og konstruktivt med sig. Det synes jeg også er en del af, at vi har hørt dem og også gentager hvad det er vi har hørt dem sige, specielt også i afklaringsfasen; hvor er de vi skal hen, hvad er det I gerne vil have? Så kan jeg godt finde på at tage den helt ovre i girafsproget og så sige "det jeg har hørt jer sige er, at I godt kunne tænke jer sådan, sådan og sådan- er det rigtigt?" Og der bruger vi det meget, altså lave en spejling."<sup>106</sup>*

Her udtaler konsulentens sig om, at hun undervejs i opstartsfasen arbejder med at afklare, at hun og kunden har den samme opfattelse af, hvad der er kommunikeret imellem dem. Dermed udfordrer hun det budskab, samt hendes udledte redundans i samtalen, ved at sikre sig at hendes opfattelse stemmer overens med kundens. Dette illustreres også ved at hun bruger ordet "spejling", som et udtryk for, at hendes budskaber gerne skulle være en spejling af kundens. Det vil dog aldrig være en ren spejling, da hun subjektivt koder kundens informationer til hendes egne budskaber, men at hendes forståelse af disse budskaber stemmer nogenlunde overens med kundens forståelse af hans/hendes budskaber.

At udfordre de tolkede budskaber, samt den skabte redundans, kan ses som konsulentens evne til at bevæge sig op på et metakommunikativt niveau i samarbejdet. Hun bruger sproget til at definere hvorledes hun har tolket sammenhængen indtil nu, samt til at udfordre hvorledes kundens opfattelse stemmer overens med denne. Dermed sikrer hun, at deres samarbejde samt deres læreproces stadig udvikles på den fælles forståelse. Dermed siger vi ikke, at læringen af denne proces skal være af samme karakter, men at udviklingen af ny viden, foregår på et fælles fundament af forståelse af emnet og situationens karakter. Dette kan konsulentens arbejde med, ved at differentiere mellem kommunikation og metakommunikation, hvilket også kan henvises til tidligere model, at konsulentens opererer på et handlingsniveau og et metaniveau (Figur 17. Kommunikationsprocessen under opstartsfasen.). Hun stopper op i samtalen, og udfordrer de budskaber og redundans som både hende og kunden har skabt undervejs indtil dette stop-op. For det er ikke kun konsulentens som tolker budskaber og søger redundans i samtalen og samarbejdet, for kundens opfattelse og forståelse hviler i ligeså høj grad på hans/hendes opfattelse og fundne redundans, og disse udfordres også af konsulentens ved at bevæge sig på et metakommunikativt niveau. For at sikre den fælles forståelse, er det vigtigt at begge opfattelser bliver italesat,

---

106 Bilag 4, s. 10.

og udviklet undervejs. Altså er det vigtigt at den læring som både konsulenten og kunden udvikler undervejs, synliggøres (italesættes) løbende i opstartsfasen.

Konsulent C udtaler videre, at hun er opmærksom på dette aspekt, at kundens budskaber (læring) også skal udfordres undervejs:

*”Det vi af et møde har vi altid det at vi stiller spørgsmål til kunden, som lyder på, hvad har især sagt jer noget, i det vi har talt om. Og det er ud fra betragtningen om, at en ordentlig afslutning er med til at... altså, hvad er det du husker i en samtale, hvad er det du husker i et forløb. Det er også noget med at få dem til lige at lave sådan en re-memory. Hvad er det lige der er blevet talt om, hvad er det der er sagt, hvad er det jeg godt kunne tænke mig at komme videre med?”<sup>107</sup>*

Hun får kunden til at lave en ”re-memory”, altså tager kunden med op på et metakommunikativt niveau, for at udspørge ham/hende om hvilke budskaber kunden har udledt af samtalen. Hun spørger også ind til kundens fundne redundans i samtalen, ved at spørge om de videre ønsker og tanker herfra (*”hvad er det der er sagt, hvad er det jeg godt kunne tænke mig at komme videre med?”*). Denne forståelse af både kundens budskaber samt redundans i samtalen kan hun bruge til at justere eller videreudvikle hendes egen forståelse, i retningen af en mere fælles forståelse. Hun benytter det metakommunikative niveau til at høre hvilken læring kunden har bragt med sig fra deres samarbejde indtil nu, samt hvilke ønsker kunden har til en fremtidig læring (hvilken redundans kunden har fundet i processen, som sætter forventningen til en fremtidig læring).

Konsulent B udtaler sig også om det, at forstå den verden hvorfra kunden kommer:

*”Jeg vil sige at det betyder meget, den måde man taler til sin kunde på og den måde kunden taler om sine problemer på. Om man taler om problemet som en udfordring eller noget som er fuldstændigt uoverskueligt og låst fast eller man taler om det som noget midlertidigt. Man læser jo meget ud af den måde som folk snakker om deres organisation på... Lederens og medarbejderens rolle... det danner nogle billeder, det siger noget om hvilken skure man har fået sig snakket ind i.”<sup>108</sup>*

---

107 Bilag 4, s. 10.

108 Bilag 3, s. 9.

Hun lytter til hvordan kunden italesætter sin egen situation, og danner derefter billeder af, hvordan kundens livsverden ser ud. Hun finder redundans i deres samtale, ved at søge "hvilken skure man har fået sig snakket ind i". Det vil sige, at hun søger redundans i deres samtale, for at skabe sig et overblik over, hvorledes kundens livsverden kunne se ud. Denne viden kan hun bruge på samme måde, som beskrevet ved ovenstående citat, nemlig det at udfordre både hendes egen, men også kundens forståelse (livsverden).

Konsulent C taler endvidere om det, at udfordre kundens forståelse også, udover hendes egen.

*"Hele det her med at vi har en tese, der siger, at ved det første spørgsmål, der har vi allerede sat noget i gang, lavet en forstyrrelse, sat i nysgerrighed på noget der måske var status quo for nogen, der har vi været inde og stille spørgsmålstegn ved det. Så vi stiller rigtig mange spørgsmål. Og for så vidt muligt vi får lov til det, stiller spørgsmål i en time. Jo flere spørgsmål vi stiller, jo mere sætter vi i gang for dem, og for en dybere afklaring."*<sup>109</sup>

Konsulenten bruger spørgsmål til at udfordre kundens livsverden, og "forstyrrer" på den måde kunden i denne verden. Det vil sige, at hun bruger sproget, spørgsmålene, til at udvikle en ny viden hos kunden, ud fra den opfattelse, at hun skaber en forstyrrelse hos kunden, ved at spørge ind til kundens livsverden, og på den måde tvinger kunden til at forholde sig på en ny måde. Denne forstyrrelse kan definere en forskel i omverdenen hos kunden, og denne forskel kan lede til ny viden- altså en læring finder sted. Læringen sker i høj grad hos kunden, da han/hun er nødt til at forholde sig til denne ændring af livsverdenen, og justere ift. nye opfattelser eller vinkler, som ikke før var synlige for kunden. Der sker dog også en læring hos konsulenten, som ved disse spørgsmål også udfordrer hendes konstruerede omverden, ved at føje nye elementer og vinkler til, på samme måde som hos kunden. Stillede konsulenten ikke afklarende spørgsmål, ville dette nødvendigvis ikke føre til, at ingen af parterne lærte noget. De vil stadig hver især udvikle deres forståelse ud fra samtalen, og derved viderebygge den livsverden de kom med, men vi mener ikke, at der vil være noget fælles udbytte af samarbejdet, hvis ikke konsulenten benytter sig af et metakommunikativt niveau. De kan risikere at gå derfra, med hver deres forståelse; dvs. budskaber og redundans, og det fremtidige samarbejde og læring vil ikke nødvendigvis gå i de forventede retninger. Konsulenten og kunden vil i nogen grad videreudvikle deres forståelse, men denne forståelse vil ikke blive udfordret undervejs, eller søgt bekræftet, hvilket øger risikoen for skævvridning i samarbejdet.

---

109 Bilag 4, s. 9.

At udfordre sin egen livsverden kræver at samarbejdet veksler mellem et kommunikativt niveau og et metaniveau; et handlings- og metaniveau. Konsulenten skal dermed ikke kun udfordre kundens livsverden, men i særdeleshed også sin egen. På det metakommunikative niveau, kræver det at han/hun kan have et metaperspektiv på konteksten og kommunikationen, og dermed også en metaperspektiv på sin egne kommunikative færdigheder. Altså skal konsulenten se på hvorledes han/hun kommunikerer og hvordan denne kommunikation kan blive og bliver tolket i situationen. På det kommunikative niveau, skal konsulenten bruge den viden han/hun får af at bevæge sig på det metakommunikative niveau, i praksis her og nu med kunden. Det kræver en opmærksomhed på egen kommunikation, samt en evne til at omsætte denne opmærksomhed i selve konteksten. Konsulent C siger:

*"... så ved vi jo godt at de ord vi bruger om tingene er meget afgørende for hvad det er for en forståelse vi kan skabe."<sup>110</sup>*

Konsulenten taler her om, at hun er opmærksom på hvorledes hendes ord kan skabe forskellige forståelser hos kunden. Dette illustrerer, at hun bevæger sig mellem et metakommunikativt og et kommunikativt niveau. Hun bruger bestemte ord i selve handlingen, men har samtidig en metaforståelse for, hvorledes dette ord kan blive tolket af kunden. Og at disse tolkninger dermed kan lede til forskellige forståelser. Her kan vi igen blot understrege vigtigheden af at få afklaret disse tolkninger mellem parterne, for at sikre, at de taler ud fra samme forståelsesgrundlag. Konsulenten (og kunden) skaber med sit sprog den sociale verden hvori begge parter interagerer og udvikler ny viden. Og for at denne læring ikke bygges på en tolkning der ikke stemmer overens med den anden parts tolkning, og at den fundne redundans skaber skævvridende forforståelser med konsekvenser for samarbejdet, må konsulenten løbende afklare disse tolkninger og udledte budskaber, på det metakommunikative plan. Det behøver ikke nødvendigvis at være den store afbrydelse af samarbejdet og samtalen at benytte sig af dette plan, men eksempelvis et spørgsmål, som konsulenten illustrerede i et foregående citat, at spørge "det jeg hører dig sige er, ..., er det rigtig forstået?". Når konsulenten har fået afklaret visse ting på metaniveau, skal han/hun handle efter det på det kommunikative niveau. Konsulent C udtaler herom:

*"Det er der ikke tvivl om at der er nogen, der nogen gang synes at "hold da op. Kan vi ikke bare kalde en spade for en spade? Og kan de ikke bare snakke om de der problemer når nu det er dem der fylder". Og hvis vi sidder*

---

110 Bilag 4, s. 8.

*og er alt for meget hurra og anerkendende, det er jo også noget med at det ikke skal blive for meget, tænker jeg, fordi... man skruer det ned så det er spiseligt. Det er jo ikke sådan at hvis de siger "vi har et problem", at vi så siger "nå, har I en udfordring?". Det er jo også noget med at lytte meget, lytte til hvad det er de har at sige og hvis vi gør det, så gør det på en tydeligt måde, så ikke de føler sig manipuleret med. Hvis vi er helt ovre i et andet paradigme, på en eller anden måde, så vil vi jo tale forbi hinanden."<sup>111</sup>*

Konsulenten her understreger vores pointe om, at det er vigtigt at tale ud fra et fælles grundlag, da parterne ellers vil tale forbi hinanden, og samarbejdet dermed vil være i risikozonen for at være grundlagt på misforståelser. Hun udtaler, at det er vigtigt at lytte til hvad kunden siger, og reagere herpå, for at tale ud fra det samme grundlag. Hun har en stor faglig bagage med sig, som hun kan benytte sig af i samarbejdet og samtalen, men det er vigtigt at hun ikke lader denne bagage overskygge samtalen med kunden, således at kunden føler sig manipuleret med, og derved ikke inkluderet i et ligeværdigt samarbejde. Hun skal derimod gøre det "spiseligt" for kunden. Dvs. at hun skal omsætte den viden hun får på det metakommunikative niveau, til handling på det kommunikative niveau. Når hun fornemmer, og hører at kunden ikke bryder sig om den måde at kommunikere på, skal hun afklare dette på metaniveau, og derefter reagere på det i handlingen, i kommunikationen med kunden. Dette illustrerer konsulenten at hun gør, ved ikke at tale i samme spor, efter at hun har fået afklaret holdningen til denne samtaleform, og tilretter derefter sin form, således at de igen kan tale ud fra en fælles forståelse. Dermed illustrerer hun, at omsætter sin viden i sine handlinger, og dette er en læreproces, nemlig det at få ny viden og kunne agere derefter.

Sammenfattende kan vi konkludere, ligesom i forestående afsnit, at bevægelsen mellem metakommunikativt niveau og kommunikativt niveau, modsvarende kontekstafsnittets bevægelse mellem metaniveau og handlingsniveau, er af yderste vigtighed i samarbejdet i opstartsfasen. Det er via denne samarbejdsform muligt at foretage løbende afklaringer og justeringer af den nyudviklede viden og samarbejdet, således at hele opstartsprocessen kan forløbe på den mest optimale måde. Konsulenten kan bruge disse niveauer til at afklare og udfordre hvilke budskaber kunden har udledt af samtalen, samt de billeder konsulent selv har skabt, ud af kommunikationen. Disse billeder er et udtryk for at konsulenten, og også kunden, søger redundans i samtalen,

---

111 Bilag 4, s. 9.

nemlig det at finde en struktur, et mønster, hvorudfra det kan være muligt at forudsige fremtidige handlinger, og dermed også talehandlinger. Både budskaberne samt den fundne redundans, kan dog skabe skævvridende forforståelser for samarbejdet, som dermed ikke vil udvikle sig i den mest optimale retning for nogle af parterne, og dermed vil skabe et ringe fundament for den fremtidige læreproces. Ved at udfordre de fremdragne forståelser og mønstre, ved at konsulentens sammen med kunden bevæger sig på det metakommunikative plan, kan konsulentens sikre sig, at der er en større fælles forståelse mellem dem, ved at begge parter justerer og udvikler ny viden, på baggrund af de nye informationer der fremkommer på metaniveauet. De skal så at sige, begge parter, omsætte den viden de får om hver deres livsverdener, til at skabe en mere fordelagtig social samarbejdsplatform for dem begge, ved at bruge den nye viden i deres samarbejde. Vi mener, at det er konsulentens ansvar at sikre sig at samarbejdet veksler mellem et kommunikativt plan, samt et metakommunikativt plan, da han/hun på denne måde vil sikre sig, at konteksten for deres samarbejde, deres kommunikation og læreprocessen, vil foregå på fælles afklarede vilkår. Ved brug af disse forskellige niveauer eliminerer konsulentens dermed mange faktorer, som kan spille ind på skabelsen af dårlige samarbejdsvilkår, og dermed dårlige læringsvilkår, både i selve opstartsfasen, samt i det videre forløb.

Da vi lægger meget vægt på udviklingen af en fælles forståelse mellem parterne, ser vi det nødvendigt at gå dybere ind i selve kommunikationen mellem konsulentens og kunden. Bateson har præsenteret de grundlæggende tanker om kommunikation, som vi vil bruge som vores udgangspunkt, og disse vil vi søge at komplementere med en dybere forståelse af hvorledes konsulentens kan arbejde med selve kommunikationen mellem dem, som en måde at skabe et mere optimalt samarbejde. Derfor vil vi i næste afsnit præsentere Barnett Pearses CMM model, og hans tanker omkring kommunikation.

## CMM

### At anlægge kommunikationsperspektivet

Da vi som tidligere beskrevet, er meget interesseret i at fokusere på og få substans i kommunikationen imellem kunde og konsulent i en enhver forventningsafstemningsproces, vil vi gerne introducere en socialkonstruktivistisk inspireret kommunikationsteori med modeller og metodikker til at etablere, forstå og forbedre den in-

terpersonelle kommunikation mellem kunde og konsulent. Dette fokus har været vigtigt for os, da vi, via egen praksiserfaring, har oplevet et behov for at få et fokus på netop dette område, samt at vi anser det, som en vigtig faktor i bestræbelserne på at etablere opstartsfasen som en læresituation.

Til at udvikle kommunikationen og relationerne i den læringssituation, som forventningsafstemningsprocessen er, har vi valgt CMM. CMM, Coordinated Management of Meaning (på dansk: Koordineret mestring af mening), er skabt af kommunikationsteoretikerne Vernon Cronen og Barnett W. Pearce, sidenhen videreudviklet af Pearce. CMM er en teori med analyseredskaber og ideer til hvordan man forholder sig til hinanden, når man vil forbedre interpersonel kommunikation. Teorien er baseret på dels Gregory Batesons kommunikationsteori, dels på filosofen Ludwig Wittgensteins sprogfilosofi, dels på Martin Bubers fokus på "mødet" og dels på socialkonstruktionistisk forståelse. Med sin kommunikationsteori, eller en måde at se på mønstrene i kommunikationen, ser vi tydelig Pearce være inspireret af sociologi, socialkonstruktionisme, Bateson, den narrative tilgang, den anerkendende tilgang, samt den systemiske tilgang. Det ser vi komme til udtryk i synet på den sociale relation mennesker har til hinanden, måden at inddrage sproget på, historierne der fortælles, samt fokus på de relationer og interaktioner, i måden vi kommunikerer på.

Da vi, ud fra vores erkendelsesteoretiske synspunkt, samt vores interesse for Bateson, er meget interesseret i de "nære" og grundlæggende kommunikationsprocesser, mellem mennesker, ser vi i denne "praktiske kommunikationsteori", ser som et redskab for konsulenten til, for det første at blive mere bevidst om egne kommunikationsmønstre, og for det andet, via sproget at skabe og udvikle en ny viden og forståelse for de udsagn og dermed den kontekst (eller de mange kontekster) som kundens udsagn kommer fra. En viden som kan medvirke til at være "ydmyg"<sup>112</sup> overfor det kunden siger, og til at søge efter mønstre samt forventninger til samtalen, men også kan skabe muligheder for at få øje på nye måder at "retningsbestemme" samtalen og derved skabe nye og måske bedre sociale verdener for kunden. Ifølge Pearce lærer man kun en kommunikation eller en kultur at kende, ved at deltage i den, ikke for at forstå, men for at kunne skabe så tilstrækkelig meget mening, at man kan blive i stand til at koordinere i den i praksis.<sup>113</sup>

---

112 Pearce (2007), s. 11.

113 Pearce (2007), s. 9.



Pearce ser CMM, som et redskab for praktikere, f.eks. konsulenter som har erfaring med kunder og som er interesseret i de grundlæggende kommunikative processer, som skaber sociale verdener. Pearce opfordrer dog alle som er nysgerrige, til at bruge den og blive mere klog på de grundlæggende processer i kommunikationen mellem mennesker, som skaber bedre sociale verdener. At bruge denne teori, kalder Pearce "at anlægge kommunikationsperspektivet". I dette kommunikationsperspektiv, ligger således en mulighed for at anvende en række begreber og modeller til at analysere og forstå de specifikke kommunikationsmønstre i samtalen, og derved udvikle en bedre evne til at handle på en sådan måde, at det skaber bedre sociale verdener, både for kunden men også for konsulenten i det videre arbejde. Det er således en inspiration for konsulenten til hvordan fremtidige kommunikationssituationer kan gribes an.

Ud fra den, for os, nye tankegang CMM udgør, vælger vi her at redegøre for de enkelte elementer i kommunikationsprocessen (CMM), som vi ser som vigtige og brugbare elementer, hver for sig eller sammen. Endvidere vælger vi i dette afsnit, at inddrage redskaber til at tolke episoder med. Da CMM er et meget komplekst teoriapparat, er vi derfor meget bevidste om at vi grundet omfanget af dette speciale ikke kan gå i dybden med alle begreber i CMM.

CMM er ifølge Pearce en praktisk kommunikationsteori; en socialkonstruktionsteori, som hjælper os til at fokusere på kommunikationen for at forstå vores sociale verdener bedre. Pearce mener, at vi alle har et ansvar for vores egen kommunikation. At være god til at kommunikere handler for Pearce om at have fokus på dialogisk kommunikation. Her forstås sproget som et vigtigt redskab til at beskrive og konstruere virkeligheden, men også til at vise ydmyghed overfor det den anden siger, så vi ikke kommer til udelukkende at fokusere på vores egen forståelse. Pearce fremhæver, at den verden vi lever i, er en verden vi selv er medskabere af (som vi konstruerer), gennem vores praksis og vores sprog, de historier (talehandlinger og episoder) vi fortæller, samt de valg vi træffer. Opgaven alle mennesker står overfor, er at skabe bedre sociale verdener og finde veje til at koordinere med dem som lever i andre sociale verdener, frem for at ville finde frem til et endegyldigt skema, der kan forklare alt.<sup>114</sup> Pearce forstår sociale verdener, som verdener hvor alt hvad der bliver gjort og sagt er meningsfuldt, selv om det kan fortolkes på mange forskellige måder. Alt hvad der siges og gøres er dog altid åben for en genfortolkning og det at skabe mening er en del af enhver social handling mennesker foretager sig. Pear-

---

114 Pearce (2007), s. 18.

ce undgår også ethvert forsøg på at tale om den "rigtige" og sande mening i det der tales om, og oplever det også uinteressant at tale om andres fejl og mangler.<sup>115</sup> Det drejer sig således om i fællesskab at finde frem til en "vinkel" på kundens udsagn, som kan skabe en videre kommunikation og hvor kunden får indtrykket af, at der ikke er noget som er rigtigt eller forkert i måden udsagnet italesættes på. For at skabe mening for kunden, drejer det sig således om at få indtrykket af, at det er ok, det jeg siger, samt at det jeg siger, er vigtigt.

Overført til forventningsafstemningsprocessen, hvor udgangspunktet er, at den sociale verden som kunden kommunikerer i, ikke stemmer overens med den verden konsulenten kommunikerer i, er det derfor vigtigt at konsulenten formår at koordinere mellem deres forskellige verdener. Essensen er derfor, at konsulenten fokusere på kommunikationen, ved at sætte refleksioner formet af den aktuelle kontekst i gang. Det er således en kompleks situation, at få skabt en god kommunikationspraksis i mødet, hvilket kræver en konstant refleksion og metakommunikation af både konsulent, men også kunden. Vi ser det derfor som konsulentens forpligtigelse eller ansvar at skabe en god social verden, ved at kunne inddrage kundens livsverden og fortolkninger på problemstillingen for mødet, i stedet for at lade sine egne teorier overskygge kundens muligheder for at komme på banen. I den dialogiske kommunikation har konsulenten et ansvar for dem hun er sammen med, da sproget har konsekvenser for de relationer, som konsulenten skal have dannet med kunden.<sup>116</sup> Ifølge Pearce, er der et gensidigt forhold imellem den måde vi taler på og de relationer som vi får etableret. Vi skaber således både os selv og hinanden når vi kommunikerer. Konsulenten har således et ansvar for at tage sin kommunikation og de mønstre han/hun skaber i den alvorligt. Hvilket stemmer fint overens med både Bateson og socialkonstruktivismens syn på kommunikationen i denne forventningsafstemningsproces.

### Valg af kommunikationsperspektiv

CMM- teorien er interessant for forventningsafstemningsprocessen, da den netop har fokus på konsulentens rolle som en person der vælger at samarbejde med kunden, frem for at tage "ekspert" rollen.<sup>117</sup> Med samarbejde mener Pearce, at have fokus på at udvikle og forbedre kommunikationen, frem for at være talsmand for

---

115 Pearce (2007), s. 11.

116 Pearce (2007), s.11.

117 Vi vil dog gerne gøre opmærksom på, at det til tider kan være nødvendigt at tage en "ekspert" rolle, f.eks. når konsulenten efter mødet skal beslutte sig for at skabe den helt rigtige læreproces for kunden.

en bestemt løsning. Pearce mener, at man i alt hvad vi siger til hinanden og hvad vi gør sammen, kan iagttage brugen af en implicit kommunikationsteori (eksempelvis at konsulenten benytter sig af en cirkulær eller lineær forståelsesform).<sup>118</sup> Valget af teori er meget betydningsfuld, da den er bestemmende for indhold og kvalitet af de samtaler vi fører med hinanden, samt disse samtalers efterliv.<sup>119</sup> Pearce mener derfor, at det vil være nyttigt for forståelsen af de sociale verdener vi lever i og er medskabere af, hvis vi var mere opmærksomme på disse teorier, da mange af vores samtalers efterliv, udvikler sig og vikler sig ind i hinanden.<sup>120</sup> Omsat til forventningsafstemningsprocessen er det derfor vigtigt, at konsulenten tænker over hvornår han/hun kommunikerer indenfor f.eks. CMM eller den mere lineære, afsender-modtager teori, den problemløsende teori, eller hvornår han/hun tager brug af mere strategiske spørgsmål for at justere sig ind på kundens udsagn og kontekst.

Valget af kommunikationsteori har således også en betydning for, hvad det er vi interesserer os for, når vi kommunikerer, hvad vi leder efter, og hvad der skal til for, at vi synes, at vi forstår. Der vil sige om vi, via vores kommunikationsteori opfatter det mennesker gør som trin eller replikker i de mikroprocesser, som udgør vores kommunikationsmønstre og ikke som tegn, der henviser til beskrivelse af noget andet, f.eks. en sindstilstand.<sup>121</sup> Pearce er her inspireret af socialkonstruktionismen, hvor det netop ikke handler om, at et budskab når frem til en modtager, men handler om, hvilken betydning der skabes mellem de kommunikerende i en bestemt situation, og hvordan den betydning påvirker den sociale verden, som f.eks. kunden og konsulenten skaber, med deres kommunikation med hinanden.

På den måde gør Pearce således op med den mere traditionelle opfattelse af kommunikation, hvor man går ud fra, at kommunikation er overførsel af information fra bevidsthed til bevidsthed. Pearce kalder det for "transmissionsmodellen" (afsender-modtager).<sup>122</sup> I transmissionsmodellen går man ud fra, at hvis bare budskabet er klart nok, kan det overføres fra et menneske til et andet, uden at det bliver forvrænget. I denne model anses kommunikationen for at være god, hvis "indholdet" i min bevidsthed er det samme som "indholdet" i din bevidsthed. Budskabets betydning er altså her bestemt af dets overensstemmelse med hensigten hos den der

---

118 Pearce (2007), s. 39.

119 Pearce (2007), s. 39.

120 Pearce (2007), s. 39.

121 Pearce (2007), s. 88.

122 Pearce (2007), s. 39.

afleverede det. Det vil sige, at "hvis jeg udtrykker mig tilstrækkelig klart, så vil andre forstå mig".<sup>123</sup> I transmissionsmodellen, er det derfor vigtigt, at have den samme grundforståelse for emnet, hvis kommunikationen skal lykkes. Den giver dog ingen mulighed for at komme videre sammen, hvis der er konflikter.

I denne traditionelle kommunikationsforståelse, mener Pearce derfor, at der simpelthen er for lidt "substans".<sup>124</sup> Det at "transmittere" et budskab, er bare en af mange ting vi gør i kommunikation. Pearce pointerer, at det er vigtigt at vide noget mere om og interessere sig for sproget. F.eks. er vores idéer eller fornemmelser ikke lette at beskrive, da de ofte indeholder mange bits af information, som er nødvendige at tage sig af. Pearce pointerer endvidere, at kommunikation er andet og mere end en "overførsel" af information. Det er også "handling", eksempelvis rummer udtrykket "jeg lover", en handling. Det er derfor vigtigt at vide så meget om sproget, at man ud over at se på dets positive funktioner, også ser på de måder, hvormed man undgår indflydelse af de "personlige" filtre, som hjælper den enkelte med at rammesætte meningen med beskeden. Disse personlige filtre kan, og gør ofte det, at beskeden bliver forvirret, hvilket hindrer, komplicerer og umuliggør en effektiv kommunikation.<sup>125</sup>

I socialkonstruktionsteorien, CMM, ser man på al den form for kommunikation som finder sted i f.eks. mødesituationen, som "construction zones"<sup>126</sup> for nye sociale verdener. Derudover anser Pearce al kommunikation som værende en "to-sidet" proces, hvor man i samtalen lytter og koordinerer handlinger med hinanden, og derved får skabt en mening eller betydning. Koordination af handlinger og dannelse af mening eller betydning, skabes i interaktion mellem de personer som indgår i den pågældende samtale. I samtalen vil det således betyde, at det for konsulenten ikke drejer sig om at få transmitteret et budskab til kunden, men mere drejer sig om sammen at konstruere de handlinger, som samtalen består af, med kunden og derved, via koordination af handlinger, at få skabt noget der giver mening for kunden (se evt. afsnittet om socialkonstruktionisme). En hjælp til konsulenten, kan være at tænke: "Hvad er det jeg kan gøre for, at du forstår det vi taler om?".

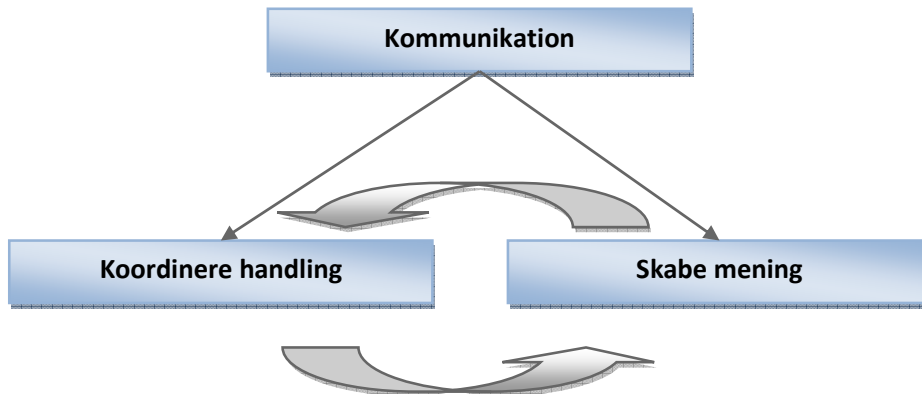
---

123 Pearce (2007), s. 42.

124 Pearce (2007), s. 2.

125 Pearce (2008), s. 2.

126 Pearce (2008), s. 2.



Figur 18. Den tosidede proces i kommunikationen (socialkonstruktion) (oversat til dansk), Pearce (2008), s.3

Begge sider er altid repræsenteret ved enhver kommunikationsproces og der er en uundgåelig spænding mellem dem. Vi vil altid forsøge at leve op til vores foretrukne historier i samspil med andre mennesker (det er den opgave at koordinere), og vi udvikler sammenhængende historier om det samspil, vi har med andre (at skabe mening og betydning). Som udgangspunkt er forståelse ikke et godt grundlag for koordination, da mennesker kan koordinere deres handlinger, på trods af at de ikke er enige om handlingernes betydning og ikke forstår hvad den anden mener.<sup>127</sup> Overført til opstartsfasen vil denne viden være essentiel for konsulenten, som kan gribe ind, hvis han/hun fornemmer at kunden bare siger "ja" og snakker ham/hende efter munden.

I kontrast til "transmissionsmodellen" gør CMM, således op med "afsender" og "modtager", da begge parter her er fuldt involveret i at udvikle samtalen.<sup>128</sup> Med dette perspektiv på kommunikation, får vi således en mulighed for at se alle de "mønstre" af kommunikation, som konsulenten og kunden er en del af. Det er så op til konsulenten, at fremme visse former for kommunikation og hæmme andre. Det vil således kræve, at konsulenten besidder visse kommunikationsevner, for at kunne indlede, opretholde og nogle gange videregive kommunikationsmønstre imellem kunde og organisation. Det vil bl.a. kræve, at konsulenten evner både at kommunikere, men i høj grad også at metakommunikere, for at have blik for den større kontekst (de mange fortællinger,

127 Pearce (2008), s. 2.

128 Vi ønsker dog at pointere at Pearce ikke underkender afsender- modtager kommunikationen, men blot ser et behov for mere dybde i kommunikationen. Pearce (2008), s. 2.

samtaler og relationer i kundens organisation) som kundens udsagn ofte udspiller sig i (se Bateson i dette fokusområde). Det er desuden også vigtigt, at konsulenten evner at reflektere over de kommunikationsmønstre han/hun "plejer", så konsulenten måske kan handle anderledes og derved bedre være i stand til at hjælpe kunden.

Ved at vælge socialkonstruktionsteorien som kommunikationsteori, får konsulenten således en mulighed for, sammen med kunden, at skabe handlinger i en god social verden, i stedet for kun at tale om den. Hvilket igen kan bidrage til at kunden føler sig tryk i konsulentens hænder, og derved har bedre muligheder for at lære noget i samværet med konsulenten.

I forventningsafstemningsprocessen vil det betyde, at frem for at konsulenten f.eks. spørger kunden: "Hvad mente du egentligt med det?", i stedet, ifølge Pearce, spørger: "Hvad er det vi gør sammen?", "Hvordan gør vi det?" og "Hvordan kan vi sammen skabe bedre sociale verdener?".<sup>129</sup> Ved at kommunikere ud fra "socialkonstruktionsmodellen", ser vi således nogle redskaber til konsulenten, således at han/hun kan blive opmærksom på den verden kunden kommer fra og samtidig hjælpe kunden i gang med at tale om den situation eller problematik, som har forårsaget henvendelsen til konsulenten. Konsulenten kunne f.eks. spørge: "Hvorfor har du henvendt dig til mig og hvad gør det meningsfuldt for dig at være her?". Vi vil således gerne fokusere på den virkelighed som vi, via sproget og kommunikationen, ser konstrueret mellem kunde og konsulent. Vores tilgang til sproget, er som tidligere nævnt, socialkonstruktionistisk, og vi vil derfor gerne bruge sprogets skabende og konstruerende muligheder i mødesituationen, hvor kunde og konsulent sammen skal konstruere, eller skabe en mening med mødet. Hvordan sker denne konstruktion så?

### At se på kommunikationsprocessen

CMM som kommunikationsteori, giver os et redskab til at tage et "kommunikationsperspektiv", ved at se på kommunikationsprocessen i mødesituationen, i stedet for som de fleste teorier, *igennem* kommunikationen. At se på kommunikationen, er at se på dem som taler sammen og at se på samtalen, som en mulighed for at skabe noget, selv om vi ofte vil være tilbøjelige til at se det vi ved, frem for det vi ikke ved.<sup>130</sup> At se på kommunika-

---

129 Pearce (2007), s. 39-40.

130 Pearce (2007), s. 19.

tionsprocessen vil for konsulenten betyde at etablere rammer for en meningsfuld dialog og reflekterende processer i mødet og forventningsafstemningen med kunden, ved at være nysgerrigt lyttende og stille undersøgende spørgsmål, både som anført ovenfor, men også: "Hvordan forstår du den situation, som er baggrund for henvendelsen?" eller "Hvordan kan jeg/ vi handle sammen på sådan en måde at det frembringer det mål du gerne vil nå for dette møde?". At stille disse forskellige spørgsmål, vil fokusere på processen og konsulenten vil derfor have lettere ved at skabe en relation i kommunikationen og derved opnå viden fra kundens sociale verden. Da kommunikationen også skaber kundens verden, vil konsulentens spørgsmål både hjælpe kunden til at udvikle en ny viden og forståelse for den organisatoriske problematik, samt give kunden mulighed for at udvikle en ny måde at handle på, når kunden kommer tilbage til sin organisation. Men spørgsmålene og handlingerne imellem kunde og konsulent, vil også give kunden en mulighed for at "forstå" den verden som konsulenten handler i. På den måde skabes der handlinger, som igen vil danne mening, eller læring for kunden.

Da både kunden og konsulenten har forskellige indre mentale billeder (f.eks. "Hvem er jeg? Hvilken kultur kommer jeg fra?") når de kommunikerer, er det også vigtigt for konsulenten, at være opmærksom på forskellene i de dialoger der skal føres i forventningsafstemningsprocessen. Formålet er at skabe rammerne om så rummelig en "mødekultur", at ethvert synspunkt og perspektiv får en stemme og bliver hørt, i bestræbelserne på at møde "kunden hvor kunden er".

I mødesituationen vil det betyde at konsulenten via uddybende spørgsmål, "ser" på kundens indre mentale billede og derved får en mulighed for at møde kundens forventninger til mødet og derved lære noget mere om kunden, inden konsulenten sætter sin faglighed ind i konteksten. Det handler således om, at konsulenten via sin måde at kommunikere på, lytter til kundens ønsker og derved via sin faglighed, støtter kunden til at komme videre i "zonen for nærmeste udvikling" (se evt. tidligere). I mødesituationen vil det sige, at konsulenten hjælper kunden ud af en ofte lineært forstået historie ("Han er skyld i at jeg..."), til en mere cirkulær forståelsesform og derved til at arbejde refleksivt på metaplan og måske endda stille spørgsmål på metaplan til sin egen historie.

Vi ser på den måde, konsulenten som den ansvarlige for dialogprocessen og derved den person, der via sin faglighed og viden om organisatoriske problemstillinger, men ikke mindst via sin evne til meningsfuld dialog med kunden, kan hjælpe kunden til at skabe en ny viden om den problemstilling som udgjorde henvendelsen til konsulenten. Den nye viden finder kunden selv frem til via refleksive processer, ved hjælp af spørgsmål fra kon-

sulanten. Konsulenten udgør således den støtte til læring hos kunden, som er kendetegnet ved, at kunden først lærer noget socialt sammen med konsulenten og derefter omsætter det til indre læring. Spørgsmålene kunne f.eks. have fokus på fremtiden i form af en visualisering: "Hvordan kunne du forestille dig, at det vi har skabt vil blive anvendt når du kommer hjem til din organisation?". I mødet taler konsulent og kunde så videre sammen om hvordan den nye viden skal integreres i den organisation kunden kommer fra. Meningen er så, at kunden selv senere, uafhængig af konsulenten, skal løse opgaven.

### At skabe mening

Pearce opbygger sin teori på, at mennesket er omgivet af mening. Det er umuligt at være menneske uden at skabe meningsfuldheder. Meningsfuldhed skabes i de historier eller den historiefortælling mennesket omgiver sig med. CMM sætter fokus på effekten af, at enhver historie (eller episode som Pearce definerer det), som fortælleren eller kunden vælger at fortælle, kan fortælles meningsfuldt på forskellige måder, afhængigt af det kontekstniveau de samtalende befinder sig på. Vi opfatter i den forbindelse sproget som et redskab til beskrivelse, men de ord vi bruger om en episode, er også med til at ændre på virkeligheden. Det er med dette udgangspunkt, at vi ser et enormt potentiale i det relationelle samarbejde kunde og konsulent imellem, med fokus på sprog og kontekst. CMM vil i den forbindelse kunne bruges ved at vise hvordan en konsulent, ved at stille de rigtige spørgsmål til en episode i kundens verden, på flere forskellige niveauer, kan få forskellige meningsfulde forståelser af kundens episode, og derved sammen med kunden kan blive i stand til at skabe forskellige handlemuligheder til den situation eller problematik, som kunden har taget kontakt til konsulenten med. På den måde vil konsulenten hele tiden, ved at bruge spørgsmål, kunne få kunde til at reflektere over egen rolle, og derved skabe læring (ny viden om egen rolle). Til at stille disse spørgsmål, kan konsulenten benytte sig af f.eks. Karl Tomms spørgsmålstyper, som senere vil blive beskrevet. Et andet meningsafklarende spørgsmål kunne være: "Hvorfor fortæller du mig historien på den måde?" eller "Kunne du se en anden måde at fortælle den på?". Disse spørgsmål vil synliggøre de forskellige kontekstniveauer ved at få kunden til at skelne mellem indholdet i den fortalte historie og det at være den der fortæller den. Man kan på den måde være undersøgende overfor hinanden i forhold til hvordan vi sprogligt spiller sammen og på den måde sprogligt koordinerer vores nærvær i samtalen i mødesituationen.



### Forgreningspunkter

At være god til at kommunikere handler derfor om at være god til at kunne mestre sproget på en sådan måde, at vi derved skaber de relationer og kontekster for samtalen vi ønsker. Det handler derfor om vores indbyrdes interaktioner, og det at deltage i kommunikationen for at skabe mening.

Pearce siger, at hvis vi er mere opmærksomme på replikskiftet i en kommunikationsproces, vil vi kunne styrke vores evne til at lokalisere de gange i løbet af en samtale, hvor det er muligt at ændre samtalens videre forløb, det Pearce kalder *forgreningspunkter*.<sup>131</sup> Ved at kunne lokalisere disse forgreningspunkter, vil man derfor have et redskab til at være i stand til at skabe et bedre efterliv. Efterliv er et begreb som Pearce bruger til at illustrere, at det vi gør når vi kommunikerer (talehandlinger), ikke kun skaber den situation vi er i nu, men også den episode som opstår bagefter. Enhver samtale har både noget som er sket før, men også et efterliv i de samtalendes hukommelse og vil efterfølgende indgå i deres erfaringer og vil derfor få følger for det videre liv, når f.eks. kunden skal tilbage i organisationen.<sup>132</sup> At anlægge kommunikationsperspektivet, betyder derfor, at man skal være bevidst om, at det sprog man bruger har konsekvenser, og hvordan man forholder sig, når man lytter. Lytter man for at finde svagheder hos den anden, eller lytter man for at "fusionere" forskellige meningshorisonter? Her kommer individets erkendelsesteori eller valg af kommunikationsteori ofte til udtryk i gestik og beslutninger om hvem man vil føre samtale med og hvordan man gør det.

*"Det handler om at udvikle en model for at forstå konkrete situationer, som gør os i stand til at lokalisere forgreningspunkter og træffe gode beslutninger om hvordan vi derved handler klogt."*<sup>133</sup>

I mødesituationen vil det f.eks. betyde, at konsulenten med kendskab til og viden om forgreningspunkter, efterliv og kontekster, får et redskab til at lytte til steder eller situationer i samtalen, hvor det er vigtigt at ændre samtalen for derved at skabe en mere kontekstafklarende kommunikation. Dette vil hjælpe kunden til at af-dække noget i situationen eller problematikken, som i den sidste ende vil ændre efterlivet af samtalen, så den huskes som en meningsfuld samtale.

---

131 Pearce (2008), s. 5.

132 Pearce (2007), s. 42.

133 Pearce (2007), s. 46.

Det gælder med ovenstående redskaber ligeledes om at udvikle evner til at få greb om det usagte i samtalsituationer (jf. Batesons kommunikationsbegreb tidligere). Er der f.eks. elementer som kunden ikke udtaler sig om, men som konsulenten antager spiller en stor rolle i afklaringen af kundens problematik?<sup>134</sup> Ved at anvende CMM -teorien får konsulenten derved redskaber til at udforske disse samtalsituationer og derved også kendskab til den rolle, konsulenten selv spiller i disse situationer. Det gøres bl.a. med opdagelse af, at vi alle er deltagende i og handler ud fra forskellige sociale verdener, samt en erkendelse af, i hvilket domæne man befinder sig.<sup>135</sup>

På trods af kendskab til det ovenstående, kan vi alligevel have svært ved at opdage forgreningspunkter og handle klogt i dem, fordi vi er så optagede af betydningen af det der foregår, at vi overser mulighederne for at ændre samtalemønstrets form.<sup>136</sup> Vi kan f.eks. være opslugt af at ville "regne den ud", eller måske tænker vi for ofte ud fra den lineære kommunikations måde<sup>137</sup>. I mødesituationen vil det betyde, at konsulenten lader sig "rive med" af sin teoretiske faglighed, så han/hun hele tiden sidder og tænker over en måde at løse problemet på, i stedet for at lytte til kunden. Det kan så afstedkomme, at konsulenten ikke hører de forgreningspunkter, der var i samtalen, og derved "misser" en mulighed for at skabe en meningsfuld relation til kunden, eller "misser" kundens mulighed for handling.

### Socialkonstruktionsmodel, CMM

I forsøget på at skabe bedre samtaler med kunden skal konsulenten kunne finde forgreningspunkter, samt bestemme strategisk kloge handlingsforløb, som passer ind i kundens organisatoriske kontekst, og det vil betyde, at konsulenten i opstartsfasen ikke blot skal være opmærksom på det talte ord mellem ham/hende og kunden, men også de omstændigheder, hvori deres kommunikation udspiller sig (se evt. tidligere afsnit om Batesons kommunikationsbegreb). Vi mener derfor, at konsulenten via kendskab til det kommunikationsperspektiv, som CMM står for, har mulighed for at udvikle færdigheder til at opdage "mysteriet" i kommunikationen, finde forgreningspunkter og samtidig anlægge kommunikationsperspektivet ved at bruge en mere uddybet socialkon-

---

134 Jf. Bateson, se tidligere.

135 Se afsnittet om Domæneteori.

136 Pearce (2007), s. 20.

137 Her tænker vi på lineær forståelse, som en mulighed for at finde en årsag til problemet.

---

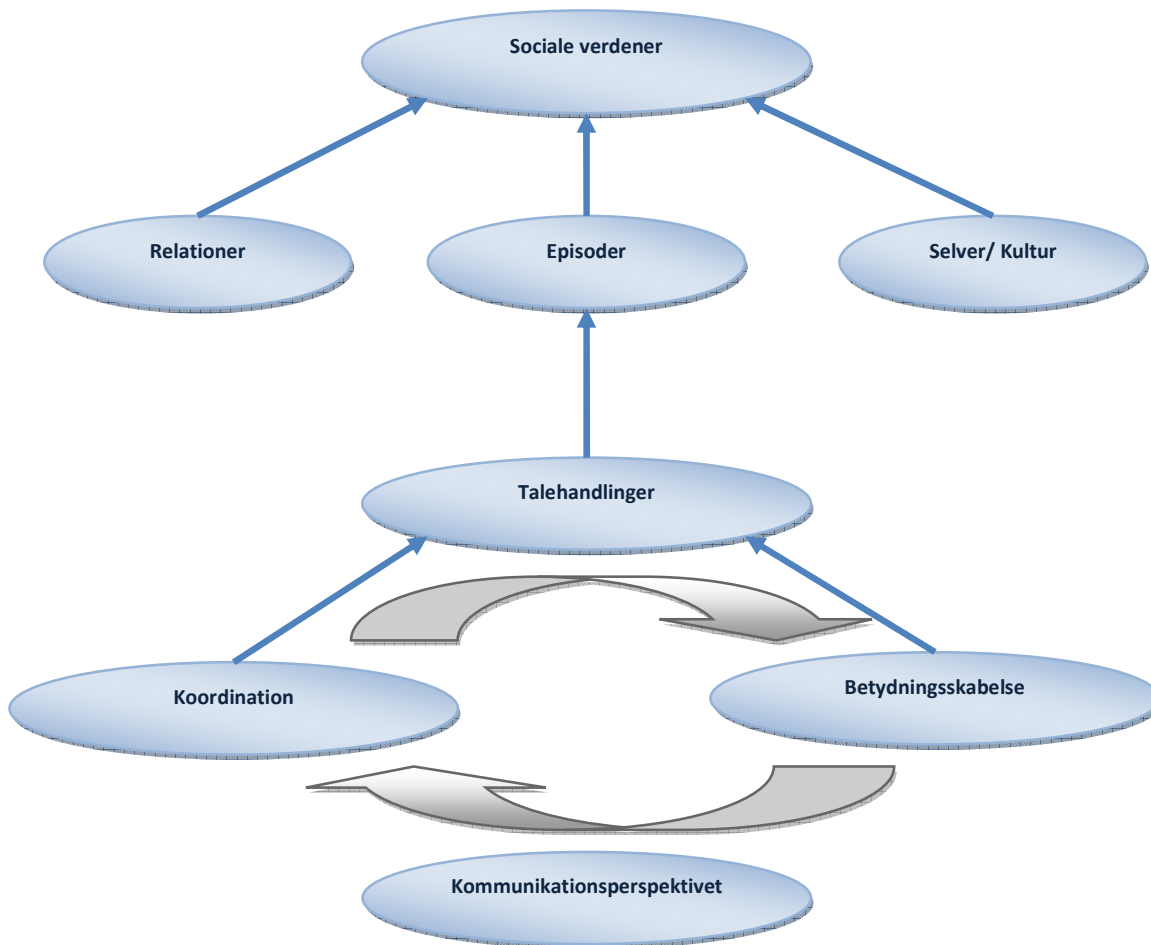
struktionsmodel (Figur 19. Sociale verdener emergens fra kommunikationsprocessen, ud fra Pearce (2007), s. 100.).

Pearce vil med denne model, give et redskab til at forstå, hvordan sociale verdener fremkommer af kommunikationsprocessen. Via modellen får man således kendskab til nogle begreber, som kan hjælpe med at se på de mikrosociale processer<sup>138</sup>, eller de detaljer, som alle tager del i og har betydning for de kommunikationsmønstre og i den løbende strøm af handlinger, som vil være kendetegnende for den samtale, eller de talehandlinger som udgør forventningsafstemningsprocessen. Det er således, via modellen, muligt at få en forståelse af de forskellige detaljer, som udover selve talehandlingen, har en betydning for kommunikationen imellem kunde og konsulent, når man anlægger kommunikationsperspektivet på samtalen i forventningsafstemningsprocessen.<sup>139</sup> Kommunikationsperspektivet er illustreret ved følgende model, herefter kaldet *CMM-model*.

---

138 Pearce (2007), s. 10.

139 Pearce (2006), s. 2.



Figur 19. Sociale verdener emergens fra kommunikationsprocessen, ud fra Pearce (2007), s. 100.

Vi overfører således den viden vi tidligere har beskrevet omkring kommunikationsprocessen til denne model. Modellen skal læses og forstås nedefra.<sup>140</sup> Man anlægger kommunikationsperspektivet, det Pearce definerer som det helt specielle syn han lægger på skabelsen af bedre sociale verdener (socialkonstruktion), ved at have fokus på de mønstre af kommunikation vi i mødesituationen er en del af. I modellen, ser man på al den form for kommunikation som finder sted, eller konstrueres, i f.eks. mødesituationen, og som skaber nye sociale verdener. Jf. tidligere beskrevet, anser Pearce al kommunikation som værende en "to-sidet" proces, hvor man i samtalen socialt konstruerer og koordinerer handlinger med hinanden, og derved får skabt en mening eller be-

140 Pearce (2007), s. 101.

tydning (jf. socialkonstruktionismen). Efterhånden som processen løber, "kombineres" kommunikationsprocessens to sider i dannelsen af talehandlinger (se tidligere), episoder, relationer og "selver" og kultur, og videre sociale verdener. Det handler derfor ikke om indholdet i det man siger, men mere om, at man fremfører en trussel, et kompliment eller stiller et spørgsmål osv.. Pearce opfatter tale og alt det vi gør når vi kommunikerer, som en handling og dermed den meningsskabte kontekst, som vi selv er aktører i, og som vi derfor kan gøre noget ved. Det gør derfor en forskel for samarbejdet med kunden, om det vi lige sagde, bliver opfattet som et kompliment eller en trussel. Hvis det er en trussel, er det ikke så let at få kunden til at åbne sig og fortælle sin historie. Med talehandlingen lægges der op til en "episode", som er en mere eller mindre afgrænset udveksling af talehandlinger.

At være god til at mestre sproget drejer sig derfor om at kunne skabe de relationer og episoder man ønsker og afværge dem man ikke ønsker. Da "*sproget forbinder os og sprog har konsekvenser*"<sup>141</sup>, påpeger Pearce "*at der et gensidigt forhold mellem den måde vi taler på og de relationer vi etablerer*".<sup>142</sup> Pearce ser det at mestre sproget, som en måde at udøve magt på, eller som han kalder det: sprogmestring (Gamemastery, se fokusområde 3 for uddybende forklaring). At Pearce tillægger relationer så stor en betydning, er fordi han mener, at selvet skabes i kommunikationsprocesser og at når et selv først er dannet, er det en del af disse processer. Selvet skaber således de sociale verdener, hvor det selv dannes i en løbende tilbagevendende proces. Pearce beskriver, at vi hver især har et ansvar for den vi er sammen med når vi kommunikerer, ved at fokusere på at skabe en dialogisk kommunikation.<sup>143</sup>

Omsat på mødesituationen vil det betyde at kunden og konsulenten hele tiden er med til at skabe både hinanden men også dem selv, når de kommunikerer. Så derfor har både kunde og konsulent et ansvar for at tage deres kommunikation, og de mønstre de skaber med den, alvorligt, så de sammen får skabt en god social verden i forventningsafstemningsprocessen. Det handler derfor ikke om at tale om den andens fejl og mangler, men hele tiden være fokuseret på den måde, man hver især kommunikerer, eller mestrer sproget på, samt den måde vi lytter og stiller spørgsmål. Da vi ikke kan regne med at kunden har kendskab til disse "redskaber", ser vi det derfor primært som konsulentens ansvar, at skabe gode episoder og relationer i mødet.

---

141 Pearce (2007), s. 10.

142 Pearce (2007), s. 10.

143 Pearce (2007), s. 11.

Vi vil nu beskrive de enkelte elementer i kommunikationsprocessen ud fra modellen. Vi ser i denne model, redskaber som vil være en "støttefunktion" for konsulenten, til at udvikle en bevidsthed, dels over egne kommunikationsmønstre, men også overfor den sociale verden som kunden er en del af. Et kendskab og en fortrolighed med disse redskaber, mener vi også vil kunne være en hjælp for konsulenten, til at få gjort kunden bevidst om dennes måde at kommunikere på, og dermed en måde at få kunden til at se på sin egen rolle i situationen eller problemstillingen.

I en mødesituation vil konsulenten derfor kunne lytte til sproget i de situationer, som bliver beskrevet af kunden som problematiske eller blot som en begivenhed i deres sociale verden, som en særlig form for kommunikation. Med kunden vil konsulenten så kunne koordinere og "bevæge sig baglæns" igennem modellen og beskrive, "sætte ind" og ændre det kommunikationsmønster til noget der er mere foretrukket i sammenhængen.

### Kommunikationsperspektivet på mødesituationen

Ved at anlægge kommunikationsperspektivet på mødesituationen, vil vi nu beskrive de grundbegreber som CMM består af. Vi indleder derfor med at beskrive talehandlinger:

**Talehandlingerne** er den mindste meningsbærende enhed<sup>144</sup> i den løbende strøm af handlinger, i vores sociale verden. En talehandling, er ikke bare en replik eller et udsagn, men en "sekvens" af flere replikker som udveksles imellem mindst to personer. Betydningen af en talehandling, bestemmes også af de talehandlinger som kommer både før og efter, hvilket får betydning for måden hvorpå man tolker og "bestemmer" det der skal siges efterfølgende.

Da både kunde og konsulent er deltagere og aktører i dannelsen af de sociale verdener som skabes på mødet, er det derfor vigtigt med kendskab til hvilke talehandlinger de hver især udøver og hvordan de gør det. De sociale verdeners begivenheder og fænomener, skal således ses som en samling af forskellige typer af talehandlinger.<sup>145</sup> Samtidig pointerer Pearce, at den måde vi alle bruger sproget på, aldrig er neutralt. De ord man anvender, har altid en eller anden betydning og ofte er der knyttet en nonverbal kommunikation, eksempelvis mimik

---

144 Pearce (2007), s. 101.

145 Pearce (2007), s. 102.

(se evt. tidligere afsnit om Batesons kommunikationsbegreb, om analog kodning). Et ord eller et udsagn, har således ikke en betydning i sig selv, men afhænger både af det der gik forud og det som vil følge efter. Her er Pearce inspireret af Wittgenstein, der siger, at sprogets mening skabes gennem dets brug i en bestemt kontekst. Den måde man anvender ord på, er en aktiv handling, som uvilkårlig vil åbne for bestemte typer af svar og lukke for andre. Er talehandlingerne udtryk for omsorg, anerkendelse og opmuntring eller for det modsatte? Hvordan kan man skabe talehandlinger, som var tænkt som en indbydelse til at "samarbejde"?

I forhold til mødesituationen, er det derfor vigtigt at konsulenten, via sine egne talehandlinger, får "indbudt" kunden til dialog, eller samarbejde. Det er derfor vigtigt, at konsulenten på en smilende og anerkendende måde stiller kunden spørgsmål om den problemstilling kunden har, så kunden fortolker det som positivt og anerkendende og derved får lyst til at fortælle sin historie. Et bud kunne være en smilende og venlig konsulent som spørger: "Hvorfor har du bedt mig komme i dag?".

Vores evne til at udføre talehandlinger og til at genkende dem når de forekommer, har stor betydning for vores livskvalitet. Pearce opfordrer os derfor til at tænke over hvordan vi skaber bedre sociale verdener, ved bl.a. at have fokus på talehandlingerne.<sup>146</sup> En måde er at kunne lokalisere forgreningspunkter og at kunne handle klogt i dem, eller i de samtaler som skaber den sociale verden. Det er således nødvendigt, at bevæge andre ved at sætte dem i stand til, eller lokke dem til, at udøve visse talehandlinger. I mødesituationen er det også vigtigt for konsulenten at vide, at en talehandlings betydning kan ændres af den andens måde at reagere på. Pearce fremhæver nogle vigtige pointer ved talehandlinger. For at få fat i mulige betydninger af et budskab, har konsulenten mulighed for at aflæse de særlige kendetegn som er karakteristisk for samtalsituationen<sup>147</sup>. Disse kendetegn, eller kontekstmarkører, kan bruges af kunden eller konsulenten til at skabe mening i samtalen, afhængig af hvordan de koordinerer deres handlinger. En kontekstmarkør kunne f.eks. være hvor mødet skal holdes, eller den kontrakt som de begge har italesat ved mødets start.

I mødesituationen vil det derfor være vigtigt at spørge kunden om dennes forestillinger om indholdet af kontrakten. Ved at få kunden til at etablere talehandlinger om emnet, får konsulenten mulighed for at lokalisere forgreningspunkter, hvis der f.eks. er noget som skal uddybes eller omformuleres. Via kontekstmarkører som

---

146 Pearce (2007), s. 102-123.

147 Pearce (2007), s. 104.

”Skal det være en temadag og hvor mange dage?”, vil konsulenten kunne aflæse kunden og derved skabe mening i samtalen. Denne mening vil så igen kunne danne en talehandling, eller en episode, omhandlende hvor mange medvirkende til temadag. En talehandling som kunden svarer på ud fra sit meningsunivers, osv..

Da talehandlinger, som skrevet ovenfor, kan ses som kontekstmarkører, er det vigtigt at konsulenten reagerer på hvorledes kunden tolker disse markører. Dette kan gøres, som tidligere beskrevet under både Batesons kontekst- og kommunikationsbegreb, ved at bevæge sig mellem et metaniveau og handlingsniveau, metakommunikations- og kommunikationsniveau (Figur 17. Kommunikationsprocessen under opstartsfasen.). Opfanger konsulenten signaler fra kunden, om at kunden kategoriserer konsulentens talehandlinger på en negativ, eller ikke samarbejdsfremmende måde, skal konsulenten bevæge sig op på et metakommunikativt plan med kunden. På den måde kan tolkninger af både konsulentens og kundens talehandlinger diskuteres, og justeres, for at skabe en fælles forståelse af, hvilken social verden de sammen er ved at skabe, og konsulenten kan på den måde sikre at samarbejdet ikke udvikler sig i forskellige retninger, eller at ikke hensigtsmæssige tolkninger påvirker samarbejdet i en negativ retning. Når denne afklaring er sket, kan konsulenten og kunden igen bevæge sig ned på det kommunikative niveau, og sammen fortsætte samarbejdet.

Nu bevæger vi os til episoder, som er de næstmindste enheder talehandlinger er en del af. De udgør således rammen om talehandlingen.

**Episoder:** Vores sociale verdener udgøres af episoder. Med en talehandling lægges der op til en episode. Episoder er "rækker" af talehandlinger, der har en begyndelse og en slutning og som hænger sammen med en historie.<sup>148</sup> Den enkelte talehandling er samtidig bestemt af den episode som handlingen opleves at indgå i. Det er kun de talehandlinger som i situationen, eller konteksten, opfattes som relevante og som hænger sammen med "historien", som inddrages i episoden. Episodebegrebet bruges således til at beskrive hvordan mennesket skaber orden i den løbende og mere eller mindre kaotiske strøm af begivenheder (jf. Batesons redundansbegreb, som tidligere beskrevet). Vi laver derfor hele tiden en udvælgelsesproces afhængig af den fortolkning vi har defineret som ramme om episoden. Episoder forekommer i klynger og skal opfattes som kommunikationsformer, eller kommunikative rutiner (specifikke regler for sprogbrug og non-verbal adfærd), som er afledt af

---

148 Pearce (2007), s. 123.



eller findes i kulturen, samfundet, de sociale systemer, eller de organisationer vi er en del af.<sup>149</sup> En episode, er kort fortalt, en meningsfuldt afgrænset historie, som en person vælger at afgrænse og dermed fortælle. Ligesom med talehandlinger kan der være forskellige betydninger af en episode, afhængig af den synsvinkel episoden ses fra. Noget vælges, for at sættes i relation til noget andet og derved give mening for den enkelte.

En episode kan være, en frokostpause på arbejdspladsen, en stridighed med chefen, forventningsafstemningsproces (en samtale med en klient om en fremtidig opgave). Som en positiv afslutning på forventningsafstemningsprocessen og det evt. videre samarbejde, vil en evaluering være en positiv episode. En episode har således en struktur, der modsvarer denne beskrivelse. Konsulentens og kundens evne til at indse hvad der sker og til at deltage, øges hvis de kender denne struktur. Det har f.eks. en stor betydning for talehandlingen: "Hvad vil du gerne have mig til at hjælpe dig med?" og hvilken episode det er en del af. Er det derhjemme, eller på arbejdspladsen osv.. Episoden danner således kontekst for, om det der "tales", eller handles om, bliver meningsfuldt. Eller sagt med andre ord, at det der siges passer ind i konteksten. Det er måske ikke smart at komme med en vittig bemærkning, hvis kunden er ved at tale om noget alvorligt som fylder meget. Episodebegrebet kan også sammenlignes med Batesons kontekstbegreb, altså at episoden er konteksten, for kommunikationen mellem parterne i mødet.

I forhold til mødesituationen vil det betyde, at konsulenten får et redskab til at se på den episode kunden fortæller, f.eks. om et dårligt samarbejde med en leder. Denne episode vil kunne fortolkes forskelligt, afhængig af om det er en del af en episode, som kaldes "mødet med leder", eller "mødet med konsulent", dvs. om det sættes i forskellige kontekster. At være bevidst om kontekstens betydning for fortolkningen af kundens historie eller episode, er et vigtigt redskab for konsulenten, til at danne mening i situationen. Det kan f.eks. også bruges til at se på hvilke episoder, som kunden bruger mest tid på at berette om.

Efter at have beskrevet begrebet; episode, vil vi nu bevæge os til relationer i CMM- modellen.

**Relationer:** Vi fødes alle ind i eksisterende relationsmønstre, som vi ikke selv har valgt og som på den ene eller anden måde er med til at forme vores liv. Vi er helt uforskyldt brødre og søstre, sønner og døtre. Vi inddeler ofte historierne om vores liv, efter de relationer vi danner, lægger vægt på eller afbryder. Pearce bruger ter-

---

149 Pearce (2007), s. 123-154.

men relation om alle de relationer mennesket over tid indgår i. Alt fra venskaber og ægteskab til mere nuance-rede og til tider mindre personlige relationer, som f.eks. den organisation man arbejder i.<sup>150</sup> Relationer styrer og leder vores måde at kommunikere på og vil derfor fungerer som de kontekster, hvori og på grundlag af hvilke vi handler. De er på den måde kontekstmarkører.<sup>151</sup> Ligesom selvet, udvikler relationer sig også i sociale interaktionsmønstre og når relationen først er dannet, styrer den vores måde at kommunikere med andre på.<sup>152</sup> Relationen er således kontekst for mestring af mening og betydning i vores handlinger.

I mødesituationen har det en betydning for samarbejdet mellem kunde og konsulent, om der skabes en god relation, hvilket kan have stor betydning for parterne og måden de kommunikerer med hinanden på, især hvis samarbejdet ikke fungerer.

Efter at have beskrevet hvordan bevidstheden om vores relationer til hinanden, påvirker den måde vi handler og skaber nye episoder på, og at både episoder og relationer kan være relevante kontekster for talehandlinger, vil vi nu gå over til at beskrive selvers betydning for kommunikationsprocessen.

**Selver:** I denne model, er "selvet" set i det socialkonstruktionistiske perspektiv, dvs. at der ikke findes ét selv - men mange kontekstuel afhængige "selver", eller identiteter, som også er dannet ud fra de kulturer vi er en del af. Det er på den baggrund, at Pearce mener, at der en gensidig relation imellem kommunikationsmønstre og "selver". Vi bliver i en hvis udstrækning det selv vi er, pga. de kommunikationsformer eller sociale interaktionsmønstre, vi indgår i og de kommunikationsformer, vi til dels er ansvarlige for at frembringe, formes af det selv vi er blevet<sup>153</sup>. Vi kan forestille os den relation, som en spiral; Selvet udvikles med tiden og efterhånden udvikler vi en bevidsthed om, hvordan vi betragter sig selv og omverdenen, med det in mente, at vi alle er formet ud fra de historier vi bærer med os, fra vores kultur. Disse historier kan bringe os i situationer, som vi opfatter som problematiske for vores måde at interagere på. Det der bliver det vigtigste, er så at få lært nogle andre fortællinger, så vi kan blive ledt i en anden retning med os selv. Det vil sige, at konsulentens og kundens selver udvikles gennem deres koordinering af kommunikationen i opstartsfasen, og kontinuerligt vil udvikle sig, i takt med samarbejdets udvikling.

---

150 Pearce (2007), s. 179.

151 Pearce (2007), s. 179-200.

152 Pearce (2007), s. 183.

153 Pearce (2007), s. 152.

Ovenstående har været en gennemgang af hvor vi har forsøgt at beskrive og definere de vigtigste begreber i denne kommunikationsteori. Med baggrund i Pearces socialkonstruktionsperspektiv, CMM, har vi således fået beskrevet de "fænomener", eller mikroprocesser, som vores sociale verdener, eller vores kommunikationsformer, er opfyldt af, og som alle har betydning for kommunikationen mellem kunde og konsulent i mødeprocessen. Vi har således fået et indblik i kommunikationsprocessens kompleksitet. Med disse begreber giver vi således konsulenten en viden om, at kunden kan skabe selver gennem det faglige indhold fra konsulenten, dialogen og relationen, som skabes i samtalen. Med indblik i de enkelte begreber, giver det desuden en bevidsthed om, at vi er i stand til at påvirke kommunikationen, så vi får mulighed for at gøre noget for at ændre eller retningsgive udviklingen af talehandlinger, uden at vi dog kan kontrollere dem.<sup>154</sup>

Koblet til opstartssituation, mener vi, at disse redskaber giver konsulenten mulighed for at udvikle en opmærksomhed for de mange "niveauer" og meninger, som er i de talehandlinger som kunden og konsulenten udfører på mødet. I mødesituationen har konsulenten nu også fået indblik i, at det sprog der bliver italesat i en talehandling, har en betydning for, hvilken mening det før sagte eller gjorte får. Et indblik som får betydning for de episoder, som de videre konstruerer sammen. I mødet med kunden, vil konsulenten, med denne viden, nu kunne ændre kundens sociale verdener (konstruktioner og handlinger, hos kunden eller kundens organisation), ved at stille spørgsmål, til de talehandlinger og episoder der "fylder meget" hos kunden. Ved at spørge ind, vil konsulenten, sammen med kunden kunne finde ud af og om de er meningsfulde i forhold til den kommunikation, som konsulenten forsøger at skabe sammen med kunden. En kommunikation, som inddrager de eksisterende "gode" talehandlinger i dialogen.

Efter at have beskrevet de grundlæggende kommunikative måder at forholde sig til samtalen på, vil vi nu gå videre til at beskrive nogle analyseredskaber, som vi ser som vigtige for konsulenten at kende til, i bestræbelserne på at finde mening i kundens historier.

---

154 Pearce (2007), s. 3.

### At tolke en episode

Men hvordan kan man fortolke en episode og dermed give mening til de sociale verdener? Pearce forslår fire begreber; **rammesætning, punktuering, plotdannelse og kontekstualisering**.<sup>155</sup>

Med **rammesætning**; <sup>156</sup> eller fortolkningsramme, forsøger den talende at skabe sig noget som giver mening. Denne ramme gør det muligt at gætte på hvad der kom forud for denne samtale og hvad der sandsynligvis vil komme efter. Denne form for "meningsskabelse" i en samtale benævner Bateson redundans (se tidligere afsnit). Da vi ikke kan opfatte alt det der foregår, er den eneste måde at skabe mening på, at fokusere på noget og ikke noget andet. Det vil sige, at se på nogle sekvens- mønstre i samtalen og ikke nogle andre. Vores bestræbelser på at opfatte en episode, vil derfor altid være en udvælgelsesproces, der gør at vi vil splitte tingene op og sætte dem sammen igen.<sup>157</sup>

I mødesituationen vil det betyde, at konsulenten fortolker kundens historie i bidder, som skaber en sammenhæng og en mening for konsulenten. Dvs. at konsulenten via samtalen, skyder sig ind på den episode som fylder mest hos kunden og på den måde finder ud af, hvad det egentlig er, der er grunden til henvendelsen, så hun på baggrund af den ramme, igen kan stille nye opklarende spørgsmål til kunden.

**Punktuation**; er en særlig for rammesætning, hvor det drejer sig om at kunne lokalisere hvornår en episode begynder og ender. Det vil sige at den enkelte, mentalt opdeler episoden i en begyndelse og en ende. Eller en årsag og en virkning, så den giver mening for den der punktueringer.

Vores punktueringer eller synsvinkler, er ofte meget forskellige. Bevidstheden om, at en episode kan fortælles fra forskellige synsvinkler gør, at vi opfatter situationen forskelligt. Det er ikke altid et problem, men kan være det, f.eks. i en mødesituation. Det er således vores egen interne "fortolkningsramme". Punktuation drejer sig om at kunne opdele og organisere vores interaktioner i meningsfulde mønstre. I de begivenheder vi deltager i, lægger vi oftest ikke mærke til, at vi foretager punktueringer.<sup>158</sup> Men at foretage punktuering af en samtale, kan få en meget stor betydning for både meningsskabelsen og handlingskoordinationen. Da vores synsvinkler

---

155 Pearce (2007), s. 127.

156 Pearce (2007), s. 127.

157 Pearce (2007), s. 128.

158 Pearce (2007), s. 127.

(punktueringer) ofte er forskellige, opfatter vi derfor den konkrete situation forskelligt. Omsat til mødesituationen, vil det derfor være vigtigt for konsulenten at have kendskab til kundens punktueringer, eller udvælgelsesproces af dele af samtalen. Dvs. det at fokusere på noget og ikke noget andet, for at skabe mening.

I mødesituationen vil det betyde, at konsulenten via sine forskellige spørgsmålstyper, kan få kunden til at fortælle om sin historie, eller episode, fra forskellige synsvinkler og derved måske gøre kunden bevidst om de punktueringer vedkommende laver for at give mening. Ved at gøre kunden bevidst om disse punktueringer, skabes en mulighed for at skabe historien på en ny måde og derved giver det kunden mulighed for at handle klogere i fremtidige samarbejdssituationer med lederen.

**Plotdannelse;** Punktuationer fastlægger hvornår episoder begynder og ender, men mellem disse punkter er der en historie.<sup>159</sup> En af opgaverne med at skabe episoder, er at gøre sekvenser af begivenheder til et plot, dvs. at omforme en lang kæde af begivenheder til en meningsfuld fortælling. Med andre ord, at finde den røde tråd i historien. At spørge kunden: "Hvad kan du fortælle om det?", beror på en antagelse om, at uanset hvordan kunden oplever sin problemstilling, så er det en historie og det er kundens historie. Den røde tråd er således med til at skabe de sociale verdener, som kunden og konsulenten indgår i.

**Kontekstualisering;** Vi kan gengive vores sociale verdener ved at splitte dem op i historier, men det er ikke altid nok til at afklare, hvad det er for episoder der udspiller sig. Ofte vil der forekomme historier i historierne, eller måske mange historier som udspiller sig samtidig. Da vi samtidig er bevidste om at den enkelte talehandling, er delvis bestemt af dens relationer til de talehandlinger, der kommer før og efter, vil det betyde, at vores kommunikation finder sted på flere niveauer samtidig og at nogle af disse niveauer fungerer som kontekster for andre. Det betyder endvidere, at meningen med den enkelte talehandling kan findes indenfor flere mulige samtaler. Er det episoden, relationen eller selvet som er kontekst for talehandlingen i kommunikationen, afhænger af situationen og fortolkningen af den. Der kan således ske et skift i kontekstualiseringsmønstret over tid.

I mødesituationen har det en betydning for konsulenten, når hun skal se på hvilke episoder der skabes og hvilke som hun gerne vil fremkalde. F.eks. vil det nok være episoden, som i starten af kundens og konsulentens

---

159 Pearce (2007), s. 127.

relation, er den primære kontekst. Efterhånden som samarbejdet bliver bedre og bedre, vil det nu være relationen som er den primære kontekst. I den forbindelse tænker vi også på den situation, hvor relationen til kunden ikke fungerer. Bliver relationen ikke "stoppet", forudser vi et dårligt samarbejde, da den dårlige relation vil blive ved med at være en del af den meningsdannelse som sker i talehandlingskoordinationen mellem kunde og konsulent. Den dårlige relation vil således altid være en underliggende episode, til andre episoder.

Da vi finder denne viden essentiel for konsulenten, vil vi gerne drage en mere uddybende beskrivelse af kontekstualisering (via hierakimodellen) ind i afsnittet om relationsskabelse.

### Opsamling

Som opsamling på dette afsnit, vil vi opsummere CMM's indhold og samtidig give et overblik over hvordan konsulenten, som den ansvarshavende for kommunikationsprocessen, kan anvende den viden, som kendskabet til Pearces kommunikationsperspektiv giver. En viden, som vil gøre konsulenten klog på de grundlæggende kommunikative processer mellem mennesker, hvilket igen vil give konsulenten en mulighed for at etablere, forstå og forbedre den interpersonelle kommunikation mellem dem, ved at have fokus på, hvad kunden og konsulenten "laver" sammen.

Da teorien har fokus på sprogets betydning i samtalen, er det vigtigt for konsulenten, at være bevidst om egne kommunikationsmønstre, og hvordan konsulenten via sproget skaber og udvikler en ny viden og forståelse for de udsagn og dermed den kontekst, som kundens udsagn kommer fra. Det gøres ved at være åben og nysgerrig overfor kundens livsverden og det som kunden siger, uden at være fortalende for en bestemt fastlagt løsning på kundens situation eller problematik. Ved at fokusere på at skabe en dialogisk kommunikation (koordinere handlinger) mellem kunde og konsulent, hvor konsulenten kan se på, frem for igennem kommunikationen, vil konsulenten få øje på nye måder at "retningsbestemme" samtalen (talehandlingerne) og derved skabe (konstruerer) nye og måske bedre episoder og relationer for kunden. Med fokus på sproget, er det derfor også vigtigt, hvordan en konsulent, ved at stille de rigtige spørgsmål til en episode i kundens verden, på flere forskellige niveauer, kan få forskellige meningsfulde forståelser af "kundens" episode, og derved sammen med kunden kan blive i stand til at skabe forskellige handlemuligheder til den situation eller problematik, som kunden har taget kontakt til konsulenten med.

Med sproget vil konsulenten således udvikle evner til at fokusere og beskrive virkeligheden sammen med kunden, men i dette kommunikationsperspektiv, ligger således en mulighed for at analysere og forstå de specifikke kommunikationsmønstre i samtalen, og derved udvikle en bedre evne til at handle på en sådan måde, at det skaber bedre sociale verdner, både for kunden men også for konsulenten i det videre arbejde.

Ved at se på kommunikationen er det muligt for konsulenten, via et strategisk, nysgerrigt og undersøgende blik, at finde de åbninger i samtalen som kan sætte konsulenten på sporet af kundens situation eller problematik (historie). Det er derfor vigtigt at invitere kunden indenfor til en "undergravende" proces, hvor det ikke drejer sig om at løse problemet, men snarere om at finde andre vinkler som kan bidrage til kundens medinddragelse og ejerskab til processen. Dette ved at udvikle en mere beriget beskrivelse af kundens situation eller problematik, ved at have fokus på kommunikationsmønstret, som er forbundet med situationen eller problematikken.

Konsulenten vil også have mulighed for at hjælpe kunden med at lokalisere de forgreningspunkter i samtalen, hvor der kan sættes ind med en handling, som kan ændre samtalen og derved kommunikationsmønstret. At have dette fokus, vil også være en hjælp for kunden til at komme væk fra "dumme" og uhensigtsmæssige historier og kommunikationsmønstre, som kan være relateret til den organisation kunden kommer fra. At få et andet syn på historien vil hjælpe kunden til at få skabt en anden og bedre historie og måske derved stimulere til en udvikling og læring af dem selv og den organisation de arbejder i.

Efter at have beskrevet disse grundbegreber og analyseredskaber, som vi har valgt at fokusere på i CMM, vil vi nu se på, hvorledes vi kan se disse begreber i spil i vores empiriske materiale, altså på hvorledes konsulenternes metoder og fremgangsmåder kan ses i et CMM perspektiv.

### CMM i praksis

Via de tre interviews spurgte vi konsulenterne om deres opmærksomhed på sprogets og kommunikationens betydning for hvordan de som konsulenter forholder sig til kunden på dette indledende møde, som gerne skulle munde ud i et fremadrettet læringsfokuseret samarbejde. Vi spurgte dem også generelt, om deres bevidst-

hed vedrørende brugen af sproget overfor kunden, samt deres opmærksomhed på at inddrage kunden som aktivt deltagende i denne proces.

Ud fra vores erkendelsesteoretiske ståsted, har vi som udgangspunkt for interviewene, været er meget interesserede i, at kommunikationen mellem kunde og konsulent har substans, så det kan give mening for kunden og derved føre til noget, som kunden ikke kunne før (altså at der sker en læring).

Vi vælger dermed at indføre CMM, som et redskab, til at få fokus på kundens perspektiv og deltagelse i kommunikationsprocessen, og derved anse konsulenten som den samtalestyrende. Da der som tidligere beskrevet ikke er stillet specifikke spørgsmål til konsulenterne omkring CMM, vælger vi derfor at fokusere på konsulenten som den samtalestyrende i mødet, ved at inddrage de begreber fra CMM, som vi ser for essentielle for konsulenten at have kendskab til i mødeprocessen. En mødeproces, hvor det er af allerstørste vigtighed, at få kunden til at fortælle sin historie og samtidig selv være en del af det der foregår i bestræbelserne på at få skabt en bedre social verden for kunden. Dvs. at se på det kunde og konsulent gør sammen som en to-sidet proces, hvor det drejer sig om at se på situationen og derefter skabe mening og koordinere handlinger ud fra de historier som fortælles.

Da der som beskrevet, ses forskellige teoretiske elementer i teorien, her i blandt også Bateson og Karl Tomm, vælger vi derfor at analysere interviewene ud fra vores viden om CMM, samt følgende analysepunkter:

- Den tosidede proces mellem kunde og konsulent;
  - Lytte nysgerrigt til kundens situation; koordinere fælles handlinger via sproget; Interesse for den enkelte kunde; udfordre med spørgsmål.
- Se på talehandlinger
- Lokalisering af forgreningspunkter (evnen til at ændre samtalen i en anden retning.)
- Episode-analyse (hvilke episoder ser konsulenten?)

Figur 20. Analysepunkter til empiri omkring CMM.



Dette er nogle af de analysepunkter, som vi vil fremhæve som essentielle at have kendskab til for konsulenten. Det interessante for os er, om vi i interviewene hører konsulenterne have kendskab til og evt. bruger lignende redskaber for at blive klog på kundens livsverden, men også samtidig inddrager kunden, som en del af samarbejdet.

Ud fra interviewene, tolker vi alle konsulenterne til at være meget bevidste om deres måde at tale med kunden på og samtidig meget bevidste om, vigtigheden af kundens deltagelse i samarbejdsprocessen for at opnå et brugbart resultat. De melder også alle tre om bevidstheden omkring sproget, som et arbejdsredskab til at få kundens idéer og tanker frem, som et feedback-redskab, samt et processtyrende redskab gennem mødet, hvilket kommer tydeligt til udtryk i følgende udsagn fra konsulent B:

*"Jeg tænker, at det jo er det eneste værktøj jeg har. Jeg har ikke andet værktøj end samtalen, spørgsmål, svar, uddybninger, holde dem fast, er kæden ved at hoppe af?"<sup>160</sup>*

I interviewene oplever vi således tydeligt, at konsulenterne tænker meget på kommunikationen, samspillet og rollerne mellem dem i den indledende fase. Dette kommer til udtryk ved dette svar fra konsulent A:

*"... den styrende rolle i forhold til og klarlægge opgaven, den tror jeg, jeg har. At forstået på den måde at jeg kan stille nogle spørgsmål, der kan gøre opgaven klar for mig, men også kan gøre det mere klart for kunden."<sup>161</sup>*

Vi oplever en konsulent, som er tydelig bevidst om sin ansvarlighed for dialogprocessen og som den der har ansvaret for opstart af samarbejdet, ved at koordinere på metaniveau. Han er også tydelig bevidst om interaktionen mellem ham og kunden skal munde ud i en afklaring af opgavevaretagelsen.

Ved at lytte til kundens meningsunivers og stille uddybende spørgsmål, forsøger konsulenten, via sproget at komme tættere på kunden og konteksten for henvendelsen. Da kommunikationen også skaber kundens verden, vil konsulentens spørgsmål både hjælpe kunden til at udvikle en ny viden og forståelse for den organisatoriske situation eller problematik og giver derved kunden mulighed for at udvikle en ny måde at handle på, når

---

160 Bilag 3, s. 11.

161 Bilag 2, s. 4.

kunden kommer tilbage til sin organisation. Men som konsulenten giver udtryk for, vil spørgsmålene og handlingerne imellem kunde og konsulent, også give kunden en mulighed for at "forstå" den verden som konsulenten handler i. På den måde skabes der kloge handlinger, som igen vil danne mening, eller læring for kunden.

Vi tolker også en bevidsthed om (som måske kommer af det næste citat), at det er i det "mellemmenneskelige", at der konstrueres nye antagelser og dermed nye sociale verdener, både for kunden men også for konsulenten, som på den måde koordinerer sine handlinger med kunden, ud fra de udsagn og ønsker kunden måtte komme frem med. Vi oplever således en konsulent, som er meget bevidst om, at have fokus på kundens virkelighed og derved ser på kommunikationen, ved at være nysgerrig, lyttende og stille spørgsmål.

Via det ovenstående udtrykker konsulenten således en bevidsthed om, at kommunikation (hvis vi læner os op af CMM) er en to-sidet proces, hvor det hele tiden drejer sig om at koordinere og handle i kundens virkelighed, for derved sammen at udvikle samtalen og skabe mening.

Og til det videre spørgsmål omkring det at lytte til kunden for at skabe mening.

*"Interviewer 1: "Du er meget opmærksom på brugen af spørgsmål for at afdække behovene for kunden. ... Dvs. at du griber det der kommer og siger, det er det her der gælder, det er der vi skal hen.*

*A: Man kan sige, at hvis vi skal sætte teori på, så vil det være over i noget socialkonstruktionisme, der går ud på, hvad det er for en virkelighed der bliver sprogliggjort her. Og så være opmærksom på det. Det bruger jeg i forhold til kunden. Hvad er det de italesætter? Hvad er det for en historie der fortælles?"<sup>162</sup>*

Konsulenten giver her udtryk for, at have en socialkonstruktionistisk tilgang til kommunikationen, hvor udgangspunktet er, at den verden som kunden agerer og lever i, ikke er den samme som konsulentens, hvilket han er bevidst om, når han lytter til kundens fortælling. At kunne koordinere imellem kundens og hans egen verden er meget central for ham i bestræbelserne på at finde ud af hvor kunden og han skal hen i deres samarbejde. Konsulenten er således bevidst om sprogets betydning for situationen han befinder sig i, og for sprogets betydning for skabelse af de relationer og den virkelighed han og kunden skaber sammen. Han giver også udtryk for at have blik på hvordan kunden og han forholder sig til hinanden, hvor han er bevidst om, via sproget,

at udvikle en ny viden og forståelse for de udsagn og dermed den kontekst (eller de mange kontekster) som kundens udsagn kommer fra. Med et fokus på kundens historie, ønsker konsulenten derved at "udforske" samtalsituationen med kunden, ved at spørge nysgerrigt ind til kundens livsverden, høre kundens fortælling og derved få en vinkel på det kunden har oplevet i en konkret situation eller som en problematik. Konsulenten bruger derved sin viden til at udvikle den videre kommunikation og derved skabe mening, både for kunden og konsulenten. Man kan sige, at konsulenten mestrer sproget i et omfang som gør, at han sammen med kunden får skabt de relationer og kontekster for samtalen, som han har brug for, for at hjælpe kunden.

Som opsummering på de to ovenstående udsagn, ser vi en konsulent som har fokus på sin egen kommunikation og rolle i denne proces. Vi oplever ham, i sin egenskab af processtyrer, som havende fokus på metakonteksten: "Hvad er det vi skal med mødet og hvem er vi som samarbejdspartnere?"

Vi tolker ham derfor som bevidst om, at han kun kan lære en kunde og dennes kultur og derved dennes kommunikation at kende, ved at deltage i den, så han kan blive i stand til at handle og koordinere i den i praksis. Dvs. at sætte fokus på kundens sociale verden og den organisation, som kunden er en del af. Konsulenten udtaler sig i det følgende, ikke videre om et specifikt brug af socialkonstruktionistisk tilgang til kommunikation.

Med fokus på kundens sociale verden, vil vi gerne se lidt mere specifikt på, hvordan konsulenterne i denne forventningsafstemningsproces, via talehandlinger får koblet sig til kundens sprogbrug, og derved forsøger at koordinere sig til en kontekst for den fælles livsverden, for de forskellige "sprogbrugere", som kunde og konsulent er. Vi vil derfor gerne have fokus på om konsulenterne er bevidste om talehandlingens betydning for samtalen, samt om de formår at koordinere ønskede talehandlinger og derved forsøge at inddrage kunden via refleksion.

Konsulent C, udtaler:

*"... det jeg bruger meget, er at knytte an til hvis de har sagt et eller andet med god energi i og tage udgangspunkt i det og tale ud fra det, og også prøve at fornemme om der er nogen som er meget fokuserede på at tale*

*om problemer, at det også er ok... Så man ligesom prøver at møde dem der hvor de er, på deres niveau og hjælpe dem til at se hvad det egentlig betyder for dem.”<sup>163</sup>*

Med ovenstående tolker vi, at konsulenten forsøger at koble sig på kundens talehandling. I situationen oplever konsulenten kunden gøre brug af visse talehandlinger til at beskrive den situation eller problematik vedkommende oplever. Hun er således bevidst om betydningen af talehandlingen (det der bliver sagt). Konsulenten kobler sig således på talehandlinger fra kunden, hvor hun bevidst stiller spørgsmål til kunden for at få denne til at forstå sin tolkning af situationen på en anden måde og derved skabe en mening, som kan bringe samtalen videre.

Vi tolker at konsulenten, erfaringsmæssigt og bevidst vælger nogle talehandlinger, som med større sandsynlighed end andre vil føre til kontekstinformation for konsulenten og derved en mere berigende og meningskabende kommunikationsproces, tolket ud fra følgende udsagn: ”...hvis de har sagt et eller andet med god energi i og tage udgangspunkt i det og tale ud fra det.”

Konsulenten prøver ved egne talehandlinger, at støtte og udfordre kunden til en ny erkendelse for egen situation. Og hun fortsætter:

*”... så ved vi jo godt at de ord vi bruger om tingene er meget afgørende for hvad det er for en forståelse vi kan skabe...”<sup>164</sup>*

Med dette udsagn tolker vi, en eller anden bevidsthed om, at en talehandling ikke kan stå alene og altid fremkalder en reaktion hos kunden, hvilket igen opbygger en ny talehandling. En talehandling kan have mange meninger, afhængig af konteksten, hvilket vi tolker, som grunden til at konsulenten via spørgsmål og nysgerrighed, spørger ind til en mening. Konsulenten er således bevidst om, at det hun siger, har betydning for hvilken mening det hun før sagde og gjorde får for kundens måde at tolke det på.

---

163 Bilag 4, s. 9.

164 Bilag 4, s. 8.

Konsulenten er samtidig også bevidst om, at modtageren af en talehandling kan ændre på betydningen ved det svar som gives tilbage, hvilket tolkes fra følgende:

*"... hvis nu vi oplever at kunden siger: "vi kan ikke" og "det er så dårligt", så kan vi godt finde på at sige... i oplever at i ikke kan... "hvad er det i gerne vil have at I skal kunne?" Så kan vi godt finde på at vende den om på den måde, og så får vi, ja, kunden til at reflektere."*<sup>165</sup>

Vi oplever derved konsulenten meget bevidst om at drage kunden ind i samtalen, ved at begge er fuldt deltagende. Vi tolker derfor, at konsulenten er meget bevidst om at skabe rammerne for en meningsfuld dialog, ved at skabe og koordinere talehandlinger mellem kundens og konsulentens verden. En koordinering vi oplever hun gør ved at kunne få øje på de muligheder, eller åbninger i samtalen, der har været for at komme videre. Hun ser således på det kunden og hun gør sammen. Vi oplever også konsulenten være bevidst om, at hun kan ændre samtalen, og derved skabe et andet efterliv for kunden, det Pearce kalder at lokalisere forgreningspunkter.

Vi tolker af det ovenstående, at konsulenten er meget bevidst om sine egne valgmuligheder: *"Så kan vi godt finde på at vende den om på den måde"* og derved hendes egen indflydelse på samtalsituationen mellem hende og kunden. Samtidig tolker vi også konsulenten være meget bevidst om at drage kunden ind for derved at få mulighed for indflydelse på egen situation og fremtidige talehandlinger.

Vi oplever således konsulenterne være bevidste om, at de kan ændre samtalerne via deres sprog. Fra fokus på talehandlinger, vil vi gerne se på hvordan konsulenten videre udvikler forståelse for de organisatoriske episoder eller fortællinger som udgør henvendelsen til konsulenten. Vi vil således gerne se på om konsulenten evner at skyde sig ind på hvad det er i kundens afgrænsede episode fylder mest.

Her er et udsagn fra konsulent C, som udtrykker:

*"... så ligger der et arbejde i at finde ud af, hvis ikke man allerede har et billede af hvad hvem er det, så gå ind og spørg dem, hvad er det for en organisation, hvor mange er de, hvad laver de, hvad leverer de, men også for*

---

165 Bilag 4, s. 8.

*at kunne sige... det er mere for at få en forståelse for hvad det er de er optaget af, hvad er det de laver, også i forhold til, hvad er det vi skal spørge ind til.”<sup>166</sup>*

Vi tolker her, at konsulenten fra et metaperspektiv, som processtyrer, udviser en nysgerrighed for kundens livsverden for at nærme sig en forståelse for den episode som kunden fortæller om. Og hun fortsætter:

*”... altså at vi også skal positionere os rigtigt, Hvem er de? Og hvad er det de vil have ud af det? Og hvad er det vi tænker at de skal have ud af det også.”<sup>167</sup>*

Vi tolker således, at konsulenten, via mestring af kommunikationen (spørgsmålene), forsøger at danne sig et indtryk af den kontekst hvor handlingen, eller episoden udspiller sig i. Konsulenten prøver også via spørgsmål til kunden, at finde ud hvad det er for en episode som er vigtigst for kunden (hvilke episoder ser konsulenten?), og derved definere og afklare hvad det er for en kontekst man er sammen om, for derefter igen at stille nye opklarende spørgsmål til kunden (se tidligere). Vi tolker derfor, at konsulenten er bevidst om, at forudsætningen for at kunne skabe koordinerede forståelser og sammenhæng i handlinger på tværs af kunden, eller kundens organisation, er at konteksten for mødeepisoden eller handlingen er klar for de tilstedeværende.

Det drejer sig derfor for konsulenten om at skabe de episoder hun ønsker. Hvilket kommer til udtryk i følgende, udtalt af konsulent C:

*”... så hvis de siger at det går rigtig dårligt og medarbejderne gider ikke samarbejde og det er bare træls og vi kan ikke, og der er ikke nogen der vil... Dvs. at de kører hele denne negative spiral, ja så prøver vi på at hjælpe dem med at omformulere det til noget mere ressourcefyldt og så få dem til at se på; Hvad er det vi vil have? Hvad er det vi ønsker at lære?”<sup>168</sup>*

Vi tolker, at konsulenten er meget bevidst om at inddrage kundens refleksioner ved at stille konstruktive spørgsmål til den eller de episoder, som kunden er fyldt af. Vi tolker igen konsulenten til at mestre den kommunikative episode, som samtalen er og derved skubbe det i en bestemt ressourcefuld retning. Ved at stille

---

166 Bilag 4, s. 13.

167 Bilag 4, s. 13.

168 Bilag 4, s. 8.

spørgsmål får konsulenten kundens episode delt op i bidder, som igen skaber en sammenhæng og en mening for konsulenten til at inddrage mere viden fra kunden

Ved at stille spørgsmål til en episode og på den måde ændre kundens fortælling og dermed på "virkeligheden", tolker vi også konsulenten, til at være bevidst om, at de refleksioner hun sætter i gang hos kunden, vil gøre at kunden måske ser, at en tidligere handling har konsekvenser for denne episode. Det tolker vi ud fra disse udsagn: "*... det går rigtig dårligt og medarbejderne gider ikke samarbejde, og så få dem til at se på; Hvad er det vi ønsker at lære?*"

Vi tolker derved konsulenten som værende bevidst om at prøve at skabe episoder, som er til for kundens, men også i samtalen, konsulentens bedste. Dette sker på baggrund af hvad der giver mening i samtalsituationen.

På baggrund af ovenstående udtalelser, vil vi gerne inddrage andre CMM begreber til at analysere episoder med. Det gør vi, da vi mener, at have observeret et vist kendskab til følgende begreb, kontekstualisering (punktuering og rammesætning). Da disse begreber er vigtige for Pearce og vi har observeret konsulenterne lave disse "opdelinger" af samtalen med kunden, nævnes de kort her (fra tidligere citat): "*C: ... og det er bare træls, og vi kan ikke, og der er ikke nogen der vil... dvs. at de kører hele denne negative spiral...*"

I følgende udsagn, tolker vi, at konsulenten er bevidst om, at episoden som kunden fortæller, skal fortælles fra andre synsvinkler, for at få kunden til at opfatte situationen anderledes. Konsulenten laver således en punktuering, en ny kontekst for kunden. Endvidere tolker vi, at konsulenten skaber de rammer for kunden, som får kunden til at fortælle om sin opfattelse af en episode. Ved at konsulenten stiller følgende spørgsmål: "*ja, så prøver vi på at hjælpe dem med at omformulere det til noget mere ressourcefyldt og så få dem til at se på; Hvad er det vi vil have? Hvad er det vi ønsker at lære?*"

Der opleves derfor en hensigt med de spørgsmål som konsulenten stiller, så kunden ved hvad det er, der er i fokus nu. Konsulenten prøver derved at lave en rammesætning for kunden.

Det at lave rammesætning og punktuering, er ligeledes en kontekstmarkering for konsulenten, en hjælp til at finde ud af hvad det her det handler om. En måde at "tilrettelægge" sine spørgsmål på, i forhold til kundens livsverden.

Skal vi efterfølgende samle op på vores empiri, vil vi gerne fremhæve, at det at analysere og bruge CMM i en samtalsituation, kræver visse færdigheder eller kommunikative evner fra konsulentens side. Hovedtemaet må siges at være en bevidsthed om, at kunden kommer fra en anden verden, samt evnen til at inddrage kunden og derved sætte bevidste refleksioner i gang, finde forgreningspunkter og analysere episoder, samt evnen til at kunne koordinere talehandlinger med kunden, for derved at udvikle nye talehandlinger og episoder.

### Karl Tomms spørgsmålstyper

I vores tanker omkring det første møde, har vi været meget optagede af sprogets betydning og udformning, og derved også spørgsmålets betydning for samtalen. Dvs. hvilken betydning det har for indholdet i mødet, og den relation som konsulenten og kunden har, hvor der bliver stillet spørgsmål med forskellige hensigter eller erkendelsesgrundlag. Vi vil i det følgende redegøre for vores forståelse af spørgsmålstyper, hvor vi har valgt at bruge den Canadiske professor i psykiatri Karl Tomms spørgsmålstyper, som han har udarbejdet til at støtte familieterapeuter til at stille hensigtsmæssige spørgsmål.

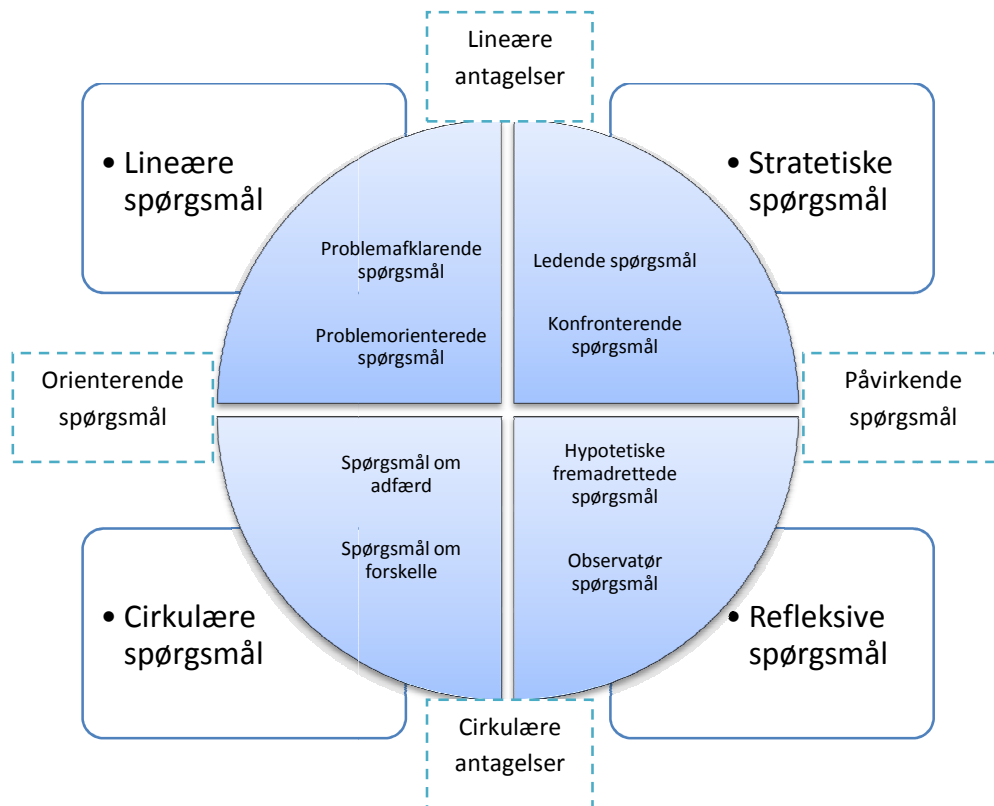
Karl Tomm har lavet en systematisering af spørgsmålstyper, hvor han skelner mellem 4 forskellige former for spørgsmål, samt hvilken betydning de har for samtalens udvikling og udfald. Derfor er typerne af spørgsmål ikke tilfældige, men tager udgangspunkt i en model, som han udviklede i 1987<sup>169</sup>. Vi har brugt modellen fra Torben Marner's oversættelse i 1992<sup>170</sup>, til at illustrere spørgsmålstyperne.

---

169 Tomm (1988), s. 6.

170 Tomm (1992), s. 6.





Figur 21. De fire spørgsmålstyper, efter Tomm (1992), s.6

Denne model har han videreudviklet senere sammen med Carsten Hornstrup og Thomas Johansen fra MacMann Berg i artiklen *Spørgsmål der gør en forskel*<sup>171</sup>, og den nye model giver et indblik i hans/deres videre tanker omkring spørgsmålstyperne, bl.a. i forhold til konsulentens arbejde.<sup>172</sup>

Denne videre udvikling af Karl Tomms grundmodel, tager udgangspunkt i en forenkling af benævnelserne af de forskellige spørgsmålstyper, for at gøre det lettere at formidle disse udtryk videre (lineær, cirkulær, reflektiv og strategisk) i en undervisningssituation. Derfor har de valgt at benytte nye benævnelser, som de mener, kommer tættere på praksis. Derudover har de udviklet to nye niveauer, de kontekstuelle spørgsmål og meta-spørgsmål i den nye model.

171 Hornstrup<sup>171</sup> Hornstrup, Johansen & Tomm (2009)

172 Vi vil fremover omtale denne model, som Karl Tomms spørgsmålstypemodell, vel vidende at denne model er en videreudvikling af Karl Tomms oprindelige spørgsmålstypemodell.

De har fra starten været inspireret af den socialkonstruktionistiske og systemiske tankegang, hvor bl.a. begrebet neutralitet og Batesons tanker omkring kontekst og metakontekst (jf. tidligere afsnit om Batesons kontekstbegreb) har været gældende. Vi kan også se den i forhold til vores tanker omkring domæneteorien, og den opmærksomhed spørgsmålene har i forhold til de domæner man spørger ind i, eller skal spørge ud af. I vores arbejde med Pearce & Cronens udvikling af CMM teorien (jf. tidligere afsnit om CMM), er vi også blevet opmærksom på den nye models brugbarhed (spørgsmålstypemodellen), hvilket de i artiklen også giver udtryk for, har haft indflydelse på deres arbejde med den nye model.

I artiklen arbejder de ud fra, at alt hvad konsulenten og kunden siger og gør, og ikke siger og gør, kan være betydningsfuld for mødet og den kommunikation der finder sted. Det finder vi interessant, da vi finder det vigtigt, at konsulenten har viden om, at den type spørgsmål konsulenten vælger at stille, afhænger af, hvilke svar konsulenten gerne vil høre. Vi mener derved, at spørgsmålstyperne er et vigtigt redskab for konsulenten, da nogle spørgsmålstyper medvirker til at beskrive en aktuel tilstand, mens andre åbner for nye muligheder. Vi vil i nedenstående fremstille videreudviklingen af Karl Tomms spørgsmålstypemodell, for at illustrere hans spørgsmålstyper, koblet med en videre udvikling af de to dimensioner og en ny navngivning til spørgsmålstyperne.

Spørgsmålene inddeles altså i bestemte kategorier alt efter, hvilken hensigt og grundantagelse konsulenten stiller spørgsmålene ude fra. Herudover peger Tomm på, at de forskellige spørgsmålstyper hver især har en sandsynlig virkning på kunden. I artiklen bruger de metaforen om "lygten", som illustrerer, at det konsulenten kaster lys på med spørgsmålene er i fokus, men at der er andre områder der ligger i mørket, og er udenfor vores erkendelse<sup>173</sup>. Derfor er det vigtigt, at den reflektive opmærksomhed fra konsulenten hele tiden har fokus på fremadrettede spørgsmål, der kan skabe en hensigtsmæssig og tilpas forstyrrelse/information for kunden. Denne forstyrrelse er med et udsagn lånt af Bateson en: " information er den forskel, der gør en forskel"<sup>174</sup>, da vi ved deltagelse i det sociale liv, skaber forskelle eller vedligeholder forskelle (se evt. tidligere afsnit om Batesons kommunikationsbegreb). Derfor kan de forskellige spørgsmål være nyttige, i forhold til handlinger, tanker og forskelle. Men forstyrrelsen eller forskellen må ikke være så massiv, at den udløser usikkerhed og ikke giver mening. Derfor er vi enige om, at det giver god mening, at få kendskab og viden om spørgsmålstypernes brug-

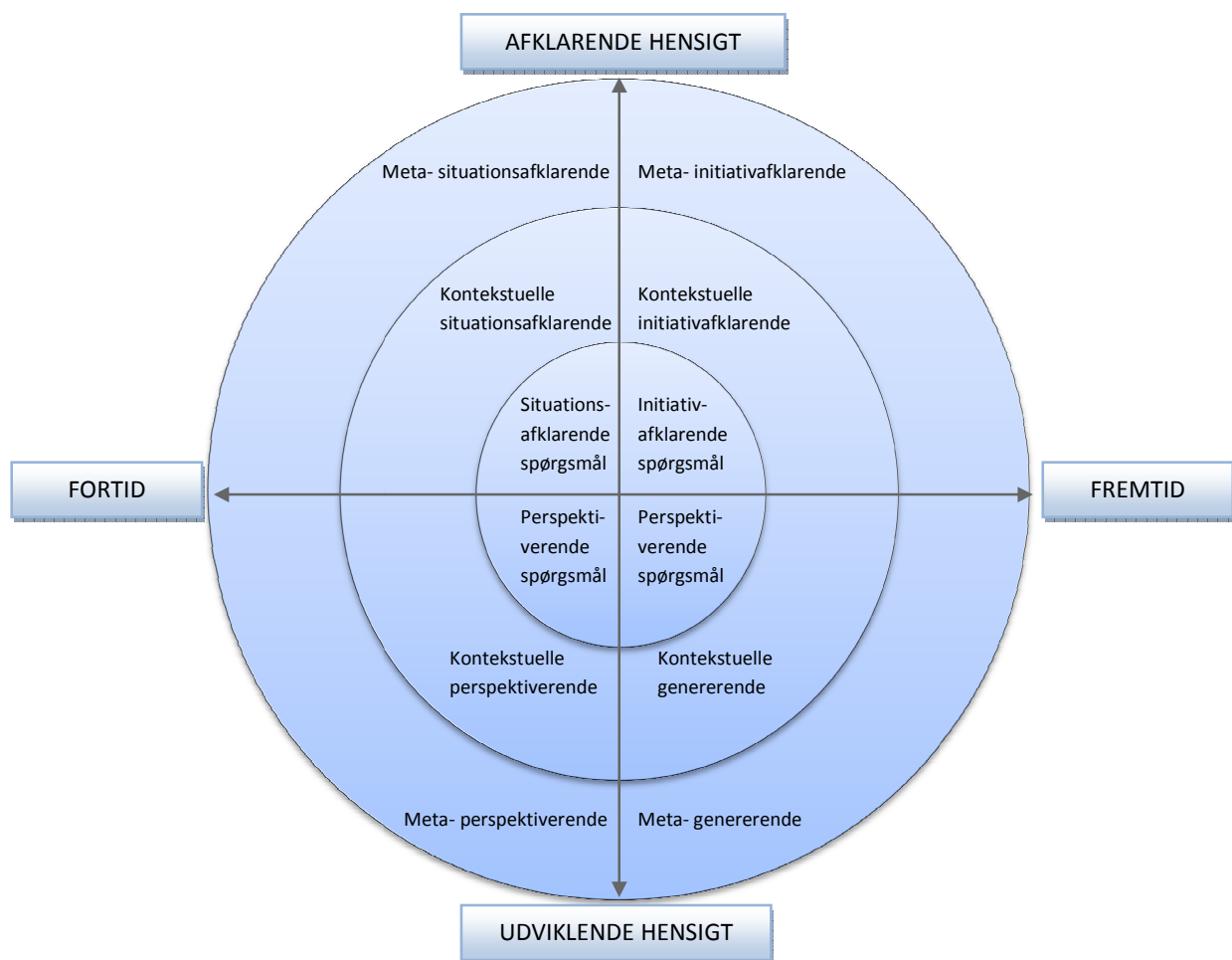
---

173 Hornstrup, Johansen & Tomm (2009), s. 4.

174 Bateson (1991), s. 457 – 458.

barhed i vores møde, opstartsfasen. Konsulenten kan ikke på forhånd være sikker på hvad der vil være hensigtsmæssig og ikke hensigtsmæssig i kommunikationen, og derfor kan en afklaring af brugen af spørgsmålstyperne, ses som en mulighed for at skabe en indsigt og nye fremtidige handlemuligheder, som vil være berigende for begge parter i en fælles afklaring for mødet (se evt. tidligere afsnit om CMM).

For at få et overblik over de 4 spørgsmålstyper, vil vi præsentere dem i det følgende afsnit sammen med vores tanker, og til sidst de to nye niveauer og deres betydning for kommunikationen.



Figur 22. Integrerede og kontekstuelle spørgsmål, efter Tomm (2009), s.12

### Situationsafklarende spørgsmål

Ved at ændre benævnelsen fra **'lineære spørgsmål'** til **'situationsafklarende spørgsmål'** understreger artiklen, at hensigten med disse spørgsmål er at skabe gensidig afklaring om samtalens fokus.<sup>175</sup>

Artiklen gør opmærksom på, at udover den tydeliggørende effekt i forhold til samtalens fokus, vil typen af disse spørgsmål få kunden til at føle sig imødekommet. Kunden vil opleve sig set, forstået og respekteret, hvilket har stor betydning for mødet og samtalens udvikling. Situationsafklarende spørgsmål er baseret på enkel (lineær) årsags – virkningstænkning, og konsulentens hensigt er, at kunden og konsulenten bliver orienteret. Der spørges på "detektivmanér" efter facts og konkrete eksempler, eksempelvis:

- *Hvad er indholdet på vores møde?*
- *Hvem er berørt af dette møde - hvordan?*
- *Hvad er forløbet indtil nu?*

Den sandsynlige effekt af disse spørgsmål er, at de fastholder kunden i en lineær forståelse, da denne almindeligvis tænker omkring sine problemer i lineære baner. Med andre ord sker der formodentlig ingen udvikling eller læring i forståelsen, men en fastholdelse. Omvendt er det som regel bekræftende og betryggende for kunden, at konsulenten hører og anerkender hans version af sagen. Derudover vil det altid være nødvendigt i mødesituationer, at få afklaret nogle rammer (konteksten, kontrakten) for hvordan, hvad, hvem osv. hvilket kræver en lineær tilgang, og dermed situationsafklarende spørgsmål. Derfor er det af betydning for konsulentten at bruge denne form for spørgsmål med kunden i starten og evt. afsluttende for mødet (som en form for evaluering), så konsulenten lærer eller får kendskab til kundens verden. Denne spørgsmålstype kan ofte findes i produktionens domæne, jf. tidligere afsnit om domæneteorien.

### Perspektiverende spørgsmål

De **cirkulære spørgsmål** bliver i den nye model til **Perspektiverende spørgsmål** for at understrege, at disse spørgsmål stilles med den hensigt at invitere kunden til at gå på opdagelse og skabe nye perspektiver med afsæt i fortid og nutid.

---

<sup>175</sup> Hornstrup, Johansen & Tømm (2009), s. 8.

Der er ofte tale om perspektivspørgsmål, som afsøger de forskellige oplevelser af, motivation for og forståelse af problemet. Eksempler på perspektiverende spørgsmål kunne være:

- *Hvordan har dine kollegaer oplevet sagen?*
- *Hvad tror du, de har af tilføjelser til din udlægning af sagen?*
- *Hvor kunne der være forskelle og ligheder mellem de forskellige synspunkter eller holdninger?*

Disse spørgsmål virker ofte frigørende, da de hjælper kunden til at udvikle en dybere forståelse af problemets mangfoldighed. De tidligere udforskede lineære forståelser bliver således beriget. Dette kan for kunden synliggøre noget om kundens egen opfattelse, og andres syn på sagen. Konsulenten kan her få nogle informationer om kundens organisation, og kundens "evne" til at se andres synspunkter. Disse spørgsmål vil ofte foregå indenfor forklaringens domæne, når vi kobler disse spørgsmåltypen med domæneteorien (som tidligere beskrevet).

### Genererende spørgsmål

De **Refleksive spørgsmål** ændres til **Genererende spørgsmål**. Hermed understreges der, at disse spørgsmål har til hensigt at generere eller skabe nye idéer og nye muligheder med fokus på fremtiden. Generende spørgsmål er ligeledes baseret på cirkulære forestillinger om sagen. Hensigten med disse spørgsmål er at skabe refleksiv aktivitet i kundens forståelser og opfattelser af fremtidige handlemuligheder. Hermed påvirkes personen indirekte til selv at skabe ny forståelse og se nye handlemuligheder.

Generende spørgsmål virker ofte udviklende, da spørgsmålenes natur får kunden til at reflektere over forskellige personers opfattelser, samt over nye perspektiver, nye retninger og nye synspunkter.

Det kunne være spørgsmål som:

- *Hvad er dine ønsker og drømme?*
- *Hvis jeg spurgte andre (f.eks. dine kolleger eller din leder), hvordan ville de så beskrive dine håb og drømme?*

- *Hvis de skulle give dig et uventet godt råd, hvad tror du så de ville råde dig til?*<sup>176</sup>

Typisk starter konsulenten med at stille situationsafklarende spørgsmål for at blive orienteret om sagen. Herefter vil han ofte forsøge at skabe refleksion igennem perspektiverende spørgsmål, hvilket kan forøge kundens forståelse af mødet, og evt. kompleksitet, og dets relationelle og cirkulære karakter.

### Initiativ afklarende spørgsmål

Ved at ændre benævnelsen fra **strategiske spørgsmål** til **initiativafklarende spørgsmål**, skal denne ændring:

*"... ses som en invitation til at skelne mellem på den ene side en refleksiv opsamling på samtalen med fokus på læring og mulige initiativer og formuleringen af en evt. handlingsplan på den anden side."*<sup>177</sup>

Ændringen er foretaget for, at det skal tydeliggøre spørgsmålstyperne og skabe nye perspektiver og generere nye idéer. Derfor kan det være uhensigtsmæssigt under selve mødet at skulle konkludere og formulere et udviklingsforløb, men det kan være befordrende på længere sigt. Der er ofte brug for tid til overvejelse og eftertanke, og med ændringen fra "strategiske" til "initiativafklarende" ønskes denne forskel understreget.

Initiativafklarende spørgsmål er ligeledes baseret på lineær årsags – virkningstænkning, og konsulentens hensigt er at påvirke kundesystemet direkte og informativt. Man kan sige at både lineære og initiativafklarende spørgsmålstyper bygger på en 'univers' tankegang. Disse spørgsmål kan sammenlignes med ledende spørgsmål. De rummer en klar hypotese eller en fremtidig handlemulighed, som afprøves med spørgsmål som kunne være:

- *Hvilke nye tiltag kunne du tage?*
- *Hvilke mulige konsekvenser kunne forhindre dig i eller få dig til at lave disse tiltag?*
- *Hvem kunne støtte og hjælpe dig, og hvem skulle evt. informeres?*
- *Hvad har du lært af denne samtale, som kunne være nyttig viden i lignende fremtidige situationer?*<sup>178</sup>

---

176 Hornstrup, Johansen & Tømm (2009), s. 9.

177 Hornstrup, Johansen & Tømm (2009), s. 9.

178 Hornstrup, Johansen & Tømm (2009), s. .9

Effekten af spørgsmålene er sandsynligvis, at de virker begrænsende eller konfrontationsstimulerende, da kunden oplever et aspekt af "pres" liggende implicit i spørgsmålet. Grunden til, at denne type spørgsmål imidlertid kan stilles er, at de med fordel kan bruges til at udfordre fastlåste tankemønstre, så løsninger der ligger lige for kan erkendes og måske ligefrem accepteres. Hvis konsulenten oplever, at der er tale om særligt fastlåste tanke-handlemønstre, vil de initiativafklarende spørgsmål nogle gange være en måde at udfordre og konfrontere kunden på. De generende spørgsmål vil ofte komme sent i mødet, når kundens bevidsthed og forståelse af opgavens cirkulære karakter er blevet udviklet gennem de perspektiverende spørgsmål. De generende spørgsmål får kunden til at overveje nye, fremtidige forståelser og handlemuligheder, og de har derfor med stor sandsynlighed karakter af forandringskabende intervention.

Udgangspunktet er, at det er via spørgsmål, at konsulenten er med til at skabe forandring og udvikling. Spørgsmålene kan bidrage til at udvide kundens tankefelt, og kan dermed hjælpe kunden til selv at finde egne løsninger eller til problemerne "forsvinder", fordi de ses fra en ny vinkel eller forstås i et andet perspektiv. Det er vigtigt at forblive i processen, og at bevare nysgerrigheden og ikke at være produktorienteret eller at komme med løsninger. Det er her vigtigt at forstå, at ingen af de ovenstående fire spørgsmålstyper er mere rigtige end andre. Tomm beskriver, hvordan spørgsmålstyperne ofte er fremtrædende på forskellige tidspunkter i et systemisk perspektiv.

### Kontekstuelle spørgsmål

De kontekstuelle spørgsmål er på et andet niveau, og bliver stillet med en anden hensigt og med et andet fokus til de forskellige spørgsmålstyper. Intentionen med de kontekstuelle spørgsmål, er at se på hvordan mødet påvirkes af og måske påvirker den større organisatoriske kontekst.

Inspireret af Bateson og CMM vil enhver samtale og handling udspille sig i forskellige niveauer af kontekster, f.eks. regler og normer, som kan påvirke og påvirkes af mødet. Der vil via de kontekstuelle spørgsmål være fokus på større organisatoriske kontekster, som kan være vigtige at inddrage i samtalen, ved f.eks. at stille *kontekstuelle situationsafklarende spørgsmål* som:

- *Hvilke andre personer kunne have interesse i emnet for vores møde?*
- *Hvilke dele af organisationen værdier kan være på spil her?*

Eller ved at bruge de *kontekstuelle perspektiverende spørgsmål*, kan man skabe nye perspektiver og forståelser på mødet eller indholdet, med fokus på nutid og fortid. F.eks. kunne spørgsmålene lyde:

- *Hvordan vil andre beskrive forbindelsen mellem indholdet på mødet og organisationens normer og værdier?*
- *Hvordan tror du andre oplevet situationen?*

Ved at benytte *kontekstuelle generende spørgsmål* vil konsulenten være fremtidsorienteret, og prøve at se opgaven i et større perspektiv, f.eks. ved at stille disse spørgsmål:

- *Hvilke ideer tro du andre kollegaer fra andre organisationer ville kunne se?*
- *Hvordan kan dette møde skabe nye muligheder for organisationen?*

Den sidste er den *kontekstuelle initiativafklarende spørgsmål*, hvor konsulenten invitere kunden til at se nye muligheder og kreative ideer i en større sammenhæng med organisationen. Her kunne spørgsmålene være:

- *Hvilke økonomiske eller lovmæssige konsekvenser ville være en fordel at være opmærksom på?*
- *Hvordan kan evt. mulige tiltag påvirke andre, som ikke er direkte indblandet?*

Denne kontekstuelle måde at se på tilgangen til spørgsmålene på, kan være med til at tilføre kommunikationen og indholdet et bredere perspektiv. Konsulenten vil kunne bruge spørgsmålene til at hjælpe kunden med at få et større perspektiv på mødets indhold, udvikling og afvikling.

### Meta-spørgsmål

Det sidste niveau er fokuseret på at skabe refleksiv opmærksomhed på samtalen, og samtalens "rytme" og fokus. Den er inspireret af Batesons kontekst- og metakontekstbegreb, og Maturanas tanker om at enhver obser-



vation er observeret af en observatør<sup>179</sup>. Konsulenten kan både anvende dem i samtalen med kunden, eller konsulenten kan anvende en refleksiv indre dialog med sig selv, og kan stille spørgsmål som kan lyde.

- *Hvilke spørgsmål vil kunne hjælpe kunden i den retning, som kunden ønsker at blive klogere på?*
- *Hvordan kan konsulenten være opmærksom på hvorledes hans/hendes egne antagelser og viden er influerende på konsulentens nysgerrighed?*

Der skal være opmærksomhed på konsulentens egne "skyggeområder" (de områder som konsulenten ikke kan se, eller "kaster lys over"), som kan overskrides ved at arbejde med disse meta- spørgsmål. Ved at bruge meta-situationsafklarende spørgsmål, vil det kunne skabe et grundlag for en koncentreret kommunikation, som kan skabe klarhed og mening for kunden. Spørgsmålene kunne være:

- *Hvilke tanker har du gjort dig inden dette møde?*
- *Hvilke spørgsmål og emner har du tænkt på?*

For at gå videre til de meta-perspektiverende spørgsmål, vil konsulenten kunne benytte denne vinkel til at udvide spørgsmålene, ved f.eks. at stille spørgsmål med denne udformning:

- *Hvilke andre spørgsmål skaber nye perspektiver?*
- *Hvilke andre personer kunne inddrages med fordel, for at se nye perspektiver?*

Det meta-generende spørgsmål kan bruges til at få kunden til at se ud over den vante tankegang og se fremad, og spørgsmålstyper kunne være:

- *Hvilke begrænsninger stopper kunden i at agere, og hvordan kan de udfordres?*
- *Hvilke spørgsmål kan åbne op for flere nye ideer?*

Den sidste type, meta-initiativafklarende spørgsmål, har hensigten at understøtte og afklare centrale læringspointer, og mulige initiativer efterfølgende. Spørgsmålene kunne eksempelvis være:

---

179 Hornstrup, Johansen & Tømm (2009), s. 11.

- *Hvilke spørgsmål kunne stilles, som kunne skabe afklaring og mulige tiltag?*
- *Hvilke spørgsmål kunne skabe forudsætninger for at føre initiativerne ud i praksis?*

Disse nye niveauer giver os nogle muligheder for at blive mere bevidst om, at konsulenten skal være opmærksom på disse meta-spørgsmål, og den mulighed det giver for at spotte nye forgreningspunkter, og derved nye vinkler og veje på mødet. Det er altså vigtigt at være opmærksom på hvilket udgangspunkt nysgerrigheden har, og dermed mener vi, den interesse og indsigt som konsulenten kommer til mødet med, og som kan bruges konstruktivt ved at være opmærksom og bevidst om den. Denne nye model giver os et bredere perspektiv på spørgsmålstyperne, og vender opmærksomheden på det konsulenten kan tænke under mødet, og bruge meta-spørgsmål som en hjælp i processen.

Ved at veksle imellem disse spørgsmålstyper kan man fremme en læring hos kunden ved at stille forstyrrende spørgsmål, og konsulenten kan skabe en læring hos sig selv, ved at få en indsigt i kundens verden, og på den feedback som kunden giver konsulenten. Vi har i vores erfaring fra vores semestre på universitet erfaret at undervisere også kan blive forstyrret i deres undervisning, når der kommer uventede svar tilbage fra de studerende, og derved kan der fra underviserens side ske en revidering af viden og læring i forhold til de studerendes viden og erfaring, som underviseren kan tage med sig til næste undervisning.

### **Spørgsmålstyperne i praksis**

I vores interview har vi spurgt konsulenterne om deres brug af spørgsmålstyper, og hvordan de bruger spørgsmålene ud fra forskellige hensigter, f.eks. at skabe læring på mødet. Hvor bevidste er de om de forskellige spørgsmålstyper, og hvordan bruger de sproget/spørgsmålene til at holde dem selv på sporet? Vi tænker her på hvordan de ved hjælp af de lineære og cirkulære spørgsmål opnår ændringer i deres egen og kundens forståelse af opgaven, og fremmer en læring i mødet.

Vi vil i det følgende afsnit se på konsulenternes svar, og koble det med vores viden omkring Karl Tomms spørgsmålstyper. Vi har valgt at behandle og analysere spørgsmålstyperne for sig i følgende tekst, for overskuelighedens skyld.

Først vil vi se på de situationsafklarende spørgsmål, og hvordan konsulenterne benytter sig af dem, til at kunne skabe det bedste rum for mødet og læringen, ved at få afklaret rammerne for opgaven. Vi spørger her indtil hensigten med forskellige typer spørgsmål.

*”Interviewer: Har du nogle bestemte hensigter med de spørgsmål du stiller?”*

*B: Ja at blive tydelig på hvad det er kunden gerne vil have ud af det. Jeg har selvfølgelig også den hensigt at gøre kunden klart, at det er sikkert at den ramme de nu har sat af, temadag eller lederforløb i 10 dage, at det giver dem svaret på alle spørgsmålene, det kan godt være at det vil komme til at kaste endnu flere spørgsmål af sig... som man så selvfølgelig er nødt til at arbejde med.”<sup>180</sup>*

Konsulenten bruger her der situations afklarende spørgsmål som redskaber til af få tydelighed i mødet, og en tydelighed for kunden om, at der kan opstå nye spørgsmål når mødet/opgaven er slut. I det næste citat giver konsulent C udtryk for, at der er ”fakta” spørgsmål, der skal stilles, for at få overblik og fornemmelse for opgaven, men at der er også nogle genererende spørgsmål.

*”C: Ja, ja, altså jeg tænker hvis det er i afklaringsfasen, så har man detektiven på skulderen, og så er man jo meget sådan... altså nogen ting man spørger ind til er meget korte fakta spørgsmål, og så er der... altså fakta spørgsmål ift. fakta afklaring og så de her mere generative spørgsmål ift. hvad er de I gerne vil have og udforske, hvor er vi henne, hvad er jeres ambitioner? Så der er forskel. Vi bruger forskellige spørgsmål alt efter hvad det er vi vil afklare, hvad det er vi gerne vil sætte fokus på. Så, ja, der er forskel. Vi har en spørgemodel, ift. Karl Tømm, så er det egentlig.. og hele coaching feltet, så bruger vi egentlig de samme spørgsmål som man stiller der til, at spørge ind til...”<sup>181</sup>*

---

180 Bilag 3, s. 12.

181 Bilag 4, s. 10.

Konsulenten er meget bevidst om hvilke spørgsmål hun stiller, og med hvilken hensigt hun stiller spørgsmålet. Hun er meget opmærksom på, hvad hun gerne vil have ud af samtalen, og hvordan hun bruger spørgsmålstyperne, dvs. hun bruger Tomms spørgsmålstyper helt bevidst i hendes måde at stille spørgsmål på.

Det er vigtigt for konsulenterne, at der bliver stillet disse lineære spørgsmål, så der bliver fastsat en kontekst for konsulentens arbejde. Disse spørgsmål bliver brugt af konsulenten til at lære noget om kunden, og giver muligvis også en klarhed for kunden. Konsulenten kan dog komme til at skabe en fastlåsning eller fastholdelse af et evt. problem, ved at skabe en for lille en forstyrrelse, ved at blive ved at spørge indtil problemet.

De perspektiverende spørgsmål har også en fremtrædende rolle i samtalen. Konsulenterne bruger bl.a. disse typer spørgsmål til at få et billede frem hos kunden over opgaven, og hvilke tanker og forestillinger kunden har om opgaven. Dette kan hjælpe konsulenten til at få en større forståelse for hvilke ting der påvirker kunden, og undersøge og udforske disse tanker og sammenhænge. Konsulent B omtaler:

*"Jeg plejer at starte der hvor jeg spørger; Hvad er det for en effekt i gerne vil have ud af denne dag? Og der bliver jeg nok egentligt længe, fordi "billeder" der, er meget vigtige for mig at styre efter. Jeg synes at det er svært for mig at gå ud og lave en dag, Hvor de siger, at så skal vi lave det og det. Jeg synes at det jeg skal tilføje dem, det er; Hvad er det der skal komme ud af det? For det glemmer de tit at tænke på...*

...

*Jeg synes faktisk tit, at det er der, når man kommer ind omkring... der hvor det egentligt brænder. For når de siger, jamen vi skal have noget mere tillid, eller... vi skal være bedre til at handle og ikke snakke så meget. Der får de jo faktisk sagt noget væsentligt om hvad der lige præcis er på spil i afdelingen. Det vil man sagtens kunne komme uden om, hvis man ikke spørger der."<sup>182</sup>*

Det er konsulenten der prøver på at lære noget om kunden, og spørgsmålene kan måske lære kunden noget om sig selv og de sammenhænge og påvirkninger der fortælles om. Men der er måske også en fare for at kun-

---

182 Bilag 3, s. 4.

den bliver forvirret, da det kan forstyrre kundens fokus og ønske for opgaven, og opfattes som irrelevante spørgsmål.

Vi vil gå videre med at se på konsulenternes brug af genererende spørgsmål, hvor konsulenten skaber en refleksion hos kunden, som kan skabe nye fremtids handlinger.

*”Interviewer: Så I bruger også sproget til at få kunden til at tænke over sin egen situation, ud fra det du siger?”*

*C: Ja, altså... i og med at vi omtaler, altså vi kan godt finde på nogle gange hvis de siger "vi kan ikke og det er så dårligt" så kan vi godt finde på at finde en tilsvarende, altså sige "I oplever at I ikke kan, hvad er det I gerne vil have at I så kunne?". Så kan vi godt finde på at vende den om på den måde, og så får vi- ja- kunden til at reflektere.*

...

*Interviewer: Det er tydeligt at du stiller mange spørgsmål. Overvejer du hvordan du stiller dine spørgsmål?*

*C: Ja, altid for så vidt muligt at spørge nysgerrigt ind og forsøger ikke at lave ledende spørgsmål. Men er det så bare sådan i gerne vil have det? Ja/nej.. vi arbejder meget med det der hedder generative spørgsmål, altså spørgsmål der ikke, eller som åbner op for at du ikke kan svare ja eller nej, men at de er nød til at komme med en eller anden form for forklaring. Og dem bruger vi rigtig meget. Selvfølgelig er der noget afklaring; hvor mange er I, 25 medarbejder eller 26 medarbejdere ja og nej og alle de der, så der er jo nogle af de der ja og nej spørgsmål. Men for så vidt muligt åbne spørgsmål, som de kan bruge videre, og sætte ord på selv.”<sup>183</sup>*

Konsulenten gør her opmærksom på at det er spørgsmålene der er det vigtigste i mødet, og at det er dem der danner rammen for mødet. Konsulenten er opmærksom på de åbne og lukkede spørgsmål, men også vigtigheden af at stille situationsafklarende spørgsmål, for at få det faktuelle på plads. Konsulenten bruger også her de genererende afklarende spørgsmål til at søge efter nye handlemuligheder, og aktivere overvejelser og måske

---

183 Bilag 4, s. 10.

eftertanke hos kunden. Her kan konsulentent skabe mulighed for, at kunden kan se opgaven fra en anden vinkel, og se på den måde, hvorpå kunden har set på opgaven, og åbne op for en ny forståelse.

De initiativafklarende spørgsmål ligger op til overvejelser, eftertanker og handlinger, hvor konsulentent søger svar fra kunden på eventuelle løsninger, eller tydeliggøre årsager og sammenhænge. Man kan sige, at konsulentent guider kunden til at drage nogle konklusioner, eller gøre sig tanker om nogle handlinger. Konsulent B siger:

*”Man kan ikke sætte en udviklingsproces i gang og så kapse den inde, hvad enten det nu er på en tema dag eller lederudvikling og så regne med at der lever det så sit eget liv... så skal vi ikke forstyrres mere af det. Det bliver jeg nok nødt til at sige til dem. Hvis de vil have noget ud af det og ikke frustrere deres personale med det ... det bliver jeg nødt til at sige... det er jo også en del af hensigten bag de spørgsmål jeg stiller. Hvordan har i tænkt jer at følge op på det her? Hvilke strukturer har i som kan gribe de bolde som bliver støbt her? Hvordan vil i skabe plads til det? På den måde vil jeg jo stille spørgsmål, der gør det tydeligt, at jeg ikke tror på at det der er, klaret på denne ene dag. Der skal være en eller anden form for organisering, hvem gør så hvad derefter og hvilke rammer har de at gøre det i, hvis det her skal lykkes?”<sup>184</sup>*

Konsulent C kommer også lidt ind på de initiativafklarende spørgsmål i det følgende svar:

*”Interviewer: Hvordan bruger du sproget overfor kunden, for at gøre vedkommende aktivt deltagende i jeres samarbejde?*

*C: Vi stiller spørgsmål, vi stiller rigtig mange spørgsmål. Det er også en del af hele vores koncept. Hele det her med at vi har en tese, der siger at ved det første spørgsmål, der har vi allerede sat noget i gang, lavet en forstyrrelse, sat i nysgerrighed på noget der måske var status quo for nogen, der har vi været inde og stille spørgsmålstegen ved det. Så vi stiller rigtig mange spørgsmål. Og for så vidt muligt vi får lov til det, stiller spørgsmål i en time. Jo flere spørgsmål vi stiller, jo mere sætter vi i gang for dem, og for en dybere afklaring. Ja, det er så*

---

184 Bilag 3, s. 12.

*også værdsættende spørgsmål, det er ressourcefyldte spørgsmål vi egentlig spørger meget ind til. Altså deres syn på deres ressourcer. Til hvad de kan, og gerne vil kunne.*<sup>185</sup>

Det er altså mest kunden der skal lære noget, da kunden bliver "presset" til at skulle tage nogle beslutninger. Det betyder at disse spørgsmåls typer også kan få kunden til at føle sig lidt presset og belært af konsulenten, og derved måske føle sig utryk ved situationen og samarbejdet med konsulenten (eventuelt jf. tidligere afsnit om CMM og talehandlinger som trusler).

De kontekstuelle spørgsmål bliver stillet med en anden hensigt og på et andet niveau, da der her bliver fokuseret på hvad mødet bliver påvirket af, men også hvad det påvirker. Konsulenterne bliver her spurgt om deres overvejelser i forhold til hvilke fremgangsmåder og metoder de bruger i det første møde, hvortil konsulent B udtaler:

*"Jeg plejer at starte der hvor jeg spørger; Hvad er det for en effekt i gerne vil have ud af denne dag?"*

*Det er nok også Regionens ledelses og styringsgrundlag der for os til at tænke i effekt, hvad der skal komme ud af det her? Det er jo ikke bare fordi at folk skal have en god dag, hvor de lige slapper af fra det daglige ræs. Det er jo også fordi at noget skal være anderledes i arbejdslivet, når de kommer tilbage, og hvad er det så der skal være anderledes? Det er vigtigt at de får et billede af, både ledere og medarbejdere.*<sup>186</sup>

Metaspørgsmålene er fokuseret på det reflektive i samtalen, og på hvordan får man guidet kunden i den retning han/hun har brug for. Her bruger konsulenten sin viden og faglighed til at vælge de rigtige løsninger og metoder til at hjælpe kunden ved hjælp af refleksion. Det er her konsulenten observerer mødets "rytme" og bruger den som kontekstmarkør for den videre bevægelse.

Da vi spurgte konsulent A omkring hans forberedelse og hvordan han var opmærksom på hvordan han stiller spørgsmål. Svarede han:

---

185 Bilag 4, s. 9.

186 Bilag 3, s. 4.

*”Ja, men det er meget sådan situations afhængig. Altså, det er bare sådan afdækning i forhold til behovet, er i forhold til, om det er de lineære eller cirkulære spørgsmål jeg stiller. Jeg er ikke særlig teoretisk i min forberedelse, jeg er mere til at tage ud og sæt mig ned, og så kommer det...”<sup>187</sup>*

Konsulenten her er ikke så systematisk i hans tanker omkring hans hensigt med spørgsmålene, han tager spørgsmålene som de dukker op, han er ikke fastlagt på en model, men er bevidst om han stiller lineære eller cirkulære spørgsmål. Man kan sige, at han sætter sig til mødet med åbne ører og så trækker han på sine erfaringer fra andre møder. Han er altså meget opmærksom på de forgreningspunkter der opstår i samtalen, og kan gribe dem, uden at være fastlåst af en bestemt metode.

Han tænker ikke umiddelbart i Karl Tomms opbygning af spørgsmålstyper, men i lineære og cirkulære spørgsmål på et mere overordnet plan. Man kan sige, at han er meget afhængig af egne refleksioner, og den måde han observere mødet og samtalen på, da han tager udgangspunkt i disse observationer. Derved kan han blive farvet af sit eget erkendelsesgrundlag, og måske blive fastlåst i sin egen verden, og derved have svært ved at åbne op til kundens verden.

Den næste konsulent, B, giver også udtryk for, at hun er meget opmærksom på at bruge sin nysgerrighed til at få afklaret opgavens indhold, og hun benytter sig også af forgreningspunkter i løbet af mødet.

*”Jeg tror at jeg i virkeligheden er meget pragmatisk. Jeg tror at jeg er meget styret af nysgerrighed og mit behov for klarhed selvfølgelig, hvad er deres problem og deres udgangspunkt. Hvorfor er det de søger hjælp? Og så kommer jeg ind i billedet. Det er nysgerrigheden efter at blive klar på det, hvad er det der bevæger dem?”<sup>188</sup>*

Hun bruger situations afklarende spørgsmål til at få afklaret opgaven: hvad er hensigten med de sender bud efter hende? Hun har ikke så meget fokus på at fremkomme med løsningsforslag ud fra hendes egen faglighed, men nærmere at være nysgerrig på kundens verden. Man kan sige, at hun har metaspørgsmålene med i hen-

---

187 Bilag 2, s. 7.

188 Bilag 3, s. 12.



des tanker, da hun tænker på kundens bevæggrund for at tilkalde hende. På den måde er hun opmærksom på, via sin nysgerrighed, at blive mere klog på kunden og den opgave der ligger foran.

Konsulent C har nogle mere metodiske overvejelser i forhold til brugen af spørgsmål og fremgangsmåde:

*”Interviewer: Tænker du altid meget over at komme over de forskellige kategorier eller bruger du sådan kategorierne på bestemte måder overfor kunden?”*

*C: Det er ikke sådan at når jeg sidder overfor kunden, at jeg har så meget fokus på metoden, at jeg sidder og har sådan et spørgeskema sådan overfor mig, i mit hoved. Så tænker jeg egentlig sådan meget dynamisk proces. Hvor jeg selvfølgelig har nogle ting jeg gerne vil have afklaret. Jeg har altid tre spørgsmål, jeg ved jeg skal have afklaret inden jeg går hjem. og nogle ting jeg skal sætte fokus på, og så bruger jeg dem mere sådan løbende i samtalen, fordi, også hvad jeg får tilbage. Man skal jo ikke spørge om noget hvis man allerede har fået det serveret, altså hvis jeg har fået fakta afklaret så giver jeg mig ikke til at spørge ind igen. Så jeg bruger det meget dynamisk.”<sup>189</sup>*

Hun bruger spørgsmålene dynamisk, og er derved også meget opmærksom på forgreningspunkter og den metakommunikation hun benytter, til at flytte samtalen og fokus forskellige steder hen, i forhold til hendes observation af mødet og kundens reaktioner. Konsulenten kan altså bruge dette niveau til at skabe et fælles fundament for processen, og være opmærksom på tolkningen af konteksten, og derved være opmærksom på sin position og dennes betydning for alternative valg og tolkninger i mødet. Man kan sige, at konsulenten ser med et tredje øje, eller at konsulenten tager en samtale med sig selv, og derved får et nyt blik på mødet, indholdet og læringen.

Vi kan ud fra de nye spørgsmålstyper udlede, at vi kan tydeligt se dem i anvendelse i konsulenternes arbejde, også selv om de måske ikke er så bevidste om hvornår de bruger dem. Vi kan se at de lineære spørgsmålstyper har en vigtig funktion for, at der sker en tydelig kontekstafklaring, som er til stor hjælp, når der skal laves et overblik over mødet og processens indhold og mål fremadrettet. Dertil kommer at de reflektive og cirkulære

---

189 Bilag 4, s. 11.

spørgsmål er et godt supplement og støtte til samtalen, for at udvide perspektiverne, ønskerne og tankerne omkring opgaven.

Ved at være opmærksom på de kontekstuelle spørgsmål samt metaspørgsmålene, bliver konsulenten opmærksom på de ydre påvirkninger, der har indflydelse på de handlinger, der bliver foretaget, både for kundens, men også for konsulentens, egen organisations påvirkning på processen, som vi mener, er vigtig at være opmærksom på. Dette udgangspunkt kan nemlig på forhånd definere hvorledes man "holder lygten oppe", altså hvordan man lader lyset skinne, og hvilke områder man lader henligge i skyggen. Den position som konsulenten påtager sig, har stor indvirkning på hensigten og handlingen i samtalen, og derfor kan metaspørgsmålene være et redskab for konsulenten til at være bevidst om effekten af de stillede spørgsmål. Det vil sige, at konsulenten kan benytte sig af forskellige spørgsmålstyper, både efter hvilke perspektiver konsulenten ønsker at få belyst, men også ud fra hvorledes kunden agerer og reagerer i situationen med konsulenten. På den måde kan konsulenten bruge spørgsmålstyperne som indholdsafklarende redskab, men også som kontekst- og samarbejdsafklarende redskab. Med dette mener vi, at spørgsmålstyperne også kan bruges som en måde for konsulenten at navigere i konteksten sammen med kunden på.

## Opsamling

Vi vil i følgende afsnit fremdrage de overordnede konklusioner vi er kommet frem til gennem vores teoretiske og empiriske analyse, som kan belyse vores hypotese, samt problemformulering.

Kommunikation kan være mange elementer, og kan forstås og tolkes på mange forskellige måder. Vi har valgt at tage udgangspunkt i Batesons kommunikationsbegreb, med hovedfokus på begreberne kodning, redundans og metakommunikation. Bateson pointerer, at det essentielle ved kommunikation ikke er selve det kommunikerede, men nærmere hvorledes det kommunikerede bliver forstået mellem mennesker. Med hans ord, at det vigtigste er det udledte budskab af kommunikationen, og at dette budskab er subjektivt, da hvert individ tolker kommunikationen på sin egen måde. Det bliver derfor væsentligt at se på hvorledes individerne i konteksten tolker det kommunikerede, og derudfra udleder mening og forståelse. Ifølge Bateson er det netop det at individet søger efter mening og orden, som gør kommunikationen relevant. Individet søger efter redundans, det vil sige mønstre og strukturer i kommunikationen, som på den måde skaber orden i individets verden, således at

individet med mere end tilfældig succes kan forudsige fremtidige handlinger og kommunikation, som det vil indgå i.

I forhold til vores opstartsfasen, betyder det, at konsulent og kunde udleder forskellige budskaber af den kommunikation der foregår imellem dem, og på den måde også skaber forskellige former for redundans. I dette mener vi, at der er en potentiel risiko for at parterne, ved udelukkende at have fokus på sine egne udledte budskaber og redundans, skaber grobund for at samarbejdet udvikler sig på vidt forskellige grundlag. Bliver konsulent og kunde ikke opmærksom på, hvilket grundlag de hver især kommunikerer ud fra, har de ikke mulighed for at samarbejde ud fra et fælles fundament.

Derfor mener vi, at det kræver, at man undervejs i opstartsfasen afklarer hvorledes man har kodet kommunikationen, og derved hvorledes man har forstået og tolket det, den anden part har kommunikeret og den mening de sammen skaber i mødet. Dette kræver at konsulent sørger for at kommunikationen bevæger sig fra et kommunikativt plan (handlingsplan) til et metakommunikativt plan. Bateson definerer metakommunikation som værende et budskab om kommunikationen der klassificerer selve kommunikationen. Det vil sige, at ved at benytte sig af metakommunikation, kan konsulent og kunde få en viden om, på hvilket grundlag de hver især forstår og skaber mening i det der bliver kommunikeret mellem dem. På den måde mener vi, at man kan minimere risikoen for, at samarbejdet mellem dem udvikler sig i forskellige og ikke forenelige retninger, da de på det metakommunikative plan, netop kan afklare hvorledes de hver især klassificerer kommunikationen. Det vil sige, at de sammen kan afklare hvorledes forskellige elementer er blevet forstået, for at afstemme hinandens forventninger på en måde, som kan sikre deres samarbejde igen kan udvikles i en fælles ønskelig retning. Vi mener, at konsulent har ansvaret for at sikre at dette spring fra det kommunikative plan til det metakommunikative plan sker, således at de får et fælles fundament at arbejde videre på, når de igen bevæger sig på det kommunikative plan. Altså at de sammen udvikler en fælles forståelse af kommunikationen og hver parts klassificering heraf på et metakommunikativt plan, men at begge parter også kan agere videre efter denne viden på det kommunikative plan. Det vil sige, at ved at bevæge sig på metaniveau, skal parterne lære, udvikle ny viden, om hinandens livsverden, og agere efter denne læring på handlingsniveau.

Men hvordan kan konsulent søge at skabe dette fælles udgangspunkt at arbejde efter, og hvorledes kan dette skabe mening for dem begge? Til dette inddragede vi Barnet Pearces kommunikationsteori CMM (Coordinated Management of Meaning), som har hovedfokus på hvorledes man kan etablere, forstå og udvikle den in-

terpersonelle kommunikation på en måde, der netop fremmer et bedre samarbejde, og meningsskabelsen mellem de kommunikerende parter. Han baserer mange af sine tanker på Batesons begreber, hvoraf nogle af disse er beskrevet i afsnittet ovenfor. Med dette forsøger han, at gøre Batesons begreber en smule lettere håndgribelige at arbejde efter, ved at gøre dem mere praksisorienterede, da hans teori netop henvender sig til praktiskere, som kan bruge kommunikative redskaber til at fremme en bedre social verden mellem de kommunikerende parter.

Overordnet handler kommunikationen om at koordinere handlinger for på den måde at skabe mening, og igen videre koordinere handlinger, ifølge CMM (Figur 18. Den tosidede proces i kommunikationen (socialkonstruktion) (oversat til dansk), Pearce (2008), s.3). Det vil sige, at de kommunikerende parter skal udvikle og konstruere deres kommunikation i fællesskab (koordinere deres handlinger), for at de hver især skaber en mening med mødet og den dertilhørende kommunikation (skabe mening). Dette betyder, at de kommunikerende i fællesskab udvikler, ændrer og afklarar kommunikationen mellem dem undervejs, og da dette netop foregår i fællesskab, skaber det en tydelig retning i kommunikationen for dem begge.

I forhold til opstartsfasen betyder det, at konsulenten og kunden skal koordinere deres handlinger i forhold til hinanden, for på den måde at skabe mening for dem begge, men en mening som er skabt på et fælles grundlag. Vi mener, som CMM også baserer sig på, at det er konsulenten der har hovedansvaret for, at denne bevægelse sker i opstartsfasen. Ved at have fokus på at skabe en bedre social verden mellem konsulenten og kunden, kan konsulenten sikre at de sammen etablerer, forstår og udvikler kommunikationen og den viden de får heraf, i en fælles ønskelig retning, og ikke i forskellige ikke forenelige retninger.

Når konsulenten har hovedansvaret for processen og den dertilhørende kommunikation, kræver det at konsulenten har nogle redskaber og kommunikative færdigheder, som kan han/hun kan benytte sig af i sådanne situationer. Til dette definerer Pearce nogle forskellige begreber, som kan støtte konsulenten i at blive bevidst om kommunikationen, til at ændre og afklare denne, som sætter konsulenten i stand til at mestre sproget. Vi har især valgt at tage fat i begreberne forgreningspunkter, episoder og talehandlinger. Forgreningspunkter er de steder i samtalen, hvor det er muligt at ændre samtalens videre forløb. Konsulenten kan bruge denne viden til at sikre at samtalen mellem ham/hende og konsulenten ikke forgrener sig ud i forløb som ikke er ønskelige. Det vil sige, at ved at blive opmærksom på hvilke forgreningspunkter der opstår i samtalen mellem dem, kan konsu-

lenten ændre kommunikationen således at den fortsætter i en for begge parter ønskelig retning, det som Pearce definerer som at handle klogt i kommunikationen.

Det kræver at konsulenten skal være opmærksom på hvad og hvorledes der kommunikerer mellem ham/hende og kunden. Det vil sige, at konsulenten skal se på de talehandlinger der foregår imellem dem. Talehandlinger er ikke kun det enkelte udsagn, men hænger sammen med de udsagn der kommer både før og efter, da disse giver talehandlingen sin betydning. For at kunne forstå disse udsagn som udspiller sig mellem konsulenten og kunden, skal disse talehandlinger ses i forskellige perspektiver; episoder, relationer og selver. Det vil sige, at de talehandlinger der udspiller sig mellem konsulenten og kunden, kan ses i et større perspektiv. Episoderne angiver hvorledes parterne kategoriserer og udvælger talehandlinger, på en måde så de danner en historie for den enkelte. Det er altså en måde at sortere dem på, så det giver mening for den enkelte. Alle talehandlingerne skal dog også ses i forhold til den relation som den kommunikerende indgår i, da dette definerer hvorledes talehandlingerne skal forstås og bliver kategoriseret. Endelig kan talehandlingerne også ses i forhold til det selv, der kommunikerer. Hermed forstås vi ikke selv, som et statisk begreb, men som et udtryk for et kommunikerende individ, som vælger at tolke og forstå ud fra den livsverden som vedkommende har konstrueret. Dermed bliver denne livsverden også ændret i takt med at man fortsat kommunikerer og indgår i relationer med andre mennesker.

For konsulenten i opstartsfasen betyder det, at alle de talehandlinger der foregår imellem ham/hende og kunden, kan ses i forskellige perspektiver, og at disse perspektiver giver mulighed for, begge parter, at få en større forståelse for hinandens udgangspunkt. På den måde kan konsulenten afklare hvorledes kommunikationen mellem dem udspiller sig, samt hvorledes der derudfra bliver dannet mening. Herudfra kan konsulenten sammen med kunden retningsangive den videre kommunikation, og derved samarbejdet, på et grundlag som begge parter er enige om, er ønskelig. Således undgås uhensigtsmæssige udviklinger af samarbejdet, samt giver dem mulighed for at skabe et fælles fundament at arbejde ud fra, både videre i opstartsfasen, men således også i den fremtidige læreproces. Ligeledes udspiller det sig med episodearbejdet. Pearce fremhæver vigtigheden af, at kunne se på kundens episoder, eller historier, dvs. se på dem og derved være i stand til at analysere sig frem til essensen i kunde kundens historie. Dette mener vi, er en vigtig ting at kunne, hvis konsulenten skal hjælpe kunde med at sprogliggøre nye og bedre episoder. Redskaber til episodearbejde er at kunne ramme-sætte eller lokalisere konteksten.

CMM lægger stor vægt på hvorledes konsulenten via mestring af sproget, kan udvikle og ændre samarbejdet mellem dem, i en mere hensigtsmæssig retning. For at supplere CMM, har vi valgt at tage Karl Tomm og hans spørgsmålstypemodel med ind, som en måde at give et helt konkret bud på, hvorledes konsulenten kan arbejde med sproget i opstartsfasen.

Karl Tomm har kategoriseret spørgsmål efter typer, som en måde hvorpå man kan bruge sproget- spørgsmålene- til at ændre, udvikle og afklare samtalen og dets indhold mellem kommunikerende parter. Således ser vi, et håndgribeligt redskab til hvorledes konsulenten kan mestre sproget, ved at være opmærksom på hvorledes han/hun selv stiller spørgsmål, med hvilken hensigt, samt muligheden for at ændre og afklare samtalen mellem ham/hende og kunden. Spørgsmålstyper er kategoriseret efter to kontinuum; fortid og fremtid, samt afklarende og udviklende hensigt (Figur 22. Integrerede og kontekstuelle spørgsmål, efter Tomm (2009), s.12). Indenfor dette, har han overordnet kategoriseret 4 spørgsmålstyper. Situationsafklarende spørgsmål, som kan bruges til at afklare fakta omkring samtalen og mødets indhold, det vil sige typisk hvem, hvad, hvor, hvordan spørgsmål. Perspektiverende spørgsmål, som giver den spurgte mulighed for at reflektere over situationen, samt hvorledes den kan se ud fra andre vinkler. Genererende spørgsmål, som fokuserer på hvorledes fremtidsmuligheder for handling kunne se ud. Og slutteligt initiativafklarende spørgsmål, som således fokuserer på, hvorledes man kan handle videre herfra, for at nå et ønskeligt mål.

Ved brug af disse spørgsmålstyper kan konsulenten komme omkring mange aspekter omkring kundens situation, og derved selv udvikle en større forståelse for situationen eller problemstillingen. Derudover giver spørgsmålene også kunden mulighed for at en ny eller ændret opfattelse af situationens karakter, og de kan således i fællesskab sikre, at de kommunikerer ud fra et fælles grundlag. Ved at konsulenten benytter sig af de forskellige spørgsmålstyper, vil konsulenten dermed skabe en større forståelsesgrundlag at arbejde videre ud fra, for begge parter, og sikrer dermed at samarbejdet udvikler sig i en hensigtsmæssig retning, på et hensigtsmæssigt fælles grundlag. Konsulenten kan således benytte disse spørgsmålstyper til både at afklare opgavens indhold og rammer, men også som en kontekst og samarbejdsnavigator, således at forventningerne bliver afklaret, og samarbejdet udvikles til stadighed, under hele opstartsfasen. På den måde minimerer konsulenten risikoen for, at samarbejdet kører af sporet, og at de skaber de mest optimale rammer for den fremtidige læreproces.

I forhold til vores hypotese for dette kommunikationsafsnit, påstår vi, at det var gennem kommunikationen at konsulentten kunne det mest optimale samarbejde mellem ham/hende og kunden. Den lyder således:

***Det er vigtigt, at konsulentten er opmærksom på kommunikationen mellem dem, da det er gennem kommunikationsprocessen, at der udvikles et grundlag for et udbytterigt samarbejde (at konsulentten skaber mening, læring, udvikling i samarbejdet for dem begge).***

Vi lægger især vægt på at konsulentten skal skabe mening, læring og udvikling for begge parter, for på den måde at skabe et udbytterigt samarbejde. Med Batesons begreber har vi tydeliggjort, at hver enkelt individ gennem kommunikationen konstruerer og søger en mening, alt efter hvilken kontekst de indgår i. Ligeledes illustrerer CMM, at konsulentten kan mestre kommunikationen på en måde, således at samarbejdet mellem dem kan ændres og udvikles, så det skaber mening og læring for begge parter. Ydermere giver Karl Tomms spørgsmålstyper konsulentten redskab til at sikre sig, at et fælles grundlag for samarbejdet kan italesættes, og derved skabe det fælles fundament, vi mener, er vigtigt for at skabe et udbytterigt samarbejde.

De forskellige teorier og teoretikere påviser alle, at disse elementer er vigtige, hvis man ønsker en mere konstruktiv kommunikation, hvorigennem man sammen kan skabe en bedre livsverden. Der findes i kommunikationen mange faldgruber der gør, at der kan opstå en skævvridning i samarbejdet, og således skaber en ikke ønskelig udvikling af samarbejdet. Ved at blive opmærksom på, hvorledes disse skævvridninger kan opstå (eksempelvis forgreningspunkter, forskellige tolkninger, o.a.), kan man minimere risikoen for, at kommunikationen, og derved samarbejdet, udvikler sig i en uhensigtsmæssig retning. Så ved at konsulentten bevidst arbejder med afklaring og udvikling af kommunikationen i opstartsfasen, kan konsulentten sikre det udbytterige samarbejde, med fokus på mening, læring og udvikling for dem begge.

Denne hypotese udspringer af vores problemformulering, som lyder som følgende:

**Hvorledes kan konsulentten skabe et rum for læring mellem konsulentten og kunden i opstartsfasen, med fokus på kontekst, kommunikation og relationskabelse, således at det understøtter en fremtidig læreproces?**

Ved at benytte kommunikationen til at etablere, udvikle og afklare forventningerne til den fremtidige læreproces, mener vi, at risikoen for et ikke hensigtsmæssigt samarbejdsgrundlag minimeres. De ovenstående teorier og teoretikere, koblet med vores empiri, anskueliggør vigtigheden i at konsulentten arbejder bevidst med

kommunikationen, da det er gennem denne, at der ligger mange muligheder og faldgruber for samarbejdet. Ved at være opmærksom på hvor i kommunikationen disse muligheder og faldgruber forefindes, kan konsulentten navigere samarbejdet efter disse. Dette kræver en løbende afklaring, det vil sige at se på kommunikationen i et metaperspektiv, for at bliver opmærksom på, hvor i handlingen de kommunikerende parter kan og skal afklare, for at ændre og udvikle samarbejdet. Dette giver både konsulentten og kunden det mest optimale udgangspunkt for det videre samarbejde, da konsulentten gennem kommunikationen kan eliminere mange risikofaktorer, og fremme afklaringen og udviklingen af viden imellem dem, således at den fremtidige læreproces får det bedst mulige udgangspunkt, udviklet på et fælles grundlag mellem konsulentten og kunden.



### Fokusområde 3: Relationsskabelse

Som tidligere beskrevet, ser vi det meget vigtigt for konsulenten, at have fokus på at få skabt en god relation mellem kunde og konsulent. Dette mener vi er vigtigt, da formødet er det sted hvor konsulenten, via sin brug af sproget, skal evne at skabe en relation med kunden, så de sammen kan formulere en fælles livsverden for det videre samarbejde.

For at besvare vores problemformulering, vil vi derfor gerne have fokus på at skabe en god relation mellem kunde og konsulent, som fordrer åben dialog og en mulighed for at få værdier og nye synspunkter frem i forventningsafstemningsprocessen. Vores hypotese er derfor:

***Det er vigtigt, at konsulenten skaber en god og fortsat udviklende relation med kunden, for at sikre at interaktionen giver mulighed for trykke og tillidsskabende rammer for læring.***

Når vi definerer relation, så mener vi, at relationen til kunden skal være en relation, som er præget af respekt, tillid og et følt ligeværd. Vi mener, at en særlig relation er vigtigt, så kunden føler sig anerkendt, lyttet til og får lyst til at fortælle sin historie. Da konsulenten for hver kunde han/hun har, vil indgå i et helt specielt relationsmønster, er det vigtigt at have fokus på at skabe en god relation mellem konsulenten og kunden, som fordrer og øger kundens handlekraft og derved mulighed for at skabe et optimalt læringsbefordrende samarbejde.

Fra de foregående afsnit, ved vi at det er en kompleks sag, at skabe muligheder for en god kommunikation og derved en god relationsskabelse imellem mennesker. Vi ved også, at de relationer der bliver skabt, bliver den nye kontekst for kommunikationen. Derudover mener vi, at konsulenten har ansvaret for kommunikationen og de mønstre, som bliver skabt mellem ham/hende og kunden. Så uanset om man er aktiv eller passiv, om man taler eller ikke taler på et møde, så vil ens "handling" blive fortolket og indgå i en meningskondensering i de andres livsverdener.

Da vi samtidig er bevidste om, at kunden i mødesituationen er taget ud af sin relationelle sammenhæng og måske føler sig utryk over situationen, vil vi i bestræbelserne på at skabe en mere optimal relation (en bedre social verden) for kunden, gerne have fokus på det ansvar som ligger hos konsulenten. Et ansvar som ligger i den faciliterende og den faglige rolle, som konsulenten har. Ud over at være processtyreren og ansvarshaveren for det

faglige, mener vi også at der ligger et ansvar for konsulenten i at få skabt muligheder for læring hos kunden (og sig selv).

Der vil i kommunikationen mellem kunde og konsulent, således være brug for en bevidsthed omkring rollemønstre, altså måden at være i relation til hinanden på, samt måden at agere og reagere på i disse relationer. I denne bevidsthed ligger der også et kendskab til betydningen af det nonverbale sprog. For kommunikationen mellem kunde og konsulent omfatter jo mange flere budskaber, end dem der udtrykkes gennem det verbale sprog (jf. Bateson tidligere). Overført til mødesituationen, vil det sige, at både kunde og konsulent møder op til opstartsmødet med hver deres forståelse af den problematik som skal diskuteres, dvs. at de hver især møder op med en forståelse af konteksten for mødet. Eksempelvis vil kunden have en forståelse af relationen mellem ham/hende og konsulenten, afhængig af kulturen i kundens organisation og måske tidligere erfaringer med andre konsulenter.

Da vi i vores speciale ser relationen mellem kunde og konsulent, som en samarbejdsproces, baseret på et mere eller mindre kontraktligt aftaleforhold i flere faser, vil vi gerne have fokus på relationens betydning for at der sker læring i opstartsfasen. En relation, som gerne skal være med til at udvikle både konsulentens og kundens refleksive evner over konteksten, samt de temaer som bringes frem i samtalen. Denne udvikling mener vi, kan ske på baggrund af de samtalendes selvindsigt og deres evne til gensidig forståelse af hinandens synspunkter.

I relationsskabelsen ligger også det faktum, at konsulenten skal have fokus på at sikre en fortsat relation mellem ham/hende og kunden. Det vil sige, at konsulenten skal have opmærksomheden rettet mod at skabe en vedholdende relation, som ikke kører af sporet eller som undergraver samarbejdet og læringen undervejs.

Vi vil som i de tidligere afsnit gerne indlede med at beskrive Batesons definition på relationer, og dette gør vi for at give konsulenten et redskab til at afklare rollerne i samtalen, så at relationen ikke bryder sammen.

Efter at have defineret Batesons relationsbegreb, vil vi gerne inddrage det kommunikative aspekt fra foregående afsnit, ved at fokusere på den dialogiske kommunikation, som udspiller sig mellem kunde og konsulent. Til beskrivelse af den dialogiske kommunikation, vælger vi at inddrage både Benedicte Madsen og W. Barnett Pearce, da begge tilføjer noget til mødesituationen. Ved at inddrage den dialogiske kommunikation vil vi gerne, ganske kort, fokusere på det ansvar, som vi mener konsulenten har for at inddrage kunden i processen. Ved at

inddrage kunden, mener vi der sættes refleksive processer i gang som vil føre til en udvikling, eller en læring, både for kunde og konsulent.

Fra den dialogiske kommunikation, vil vi så bevæge os over til, at inddrage vores definition af den rolle; facilitatorrollen, som vi ser konsulenten have overfor kunden. I den rolle ligger også en implicit styring af kommunikationsprocessen, ved at have overblik over det spil eller kommunikation, som kunden og konsulenten skaber, og derved via spørgsmål og viden om kommunikation, kan konsulenten ændre samtalen i den rigtige retning. Konsulenten har derfor en rolle som Gamemaster. Vi ser i disse roller, et vigtigt redskab for konsulenten til at have det overordnede metaperspektiv på samtalen, hvilket vi mener, er vigtigt, i bestræbelserne på at skabe en god samarbejdsrelation mellem konsulenten og kunden.

Efter beskrivelsen af facilitator og Gamemaster vil vi gerne inddrage to modeller, som vi udover de tidligere beskrevne kommunikative redskaber, anser for vigtige redskaber til konsulenten til at koordinere kundens og konsulentens egne handlinger indenfor opstartsfasens rammer. Ved at konsulenten kan agere i konteksten, på den mest optimale måde, mener vi, at der skabes grobund for et optimalt samarbejde. Her vælger vi først at inddrage Pearces hierakimodel, som vil anskueliggøre for konsulenten og kunden, at enhver handling de foretager sig, vil foregå indenfor et hierarki af kontekster. Den vil endvidere anskueliggøre, at hver deltager i samtalen indgår i mange forskellige relationer og at disse er bestemmende for vores tilgang til det emne, der tales om. Dernæst vil vi gerne inddrage Pearces marguritmodel, som vil være et redskab for konsulenten til at inddrage kunden i læreprocessen, ved at kunne visualisere de relationsmønstre, som kunde er deltagende i og som alle spiller ind på denne mødesituation.

Vi vil nu indlede dette fokusområde med en beskrivelse af Batesons relationsbegreb.

## Batesons relationsbegreb

I tæt sammenhæng med Batesons kommunikationsbegreb, er hans relationsbegreb. Han mener, at når mennesker kommunikerer, handler det i virkeligheden om en kommunikation omkring deres relationer til andre men-

nesker og omverdenen.<sup>190</sup> Når individer kommunikerer, handler det dermed dybest set om hvordan dennes relation er til det andet individ, og denne relation udvikles gennem deres kommunikation, dvs. kan ændre sig undervejs (jf. CMM's begreb selver). Med dette mener han, at kommunikationen altid vil udtrykke og udvikle de relationer som mennesker indgår i, og at størstedelen af dette udtrykkes gennem det nonverbale sprog, som f.eks. smil, kys, klap på skulderen, eller mangel på samme. Alt dette vil udtrykke hvorledes relationen er mellem parterne, og det der følgende vil blive kommunikeret imellem dem, kan ændre denne relation, eksempelvis ved et kys, eller ikke at give et kys. Kommunikationen er dermed også tæt forbundet med konteksten (som tidligere beskrevet under fokusområde 1), da det drejer sig om at forstå kommunikation i den kontekst den foregår i, og at dette er det samme, ifølge Bateson, som at forstå den relationelt, dvs. forstå relationen mellem kommunikationen og dens kontekst (som dermed er relationen mellem mennesker og deres kontekst).<sup>191</sup>

Bateson udvikler, med hovedbaggrund i hans antropologiske arbejde med latmulsamfundet<sup>192</sup>, to overordnede strukturer for interaktion (hvorledes to mennesker er i relation med hinanden, og agerer herpå), nemlig symmetriske og komplementære relationer eller interaktioner.

*Symmetriske relationer*, som indebærer, at relationens parter har samme adfærdsmønster, eller bestræber sig på at agere på samme måde.<sup>193</sup> Eksempelvis hvis konsulenten i opstartsfasen praler meget af sin faglighed, og kunden opfører sig tilsvarende, altså praler meget af hans/hendes faglighed. Nøgleordet her kunne være *konkurrence*.

*Komplementære relationer*, som indebærer at relationens parter agerer på forskellige måder, eller bestræber sig på at agere anderledes end den anden part i relationen.<sup>194</sup> Det vil sige, at de relationelle parter adskiller sig markant fra hinanden i deres interaktion. Eksempelvis hvis konsulenten i opstartsfasen er meget selvhævdende, og kunden er meget underdanig. Nøgleordet her kunne være *afhængighed*.

---

190 Bateson (2005), s. 366.

191 Ølgaard (2004), s. 46.

192 Nærmere herom kan læses i bogen "Naven", skrevet af Bateson selv, som udkom i 1936.

193 Bateson (2005), s. 98.

194 Bateson (2005), s. 98-99.

Bateson interesserer sig for hvorledes relationen kan udvikle sig, hvis de involverede parter fortsætter i enten et symmetrisk eller komplementært relationsmønster. I symmetriske relationer vil parterne få hinanden til at fremhæve interaktionsmønstret i en overdreven grad, som til sidst vil føre til et sammenbrud af relationen, da mønstret vil føre til ekstrem rivalisering mellem parterne og dermed fjendtlighed. I komplementære relationer vil samme princip gøre sig gældende, nemlig at den enes adfærd forstærker den andens adfærd, som så igen forstærker den førstes adfærd os så fremdeles. Dette mønster vil også i sidste ende føre til fjendtlighed og dermed et sammenbrud af relationen.<sup>195</sup>

Disse træk, der gør at relationen er i risiko for at udvikle sig mod sammenbrud, kalder Bateson for *schismogenetiske træk*<sup>196</sup>, som kan oversættes med amokløbende eller eskalerende træk<sup>197</sup>. Det vil sige, relationer, som eskalerer og i sidste ende bryder sammen.

Bateson mener, at alle interaktionstyper overordnet kan kategoriseres i de ovenstående to kategorier. Dog mener han ikke, at det udelukkende drejer sig om enten den ene eller den anden type, men at der derimod er tale om, at en af interaktionstyperne er mere fremtrædende end den anden.<sup>198</sup> Det betyder, at symmetriske relationer godt kan indeholde dele af en komplementær relation og omvendt. Derudover påpeger han, at når relationerne indeholder dele af både symmetrisk og komplementær interaktion, vil dette have en stabiliserende effekt, og således ikke være schismogenesefremmende i samme grad, som hvis relationen i overvejende grad er af den ene eller den anden type.

På denne baggrund definerer han en tredje interaktionstype, *reciproke relationer*, som er kendetegnet ved:

*"... at begge parter behersker en fællesmængde af adfærd eller ydelser på samme måde som i den symmetriske relation, men i den konkrete interaktion leverer noget forskelligt, sådan som det kendes fra den komplementære-*

---

195 Bateson (2005), s. 98-99.

196 Ølgaard (2004), s. 40. Ordet staves til tider også "skismogenese", men vi har her valgt at holde fast i den originale stavemåde.

197 Keiding & Laursen (2005), s. 20.

198 Bateson (2005), s. 100.

re relation. I modsætning til disse relationstyper er rollefordelingen dog ikke konstant i den reciprokke relation...<sup>199</sup>

Det vil sige, at det ikke er den ene eller den anden part, som har en fast rolle, som eksempelvis den selvhævdende, men begge har skiftende roller, og dermed nogle gange kan være den selvhævdende og andre gange den underdanige i relationen. På denne måde er hverken den symmetriske eller komplementære relation den dominerende, men interaktionen præges derimod af skiftende roller og ageren i relationen med hinanden. Dette gør også, at reciprokke relationer ikke nødvendigvis har schismogenesefremmende træk, men afbalanceres i sig selv.<sup>200</sup> Dog mener han, at reciprokke relationer i sidste ende vil udvikle sig til enten at være domineret af symmetriske eller komplementære relationer, og på den måde igen indeholde schismogenetiske træk.

Ud fra ovenstående vil det betyde, at man i relationen skal være opmærksom på ikke at udvikle schismogenetiske relationer, men sørge for en balanceret interaktion, som kan indeholde forskellige dele af interaktionstyperne, på forskellige tidspunkter. Bateson mener ikke, at alle relationer er schismogenesefremmende, men at alle relationer indeholder en *risiko* for at udvikle schismogenetiske træk. Det er denne risiko man i relationen skal være opmærksom på, og reagere på, i så fald det kan opleves som en relation, der er i risikozonen, for at sikre den gode relations sammenbrud.

I forhold til opstartsfasen betyder det, at konsulenten skal være opmærksom på, at relationen med kunden ikke udvikler schismogenetiske træk, og dermed bringer relationen i farezonen for at bryde sammen. Dette kan gøres ved at have relationsnøgleordene, *konkurrence og afhængighed*, in mente. Det vil sige, at konsulenten ikke skal fremme en relation mellem ham/hende og kunden, som er markant præget af konkurrencementalitet eller afhængighedsforhold. Relationen vil, ifølge Batesons klassificering af relationer, altid være dele af begge i en relation, men vi mener at konsulentens opgave bliver at afbalancere forholdet imellem dem, således at det ikke udvikler schismogenetiske træk. Konkret vil det sige, at konsulenten eksempelvis ikke altid skal være den underdanige eller den selvhævdende i hans/hendes relation med kunden, men skal balancere mellem disse to roller, ligesom konsulenten også skal forsøge at få kunden til at balancere mellem disse roller. På den måde vil deres relation afbalancere sig selv, og ikke være schismogenesefremmende.

---

199 Keiding & Laursen (2005), s. 27.

200 Bateson (2005), S. 99.

Eksempelvis kan det opleves at kunden rekrutterer konsulenten, med det formål at rekruttere en ekspert, dvs. en som ved mere end kunden selv, og som kan løse de udfordringer kunden har. Denne relation kan karakteriseres som en komplementær relation, idet konsulenten betragtes som eksperten (den med alle svarene) og kunden som underlagt konsulenten (og skal være indforstået med de svar konsulenten frembringer), og på den måde agerer de markant forskelligt i deres interaktion. Denne relation har på dermed også schismogensefremmende træk, da disse forskellige roller kan forstærke hinanden i relationen i sådan en grad, at relationen i sidste ende er præget af fjendtlighed. Konsulentens rolle kan eksempelvis i sidste ende opleves af kunden som diktatorisk, men denne rolle er også frembragt af kundens rolle, som den underdanige, da denne forstærker, at konsulenten er nødt til at agere som ekspert, med alle svarene. Omvendt kan konsulenten opfatte kunden, som værende ikke interesseret og ikke i stand til at handle, hvorfor konsulenten må gribe og udføre de handlingsmuligheder han/hun selv fremsætter. Dette vil være et schismogenetisk træk ved relationen der fører til sammenbrud, og relationen mellem konsulenten og kunden vil ophøre, eller være meget fjendtlig stemt. Dette medfører at samarbejdet og den forestående læreproces ikke vil kunne forløbe optimalt, da de ikke har samme forventning til, eller det fælles grundlag for at påbegynde den, og dermed mener vi, at læreprocessen, både i selve opstartsfasen samt efterfølgende proces, vil have stor sandsynlighed for at udvikle sig til en fiasko, både for konsulenten og kunden.

Derimod mener vi, at det drejer sig om at balancere rollerne mellem konsulenten og kunden således, at på nogle områder er konsulenten "eksperten" (eksempelvis på hans/hendes faglighed), og på andre er kunden "eksperten" (eksempelvis på hans/hendes organisation). På denne måde vil begge parter komme til orde, og de vil skabe et fælles grundlag som ikke udelukkende er præget af en komplementær eller symmetrisk relation, men nærmere er en reciprok relation, hvor rollerne ikke er fastlagt, men kan udvikle sig og skifte undervejs. På den måde mener vi, at man kan få det mest udbytterige samarbejde, og at de sammen kan få skabt en respektfuld relation til hinanden, som ikke umiddelbart vil indeholde schismogenetiske træk.

### **Batesons relationsbegreb i praksis**

Vi vil i dette afsnit komme nærmere ind på, hvorledes vi ser de ovenstående relationsbegreber, symmetriske, komplementære og reciprokke relationer, samt schismogensefremmende træk, i spil i vores konsulents praksis. Har de forskellige roller i samarbejdet? Eller indtager de én bestemt rolle i forløbet? Dette vil vi synlig-

gøre via deres udsagn, for at se på hvorledes de forskellige relationstyper kommer til udtryk, samt risikoen for at de fremmer schismogenese, som vil føre til sammenbrud af relationen imellem dem, ifølge Bateson, og dermed sammenbrud af hele samarbejdet.

I ovenstående afsnit fremlagde vi et eksempel på en komplementær relation, som bestod af en person med selvhævdende karakter og en af underdanig karakter, og ift. opstartsfasen, at en af parterne blev anset som værende eksperten, og den anden som underlagt eksperten. Netop dette eksempel, at blive anset som eksper-ten udtaler konsulent C sig om:

*”Der er mange der har det med, at nu har de kaldt konsulenten ind og nu kommer konsulenten og så skal vi gøre som konsulenten siger, og det er den vej vi handler. Og der er der nogle der bliver overraskede fordi vi direkte italesætter at vi har den opfattelse af de ved bedst ift. deres eget arbejdsmiljø.”<sup>201</sup>*

Konsulenten udtaler sig her omkring, at hun har oplevet at blive betragtet som en form for ekspert, som kunden vil rette sig ind efter i samarbejdet. Det vil sige en, som kommer med en masse svar og løsninger, som kunden er underlagt. Hun italesætter derimod over for kunden, at det er kunden der ved bedst i visse situationer, eksempelvis ift. deres eget arbejdsmiljø.

Kundens forventninger til samarbejdet med konsulenten er, at relationen er komplementær, altså at konsulenten er eksperten og kunden underlagt konsulenten. På den måde er deres roller i relationen markant forskellige, og de indgår i en form for afhængighedsforhold, hvor kunden er afhængig af konsulentens ekspertviden og udførelsen af denne viden. Deres adfærd (deres forskellige roller), vil forstærke hinanden, forstået på den måde, at kundens underdanighed vil forstærke konsulentens ekspertadfærd, som igen yderligere vil forstærke kundens adfærd. På den måde får de en relation med hinanden, som forstærker hinandens adfærd på en sådan måde, at relationen i sidste ende vil bryde sammen, altså indeholder relationen schismogenetiske træk.

Konsulent B udtaler sig om en mulig symmetrisk relation:

*”Interviewer: Kan du se om der er muligheder eller faldgruber i måden hvorpå sproget bliver brugt imellem jer?”*

<sup>201</sup> Bilag 4, s. 4.



B: ...

*Om der er nogle faldgruber? Jo, med mindre man kobler sig for meget sammen med den måde de ser verden på, hvis man bliver for ens med dem, hvis man hopper ind og tager det på samme måde...<sup>202</sup>*

Hun udtaler sig om, hvorvidt hun kan se muligheder og faldgruber i sprogbruget mellem hende og kunden, og til det svarer hun, at faldgruben kunne være, at deres adfærd bliver for ens. Netop det, at adfærdsmønstret, eller bestræbelsen på at agere ens, er det vi tidligere definerede, som en symmetrisk relation. Altså, forsøger konsulent og kunden at agere på samme måde overfor hinanden, og ensretter dermed deres adfærd. Eksempelvis kunne det dreje sig om kropssproget, at den ene sidder tilbagelænet med benene og armene over kors, og den anden part afstemmer sit eget kropssprog til at se ud på samme måde. Eller at kunden er meget problemorienteret og fokuseret på at tale dårligt om alt og alle i organisationen, og konsulentens adfærd bliver bekræftende i denne adfærd, og taler om situationen på samme måde som kunden. Og så videre... Den symmetriske relation indeholder også schismogenetiske træk, som vil få konsulent og kunden til at fremhæve deres adfærd i en overdreven grad, som vil føre til sammenbrud af relationen.

Videre udtaler konsulent B, hvorfor det er at hun ser denne form for relation, som en faldgrube i samarbejdet mellem hende og kunden:

*”Interviewer: Hvad kunne være faldgruben ved det?”*

*B: At man bliver for lidt forskellig. At man bliver for lidt udfordrende. Det man jo skal komme med som konsulent. Det er jo det de mangler... Så skal man kunne høre, hvor de er henne og hvad det så er de mangler? Og så få det sparket ind på en eller anden facon.<sup>203</sup>*

Faldgruben for hende er, at adfærden bliver for overensstemmende mellem dem, og derved bidrager hun ikke med de nye perspektiver, eller udvikler en forståelse for kundens ståsted, som hun kan handle efter. Dette er efter hendes mening hendes job som konsulent, at tilbyde nye perspektiver og handlemuligheder for kunden, som kan hjælpe vedkommende ud af den situation, som kunden har søgt hjælp til.

---

202 Bilag 3, s. 10.

203 Bilag 3, s. 10.

Man kunne tolke ovenstående citat, at konsulenten ønsker sig en mere komplementær relation, i form af hende som ekspert, som skal *"få det sparket ind på en eller anden facon"*, og at kunden skal underlægge sig de mangler hun definerer for dem. Men med udsagnet *"Så skal man kunne høre hvor de er henne"*, viser hun, at hun er fokuseret på at arbejde ud fra kundens ståsted, for at skabe de optimale rammer, både undervejs i deres første møde, samt i den forestående læreproces. Hun vil altså ikke skabe forandringer eller udfordre kunden, hvis ikke det er ud fra en forståelse for kundens livsverden, hvilket taler imod, at hun ønsker en komplementær relation. Måske det nærmere er et udtryk for ønsket om en reciprok relation, hvor rollerne mellem dem skifter undervejs, så de ikke kun har ens adfærdsmønstre, men heller ikke udelukkende modsatrettede.

Konsulent C forklarer hvorledes hun anskuer rollefordelingen mellem hende og kunden i opstartsfasen:

*"Ift. at positionere sig ift. kunden tror jeg, at vi altid har, eller snakker meget om ikke at bruse så meget frem og være meget ovenpå, så det jeg altid forsøger at gøre, er at positionere mig sådan at kunden er den, der er ekspert. Ikke sådan, altså vi ved noget om det vi kommer med, de er eksperten i deres afdeling. De ved faktisk rigtig meget om hvad der sker, så vi vil ikke gøre os kloge på organisationen men gøre os kloge på de metoder vi har. Så hvis de har valgt en eller anden pædagogisk retning, så går vi ikke ind og er dommere overfor om Marte Meo er det rigtige, eller den kognitive et eller andet, det piller vi ikke ved, og hele arbejdsmiljøet ift. det der er, eksisterer nu, er vi heller ikke eksperter på, der lytter vi bare. Når det så kommer til at gå ind og ændre det og skabe trivsel og arbejde med værdsættende samtale, så skruer vi selvfølgelig op for ekspertrollen."*<sup>204</sup>

Hun vil altså ikke være eksperten på alle områder, men anerkender at kunden har mere viden end hende om kundens organisation mm. Derudover er hun klar over, at hun har en faglig bagage med sig, som netop hun er ekspert i, og som kunden dermed ikke har samme forståelse og anvendelse af. Hun giver altså udtryk for at der er en skiftende ansvarsfordeling mellem dem, og dermed skiftende roller i deres relation.

Vi tolker dette som værende en form for reciprok relation, da deres relation er kendetegnet ved at de agerer komplementært overfor hinanden, men at der ikke er en fast rollefordeling. Således kan både konsulenten og kunden agere som ekspert, og denne rolle skifter mellem dem, som relationen udvikler sig. Konsulenten vil agere ekspert indenfor sit eget faglige felt, skabe læring og trivsel, og kunden vil agere ekspert indenfor ved-

---

204 Bilag 4, s. 4.

kommendes felt, sin egen organisation. På den måde vil rollerne skiftevis fordele sig, efter den måde hvorpå deres relation udvikler sig, og efter hvad kommunikationens omdrejningspunkt er. Denne form for relation vil ikke indeholde schismogenetiske træk, da den skiftende rollefordeling gør, at relationen afbalancerer sig selv. Det vil sige, at relationen mellem konsulenten og kunden ikke vil bryde sammen, i så fald deres relation er reciprok, da deres adfærdsmønstre aldrig vil forstærke den andens i en overdreven grad, da rollerne netop skifter.

Vi mener, at det er vigtigt at konsulenten fokuserer på at udvikle en relation, der ikke indeholder schismogenetiske træk, for at sikre at konsulentens relation med kunden ikke er truet af sammenbrud. Dette mener vi, kan lade sig gøre ved at søge at få oprettet en så reciprok relation som muligt. Det vil sige, at konsulentens adfærd overfor kunden ikke skal være konstant af modsatrettet (komplementær) art, men heller ikke udelukkende at have samme adfærdsmønster som kunden, symmetrisk art. Derimod drejer det sig om, at kunne indtage skiftende positioner i relationen, således at adfærdsmønstrene ikke vil forstærke hinanden i sådan en grad, at relationen bryder sammen (schismogenetiske relationstræk). Det betyder, at konsulenten i nogle tilfælde skal være tilbagetrukket i samarbejdet, og lytte og forstå kundens livsverden, og i andre tilfælde komme mere på banen i de situationer, hvor konsulenten vil give udtryk for hans/hendes livsverden.

Som tidligere beskrevet (under Batesons kommunikationsbegreb), koder alle individer kommunikationen på deres egen måde, dvs. omverdenens informationer gøres til subjektive budskaber, og at der ikke findes en rigtig og forkert tolkning af omverdenen, da det blot er et udtryk for, hvorledes individet har opfanget budskaber. Derfor vil der i relationen mellem konsulenten og kunden heller ikke være en rigtig og forkert udgave af situationen, men derimod en tolkning af den sociale verden de sammen har skabt. Den sociale verden som kunden har konstrueret, må konsulenten søge at forstå, ved at lytte til hvorledes kunden kommunikerer om denne livsverden. Her kan konsulenten ikke agere som ekspert, da det ikke er konsulentens livsverden som søges forstået og italesat her. Derimod kan konsulenten bringe sin tolkning af deres sociale verden, samt konsulentens livsverden, på banen, når han/hun skal bruge sin faglighed til at kommunikere, og udvikle deres relation og kommunikation med hinanden undervejs i hele opstartsfasen. Eksempelvis ved at kommunikere på metani-veau, hvor konsulenten kan fremlægge sin kodning af kundens kommunikation, for at sikre at han/hun har forstået det, som kunden forsøger at kommunikere omkring, eksempelvis som tidligere eksempel, "det jeg hører dig sige er, ..., er det rigtigt forstået?". Derudover bringes konsulentens "ekspertrolle" også på banen, når der

skal opstilles forslag til hvorledes der kan ske udvikling og ændringer ift. den situation, som er baggrund for, at kunden har søgt konsulenten.

Det vil sige, at udvikler konsulentens og kundens relation sig til at være præget af meget komplementær eller symmetrisk adfærd, er det konsulentens ansvar at sikre sig, at denne form for relation veksler mere, for ikke at skabe et samarbejde, som har schismogenetiske træk, og dermed er i risikozonen for at bryde sammen. Så skal konsulenten arbejde mod en mere vekslende rollefordeling, hvilket kræver en omrokering af adfærdsmønstrene for både konsulenten og kunden. Derved sikrer konsulenten sig også, at den læring der foregår i konteksten, får bedre udviklingsvilkår, samt at begge parter udvikler ny viden, og ikke kun den ene, eller ingen af dem. Igen vil vi påpege vigtigheden i at konsulenten agerer på metaniveau (se evt. Figur 17. Kommunikationsprocessen under opstartsfasen., for at kunne foretage sådanne ændringer i relationsmønstrene mellem parterne. På metaniveauet, eller det metakommunikative niveau, kan konsulent sammen med kunden overveje den kontekst, social verden, som de sammen har skabt, og diskutere eventuelle justeringer, som skal foretages på handlingsniveauet. På den måde kan konsulent sikre sig, at han/hun kan skabe en relation mellem dem, som ikke udelukkende bliver af komplementær eller symmetrisk art, og som derved sikrer at relationen ikke indeholder schismogenetiske træk.

Som beskrevet tidligere, vil vi efter dette afsnit komme nærmere ind på hvorledes man kan arbejde med at skabe relationer, gennem kommunikationen, da det er vores overbevisning (også forankret i Bateson definition), at det er i kommunikationen at relationerne skabes. I dette relationsafsnits kommunikative del, vil vi indlede med at forklare hvorledes vi ser sammenhængen mellem dialogen og relationsskabelsen, som fundament for at gribe fat i kommunikative elementer (igen).

## Dialogen

For at binde denne viden fra de foregående afsnit sammen og da vi ved at en "arbejdsalliance-relation" mellem kunde og konsulent ikke opstår af sig selv, mener vi, at det er vigtigt for konsulenten skabe mulighed for, men også sætte andre i stand til at indgå i en særlig kommunikationsform; dialogen.

*"Dia-logos er græsk og kan oversættes på to måder. Enten som samtale, idet logos, blandt meget andet betyder samtale eller sprog. Eller som to parters bevægelse i retning af fornuft, forståelse og erkendelse (logos) ind igennem hinanden (dia)."*<sup>205</sup>

Vi sidestiller Benedicte Madsens definition af dialog med vores egen forståelse af den samtaleform eller bevægelse, og vi ser, det er vigtigt, for konsulenten at få konstrueret en dialog i det indledende møde. Vi vil endvidere holde os op af Madsen, når vi definerer dialogen i mødesituationen, som *"en særlig måde at kommunikere på, hvor parterne er undersøgende og udforskende, nysgerrige og kritiske, de reflekterer over sig selv og det som bliver sagt"*.<sup>206</sup>

At skabe en relation med kunden, hvor der er plads til at være udforskende og udfordrende og som samtidig hjælper kunden i gang med at reflektere over sin egen situation, mener vi fordrer, at det i dialogen drejer sig om *"at lytte, stille spørgsmål, forstå, forklare og finde veje til at komme fremad sammen"*.<sup>207</sup> Dialogen er således en vigtig forudsætning for konsulenten, for at have mulighed for at anlægge kommunikationsperspektivet på mødesituationen og derved skabe de relationer, som vi mener, vil være fordrende for at sætte refleksive tanker i gang hos kunden.

For at understrege det ansvar, som vi ser konsulenten har for kommunikationsprocessen eller dialogen, og for at sætte kunden i stand til at indgå i dialogen, vil vi i det efterfølgende gerne beskrive nogle kommunikative færdigheder, som vi ser, vil være til stor hjælp for konsulenten. Til at definere disse kommunikative færdigheder, er vi igen blevet inspireret af egen praksistilgang, men også W. Barnett Pearce, som har inspireret os til at definere den rolle, som vi ser konsulenten har, i opstartsfasen, samt den fremadrettede læreproces.

### At have facilitatorrollen

At have hovedansvaret for samarbejdet, og dermed hovedansvaret for udviklingen af det konstruktive samarbejde imellem kunde og konsulent, vil ud fra vores praksis- og teoretiske erfaringer sige, at konsulenten skal have visse kommunikative færdigheder. Færdigheder som for os handler om, at være aktiv samtalen-

205 Madsen & Willert (1993), in Alrø, Helle (2005), s. 30.

206 Madsen & Willert (1993), in Alrø, Helle (2005), .s. 10.

207 Pearce (2007), s. 196.

de(handlende), men også handler om at kunne metakommunikere (at kunne konstruere gode episoder for kunden ifølge CMM).

I det følgende vil vi derfor redegøre for vores forståelse af konsulentrollen og de kommunikative færdigheder konsulenten skal være i besiddelse af, når han/hun skal være relationsskabende og kontekstafklarende, i bestræbelserne på at formulere en fælles livsverden sammen med kunden. Til at få defineret disse færdigheder, vil vi endnu engang inddrage kommunikationsprofessorene W. Barnett Pearce og Kimberley Pearce, med deres definition af facilitatorrollen, og derefter udvide det med W. Barnett Pearces definition af Gamemaster og Gameplayer.

I opstartsfasen eller kontaktfasen, ser vi konsulenten, som en person, som ofte er blevet tilkaldt for at bidrage med særlige faglige kompetencer i forhold til en særlig organisatorisk problemstilling. I denne opstartsfase, ser vi den cirkulære tankegang og socialkonstruktionsteorien (jf. CMM), som en støtte for konsulenten, da dette har indflydelse for konsulentens tilgang til problemet. I den cirkulære tankegang flyttes opmærksomheden fra enkeltpersoner til mønstret af relationer, tanker og handlinger personer imellem. Dette betyder dog ikke, at brugen af lineær tankegang skal undermineres, da den i visse tilfælde er nødvendig for samarbejdet mellem konsulenten og kunden (se evt. tidligere afsnit, Karl Tomms spørgsmålstyper). I opstartsfasen må konsulenten således besidde en hvis nysgerrighed i forhold til relationsmønstrets kompleksitet. I stedet for at arbejde på at finde frem til den eller de skyldige i den organisatoriske situation eller problemstilling, bliver det et relevant spørgsmål at udforske, hvilken rolle alle implicerede parter spiller, og derved sammen med kunden at komme frem til en erkendelse og afklaring om et fremtidigt samarbejde.

For at kunne navigere i disse krav til den relationsskabende samspilsproces, ser vi det derfor vigtigt at konsulenten ser sig selv som en **facilitator**. En facilitator, som i samtalen, eller dialogen, udvikler en evne til at bidrage med nye spørgsmål, perspektiver eller ideer i interaktion med kunderne, indenfor det spillerum som konteksten muliggør. Vi ser samtidig også konsulenten som aktivt deltagende i dialogen, men samtidig også en, som evner at hæve sig op i metaperspektiv og anskue situationen lidt fra oven (jvf. vores tidligere definering af handlings- og metaniveau), godt hjulpet af sin teoretiske platform. Med teoretiske platform mener vi, den teoretiske faglighed som konsulenten er i besiddelse af, f.eks. kendskab til at arbejde med forskellige faggrupper, eller med bestemte perspektiver, som eksempelvis anerkendende tilgang.

Pearce definerer facilitatorrollen, som en person, der igennem samtaleforløbet vedligeholder en vedudviklet sans for den episode (jf. CMM), som er under konstruktion i mødet, og som samtidig accepterer rollen som guide i samtalen.<sup>208</sup> Dette understøtter også vores antagelse om, at relationen skabes i kommunikationen, samt at konsulenten er den hovedansvarlige for denne udvikling. Facilitator betyder derfor for os, at konsulenten har ansvaret for at skabe og vedligeholde en optimal social verden, hvor de sammen kan indgå i et udviklende og lærerigt samarbejde.

I en samtale ser Pearce to positioner, 1. og 3. persons positioner<sup>209</sup>, som har forskellige sæt af regler, pligter og privilegier. Konsulenten vil ofte finde sig selv i rollen, både som deltagende i mødet (1. person), men også i en 3. persons position; facilitatoren. Kommunikationen defineres således forskelligt, alt efter hvilket perspektiv man tager. Ser man på kommunikationen imellem kunde og konsulent fra et "deltagende 1. persons" position, vil man kunne stille sig selv spørgsmålet: "Hvad skal jeg gøre nu for at hjælpe dig videre i samtalen?". Fra en 3. persons position, vil spørgsmålet være: "Hvad laver du?" eller "Hvilket mønster i samtalen producerer kunden?". 1. og 3. persons positioner kan således sidestilles med tidligere model om handlings- og metaniveau (Figur 13. Samarbejds- og samtaleprocessen under opstartsfasen).

Pearce og Pearce skelner mellem det at være "event facilitator" og "communication facilitator", som vi oversætter: at være facilitator på handlings- (event) og på samtals metaniveau (communication). De færdigheder som facilitatoren på handlingsniveau skal være i besiddelse af er, ifølge Pearce, relativt simpelt:

*"These skills are relatively straight forward: remaining neutral (not taking or revealing one's own position); keeping time; providing materials; and summarizing".<sup>210</sup>*

Anderledes og mere komplekst forholder det sig med de færdigheder som facilitatoren på samtals metaniveau skal være i besiddelse af:

*"1) helping the group follow a useful episodic sequence;*

---

208 Pearce & Pearce (2000), s. 18.

209 Pearce & Pearce (2000), s. 18.

210 Pearce & Pearce (2000), s. 18.

2) *remaining neutral (actively aligning one's self with all of the participants, creating a climate of reciprocated trust and respect);*

3) *listening actively (and helping participants hear listen to each other);*

4) *helping participants tell their own stories (taking a not-knowing stance, expressing curiosity, asking systemic questions); and*

5) *helping participants tell better stories (introducing appreciative and systemic perspectives through questions and reframing, weaving participants' stories together)".<sup>211</sup>*

At have et strategisk overblik over kommunikationsprocessen, samtidig med at have styr på formaliteter, som tid og sted, er evner som Pearce og Pearce mener, at en samlet facilitatorrolle skal besidde, når han/hun udøver ansigt til ansigt interaktion i kommunikationsprocessen. Det er således vigtigt, at facilitatoren evner at skabe et miljø af tillid og respekt, sådan at kunden føler sig anerkendt. På den måde skabes et miljø, hvor kundens ukendte og ufortalte historier bliver fortalt.<sup>212</sup> Facilitatorens rolle, er således, set med CMM øjne, at skabe "selver" gennem det faglige indhold, dialogen og relationen.

Da vi ud fra vores erkendelsesteoretiske ståsted ser denne forventningsafstemningsproces, som en invitation til åben dialog imellem konsulent og kunde, vil det fordrer et samarbejde mellem parterne for at få nye virkeligheder og værdier til at stå frem. Samarbejdet vil ud over konsulentens "handlingsfaciliterende" rolle for selve mødeprocessen også indebære, at de begge formår at "indstille" sig ind på hinandens signaler for at etablere et fælles udgangspunkt for samtalen. F.eks. er det ikke sikkert, at kundens opfattelse af ordet samarbejde, passer ind i den forståelse konsulent har (ideen om multiverser, se afsnit om domæner, under forklaringens domæne).

Det at konsulent skal være relationsskabende og deltagende i dialogen mellem kunde og konsulent, betyder at vi, inspireret af Pearce, gerne vil udvide facilitatorrollen. Der ligger nogle grundlæggende kvalifikationer i den allerede beskrevet facilitatorrolle, som vi gerne vil have ekspliciteret i dette speciale, som vi mener, er grund-

---

<sup>211</sup> Pearce & Pearce (2000), s. 19.

<sup>212</sup> Pearce & Pearce (2000), s. 16.



læggende vigtige for konsulenten at besidde. Dog ser vi, som Pearce, at facilitatorrollen<sup>213</sup> indeholder mere, end det at springe imellem 1-3.persons positionerne i samtalen. Det indeholder en vis kompleksitet at have den rolle, at kunne forme kommunikationen sammen med kunden og derved have en mere indirekte indflydelse på situationen.

Udgangspunktet for Pearce, til at udvide facilitatorrollen, ligger i at alle handlinger foregår i en kontekst, men at der nogle gange i en samtale (måske ofte i en konsultentsamtale), viser sig et behov for at skabe en ny kontekst for at komme videre i samtalen. Det vil sige, at facilitatoren griber ind i samtalen og derved skaber og observerer en effekt, som der kan bygges videre på i bestræbelserne på at skabe bedre sociale verdener for deltagerne. Pearce mener, at succesen i samtalen afhænger af, hvordan facilitatoren handler i øjeblikket, men ikke mindst, hvordan deltagerne handler. Pearce ser også denne succes afhængig af hvordan facilitatoren evner at "indramme" samtalen, eller episoden, ved hjælp af cirkulære refleksive og dialogiske interviewprocedurer for at "hjælpe" deltagerne.<sup>214</sup> At deltage i, at have overblik over og at ændre på og samtidig formå at inddrage deltagerne i samtalen, mener Pearce, kræver en udbygning af facilitatorrollen. Pearce tager derfor højde for de rettigheder og forpligtelser, der er knyttet til 1-3. persons positioner i det mere "ordinære" kommunikationssprog, men udvikler rollen ved at lægge CMM over facilitatorrollen, til det han kalder Gamemaster. Gamemasteren er deltager og "overtræder" således facilitatorreglerne om ikke-deltagelse, med henblik på at skabe en ønsket ny situation via samarbejde.<sup>215</sup> Det er således både denne faciliterende og processtyrende rolle, som vi ser, skal være indeholdt i konsulentens kommunikative evner, således at der kan skabes en optimal samarbejdsrelation mellem de to parter.

### At være Gamemaster

I den faciliterende og processtyrende rolle, som vi ser konsulenten skal have, vil vi gerne arbejde lidt videre med Wittgensteins tanker<sup>216</sup> omkring sprogspil og viden om, at ethvert samspil imellem mennesker følger be-

---

213 Pearce & Pearce (2000), s. 21.

214 Pearce & Pearce (2000), s. 15.

215 Pearce & Pearce (2000), s. 21.

216 Se afsnit omkring socialkonstruktionisme tidligere i opgaven.

stemte roller og måder at interagere og handle på. Vi vil derfor gerne føre de ovenstående ideer med over i W. W. Barnett Pearce's begreb Gamemastery<sup>217</sup> eller sprogmestring.<sup>218</sup> Med Gamemastery, eller sprogmestring, refererer Pearce til vigtigheden af at kunne styre en kommunikationsproces uden at styre kommunikationens indhold. Denne funktion forudsætter en evne til at kunne kommunikere, eller spille sprogspelet, både på handlingsniveau og metaniveau. Disse begreber introducerer vi, da vi mener, at det er vigtigt at konsulent behersker kommunikationen mellem ham/hende og kunden, for at kunne skabe et bedre samarbejde, via en mere optimal kommunikation, og derved en bedre social verden. Det vil sige, at konsulent skal kunne mestre sproget i opstartsfasen.

Deltagerne i "sprogspelet", deler Pearce op i to funktioner; **Gamemaster** og **Gameplayer**. Gameplayer er deltager som kender spillereglerne og som har en adfærd der gør det muligt at blive forstået, accepteret og medspillende i samtalen. Selvom gameplaying forudsætter, at man kender til reglerne, er der forskellige niveauer for evnen til at kunne det. Nogle har ikke evnerne til at deltage, eller spiller det måske dårligt. Andre igen gør det ganske fint og andre igen er dygtige og udvikler sig, som spillet skrider frem. At være god til at spille eller kommunikere, er ifølge Pearce ikke det samme som at være gamemaster, at kunne styre eller beherske kommunikationsprocessen.<sup>219</sup> Konsulent må således se sig selv være deltagende, playende, i mødet, men også "over det", masteren, som sætter reglerne for kommunikationen.

Når vi interagerer og kommunikerer, gør vi noget som minder meget om at deltage i et spil. Ligesom i et spil findes der visse regler for at kunne deltage, dvs. roller og handlinger, imellem spillerne. Det er f.eks. vigtigt, at den position, samt meningen og kvaliteten af vores handlinger, er afstemt efter det, som spillet, eller kommunikationen, udvikler sig til. Det har også en betydning hvad de andre spillere gør. Det kræver derfor en vis kompetence af spillerne at deltage i spillet, og selv når man er i gang med spillet, er der forskel på evnen til at forstå og agere i spillet.<sup>220</sup> I forventningsafstemningsprocessen kan en kunde, som har gameplayerevner, fint indgå i et samarbejde omkring opgaveløsningen, men hvis en ny udfordring opstår, hvor de måder kunden plejer at

---

217 Pearce (1999), s. 50.

218 Dette ser vi som en tolkning af Wittgensteins sprogspelebegreb. Wittgenstein lægger også vægt på at sproget skal "mestres" af de involverede parter i de sprogspele, eller den kommunikation vi indgår i.

219 Pearce (1999), s. 50.

220 Pearce (1999), s. 50.

arbejde på, ikke slår til, har gameplayeren ikke den overordnede forståelse, der skal til, for at opdage det og sammen med konsulenten og senere organisationen skabe nye måder at opgaveløse på. Til dette kræves en gamemaster.

Ifølge Pearce har gamemasteren en rolle, eller en færdighed, som er vigtig at være i besiddelse af, når vi skal interagere med hinanden. En person, som har de samme færdigheder som "gameplayer", men som også besidder en overordnet forståelse eller evne til se hvornår der skal spilles, hvornår spillet har brug for at blive lavet om, eller hvordan man skal skabe nye spil imellem parterne. Det er med andre ord gamemasteren som har den faglige viden til at italesætte nye sprogspil eller andre handlemuligheder. Det er omvendt også en vigtig evne eller færdighed hos gamemasteren, at vælge ikke at involvere sig i en bestemt type kommunikation, eller at tage en bestemt rolle, som tilbydes af andre. Ifølge Pearce, "optræder erfarne konsulenter som gamemasters, når de er i stand til at undgå invitationen til at tage rollen som "expert"<sup>221</sup> (se evt. ovenstående afsnit om Batesons relationsbegreb, hvor vi også diskuterer det, at indtage eller ikke at indtage en ekspertrolle i samarbejdet).

I forventningsafstemningsprocessen, vil konsulenten kunne se, at kunden og han/hun f.eks. har forskellige forståelser af, hvad det aktuelle møde skal indeholde, og hvordan det skal ske. Konsulenten vil, via sine Gamemasterfærdigheder, kunne tematisere dette og sørge for, at der bliver skabt en fælles forståelse heraf.

I vores forståelse af konsulentens rolle i mødesituationen, fører vi tankerne omkring facilitatoren med over i evnen til gamemastery. Konsulenten skal således både evne at indgå i samtaler og situationer, samt evne at udvikle dem, ændre dem, samt styre samtalen hen mod fælles beskrevne mål. Gamemaster-delen ønsker vi fremhævet på den måde, at konsulenten skal have evnerne til at udvikle kundens forståelse for situationen, ved at lytte, ved at stille "tilpas forstyrrende" spørgsmål, samt ved at skabe nye handlemuligheder. På den måde, vil konsulenten også skabe ny viden for sig selv, om deres samarbejdsrelation, og kundens livsverden. Det stiller store krav til konsulentens kommunikationsevner, da det bl.a. fordrer, at konsulenten er i stand til at se "åbninger" i sprogspillene, eller samtalen, og derved er i stand til at invitere andre ind i dialogen. Vi ser en styrke i sprogspilsbegrebet, da det vil skærpe konsulentens bevidsthed om kompleksiteten i de forskellige livsverdener, der er involveret i mødesituationen og i de situationer og organisatoriske problemstillinger, som kunden

---

221 Pearce (1999), s. 50.

forsøger at få og skabe løsninger på. Det kan ligeledes være en udfordring, at få en kunde til at lade sig facilitere i situationer, hvor kunden måske ikke kan se værdien af kommunikation. Samtidig ser vi det, som et redskab til at udvikle kundens evne til at forstå situationen og sin egen rolle. Eksempelvis kan der være mere information omkring en kunde og hans/hendes situation, end det kunden fortæller.

Efter at have beskrevet konsulentens roller i samtalen, vil vi nu gå videre til at beskrive nogle kommunikative redskaber til konsulenten, i bestræbelserne på at skabe positive og gode relationer til kunden. For at understrege det ansvar som vi ser konsulenten have for kommunikationsprocessen, eller dialogen, og for at sætte kunden i stand til at indgå i dialogen med talehandlinger og refleksioner, vil vi gerne præsentere to modeller. Interessen for disse to modeller er fremkommet, dels ud fra egen praksistilgang, men også ud fra læsning af Pearce og hans kommunikationsperspektiv (jf. tidligere afsnit om CMM, under fokusområde 2, Kommunikation).

### CMM's Hierakimodel

Hierakimodellen bygger på Gregory Batesons begreb om **metakommunikation**. Ifølge Bateson, forgår al kommunikation på forskellige abstraktionsniveauer, sådan at de højere niveauer påvirker betydningen af de lavere niveauer og samtidig fungerer som kontekst for andre." *Betydningen af den enkelte talehandling er derfor delvist bestemt af dens relation til de talehandlinger der kom før og efter. Men den enkelte talehandling er også delvist bestemt af den episode, man oplever at den indgår i*<sup>222</sup>. Hierakimodellen vil give konsulenten en måde at anskue de kontekstualiseringsmønstre der opstår, dvs. at se på kundens talehandlinger ud fra forskellige kontekster. Konsulenten vil således i sin egenskab af Gamemaster, få et redskab til at tydeliggøre for kunden, hvordan man kan ændre sine handlinger afhængig af dette mønster. Det gøres ved f.eks. at sætte episoden som kontekst, relationen, eller selvet-kulturen. På den måde fremkommer en ny forståelse af talehandlingerne for kunden.

I den hierarkiske model beskrives således, hvordan en episode kan forstås og give mening forskelligt på de forskellige niveauer, fra kultur til talehandlinger. Det er dog vigtigt at understrege at modellen er en dynamisk og

---

<sup>222</sup> Pearce (2007), s. 131.

cirkulær model, der beskriver hvordan forskellige niveauer kan skifte plads, afhængig af betydningen af konteksten.



Figur 23. Hierakimodellen, frit efter Pearce (2006), s. 6

Hierakimodellen bliver ofte beskrevet med historier eller niveauer af; kultur, selv, relationer, episoder og talehandlinger. En historie får således mening fra et højere niveau. Oversat betyder det, at en samtale aldrig kan stå alene, men at den indgår i "grupper" af samtaler, der både ligner hinanden men også er forskellige. Det betyder i relation til det ovenstående, at meningen med det vi siger i en situation(talehandling), findes indenfor flere samtaler. Denne situation er således kompleks, og det er her at ideen med at alle samtaler foregår inden for et hierarki af kontekster, er nyttig at kende til.<sup>223</sup> En talehandling, finder således sted indenfor fire grundlæggende typer af kontekster; episode, relation, selv og kultur. En historie på hvert niveau får mening fra et højere niveau. For konsulenten og kunden, drejer det sig om:

<sup>223</sup> Pearce (2007), s. 130.

- 1 • At lave en talehandling.
- 2 • Konstruere en episode sammen med konsulenten.
- 3 • Ændre på nogle relationer ved at skabe eller lave nogle om.
- 4 • At sætte sit selv i spil, måske både det personlige og det faglige
- 5 • At det hele foregår indenfor kulturelle rammer.

Figur 24. Episode ift. hierakimodel.

Hierakimodellen kan således bruges ved at indsætte en episode, en hændelse i kunden liv og relation, i modellen og så se på hvilken primær kontekst det der er sket, tolkes op i mod. Er det en episode eller en relation? Og hvad vil der ske for samtalen, hvis konteksten bliver ændret?

Oversat betyder det, at de samtalende i løbet af en samtale bevæger sig indenfor disse kontekster, afhængig af oplevelse af situationen, men også hvad der er sket før og hvad der sker efter talehandlingen. I mødesituationen vil det betyde, at meningen med hvad der er blevet sagt og gjort, er forskellig alt efter om kunden sætter historien om selvet i den højeste kontekst, eller det er relationer eller episode. Den kulturelle kontekst, f.eks. den organisationskulturelle kontekst, vil skabe en ramme for, hvilke historier om selvet der bliver mulige. Historier om selvet vil igen skabe muligheder for hvordan relationer formes. Historier om relationer vil påvirke meningen i episoder, der igen påvirker hvordan kunden og konsulenten samskaber konkrete udsagn til talehandlinger. At udforske kundens historier, kan derfor bruges til at se på hvilke formodninger kunden har om f.eks. organisationen, eller de faggrupper som kunden arbejder i. Og er der nogle af disse formodninger, som er gavnlige for den videre samtale?

I hierakimodellen ses der to pile; en nedadgående og en opadgående. Den nedadgående pil på modellen, kalder Pearce for den *kontekstuelle kraft* og den opadgående pil, for den *implikative kraft*.<sup>224</sup> Den kraft, hvormed de "højere" niveauer af kontekstindhold kan indvirke på de lavere niveauer, og på klassifikation af handlinger, kaldes den "kontekstuelle kraft". Den "opadgående" kraft, defineres ved, at handlinger og ændringer på lavere niveauer af kontekstindhold kan medvirke til ændringer på højere niveauer. F.eks. kan ændringer i en persons faglige selv medføre, at indholdet i samme persons arbejdssituation ændres. Denne kraft kaldes den implikative kraft. Den implikative krafts eksistens er det, der sikrer, at kontekstens niveauer hele tiden er udsat for ændring og ikke er en stationær størrelse. Disse kræfter følger, ifølge Pearce ikke noget fast mønster, men skiftende mønstre med skiftende betydninger. Den implikative kraft skal forstås på den måde, at der i enhver handling ligger en betydning af hvad det er vi har gang i her og nu. I et sekund, får en bestemt relation kunden til at sige noget bestemt (kontekstuelle kraft), men i det sekund hvor kunden siger det, kan kunden have ændret relationen (implikative kraft).<sup>225</sup>

Overført til mødesituationen, vil det betyde at konsulenten gør, som han/hun gør, fordi det er det mest meningsfulde, konsulenten kan finde på i den pågældende kontekst. På den anden side er det, der gælder som kontekst, skabt og valgt gennem konsulentens sociale interaktioner. Når konsulenten møder en kunde, er konsulentens måde at møde kunden på, en handling, der foreslår en bestemt kontekst. Det vil sige, at konsulenten ser efter tegn, der kan give en ide om, hvilken kontekst kunden handler ud fra (f.eks. selvet, jeg er nervøs), samtidig med at konsulentens respons, uanset hvilken (måske strategisk tavs), er en kommentar og en invitation tilbage. På grund af at der både findes en implikativ og en kontekstuel kraft, kan det således både være handling i en episode, som det kan være konteksten for episoden der giver mening.

Vender vi tilbage til hierakimodellen, vil den viden vi har fra tidligere fokusområde omkring selvet og dens måde at præge og begrænse vores måde at kommunikere på, kunne indsættes i denne model. Når selvet kommunikerer eller handler, vil de mange kontekstualiseringsniveauer og deres indbyrdes hierarkiske relationer, som præger samtalen, være vigtige at kende til i mødesituationen. Hvilke relationer er kontekst for hvilke, for kun-

---

224 Pearce, i Olsen (2005), s. 21.

225 Pearce, i Olsen (2005), s. 20.

den? På den måde kan hierakimodellen anvendes, ved at lade kunden placere sin historie om sig selv, og se dens indplacering i forskellige kontekster for kundens handlinger, og derved se det kunden vælger og er i stand til at gøre i den pågældende situation. Et nøglebegreb for denne model, er refleksion, som igen vil føre til læring for kunden, som igen vil føre til en ændring af talehandlinger, som gerne skulle ende med en bedre social verden for kunden hjemme i organisationen.

Som tidligere anført, ser vi brugen af hierakimodellen, som en hjælp for konsulenten til at få kunden til at se, at denne sjældent kun fortæller en historie om hvad der er problemet eller fokusemnet. Den ene historie fungerer som kontekst for andre. Hierakimodellen kan derfor bruges som et redskab til at forstå kompleksiteten i de begivenheder, som kunden og kundens organisation, repræsenterer. Hver begivenhed eller handling, kan jo betragtes som en del af mange forskellige historier på forskellige kontekstniveauer. Ved at arbejde sig igennem de forskellige niveauer i hierakimodellen, vil det være muligt at blive mere bevidst om og sætte fokus på konteksten for samarbejdet i mellem kunde og konsulent.

Som et andet redskab for konsulenten til at analysere samtalen for kunden, vælger vi hermed at inddrage Margeritmodellen. Vi ser en anvendelse af denne model, da kunden får visualiseret de enkelte dele af det som i samtalen skal blive klogere på.

### CMM's Margeritmodel

Pearce indfører "**Margeritmodellen**"<sup>226</sup>, som et redskab til at se, at enhver begivenhed eller ethvert fænomen i den sociale verden er et overlap af mange samtaler. Hver enkel samtale, kunden har været med i præsenteres af et kronblad i blomsten. margeritmodellen afbildes med et centrum og så mange blade, der viser sig behov for. I centrum skriver man det, man gerne vil blive klogere på, og bladene er de problemstillinger eller relationer (de samtaler man fører eller kunne føre), der er relevante i forhold til problemstillingen. Denne model viser at en problematik, ofte er et overlap af flere samtaler end vores historier normalt inkluderer. De tomme kronblade indikerer at der er flere samtaler eller historier, som er en del af processen som skaber denne person.

---

226 Pearce (2007), s. 162



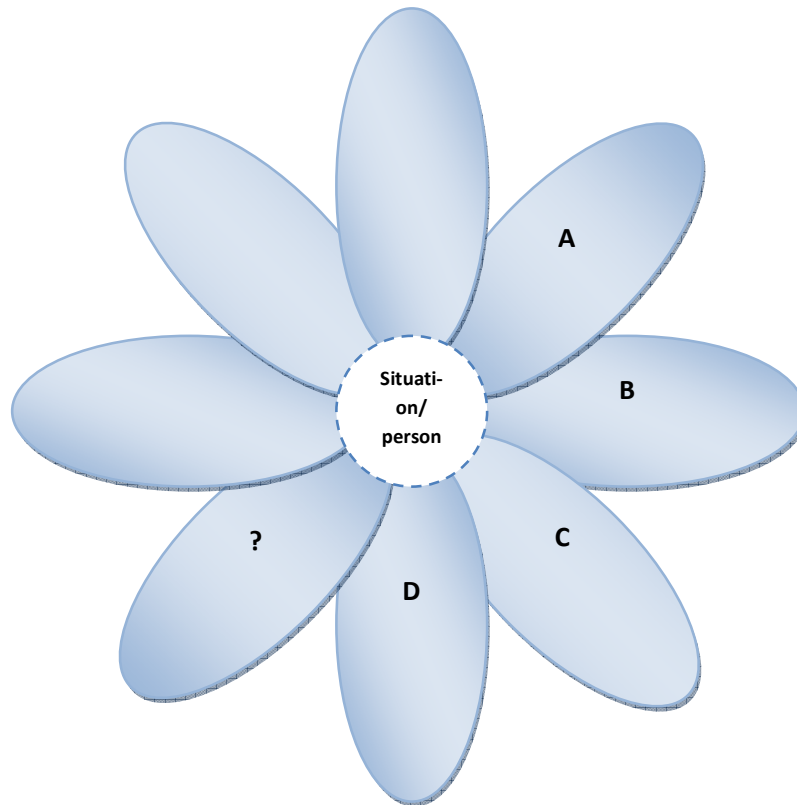
Som konsulent mener vi denne model er særdeles anvendelig til at få gjort kunden opmærksom på den sociale kompleksitet, som de er en del af, ved at tillade kunden selv at undersøge og berige sine tanker om den situation kunden måtte være i.

Efter at have udfyldt modellen, kan kunden evt. tegne det kronblad op, som kunden finder vigtigst. Konsulentten kan, efterfølgende spørge ind til de enkelte kronblade for at blive klogere på kundens historie, og derved handle klogt i forgreningspunkter. Da modellen, ifølge Pearce, er bygget på at selvet skabes i kommunikation<sup>227</sup>, og at vi ved at blive bevidste om kommunikationsmønstrene, bedre kan blive i stand til at forstå hvem vi er, ser vi margeritmodellen, som et redskab til at skabe en mere indholdsrig samtale om en begivenhed eller et fænomen i den sociale verden, og derved en hjælp til kunden i at finde et fodfæste midt i et felt af pres. Man kan både arbejde med enkeltblade, med relationen mellem blade og centrum og med relationen mellem nogle af bladene<sup>228</sup>

---

227 Pearce (2007), s. 156

228 Pearce (2007), s. 163



Figur 25. Margeritmodel, efter Pearce (2007), s. 162.

Efter at have beskrevet disse to modeller, ser vi en anvendelse af begge modeller i mødesituationen.

Konsulenten kan lave et interview af kunden ved at bruge margeritmodellen, hvor kunden får mulighed for at reflektere over sin situation og bestemte begivenheder. I relationen får kunden en oplevelse af, at konsulenten ser og lytter til kunden, og viser en interesse for kundens tanker og viden, der kan fremme tryghed og virke tilidsskabende for det videre samarbejde mellem konsulenten og kunden. Modellen kan altså være med til at skabe en anerkendende relation, hvor konsulenten inviterer kunden til at fortælle om sig selv, og konsulenten får derved en indsigt i kundens livsverden. Det mener vi er vigtigt, da konsulenten også får skabt en relation, som åbner op for at konsulenten kan udvikle et reciprok samarbejde (jf. Bateson tidligere), og derved være opmærksom på kundens viden og hvor kunden befinder sig, hvilket giver konsulenten mulighed for at se hvad kunden kan byde ind med.

Ved samtidig at bruge hierakimodellen, vil det være muligt for konsulenten, at gøre kunden bevidst om nogle handlinger som havde nogle utilsigtede konsekvenser for hele episoden. På den måde kan kunden blive mere bevidst om egen rolle i handlingen, men også få et redskab til at handle anderledes (klogere, jf. CMM) i fremtidige episoder. Så i stedet for at konsulenten diagnosticerer en "underlig adfærd", kan kundens adfærd vise sig at være et interaktionsmønster og ikke en "diagnose".<sup>229</sup>

CMM modellerne har en stor styrke i at beskrive og synliggøre kompleksiteten i menneskelig kommunikation. Ved at give konsulenten nogle nyttige redskaber og støtte til at udvikle bevidstheden for kommunikationen imellem kunde og konsulent i mødesituationen. CMM modellerne giver således konsulenten redskaber til at finde forgreningspunkter og handle klogt i dem. Efter et møde med en kunde, kan konsulenten også bruge margeritmodellen som kunden har udfyldt, til en evaluering af handlingen. På den måde kan konsulenten i samspil med kunden, blive inspireret til at se på hvordan koordineringen af mødet evt. kunne være anderledes næste gang.

### Gamemaster rollen og CMM modellerne i praksis

Vi vil i dette afsnit komme nærmere ind på, hvorledes vi ser den ovenstående facilitator/gamemaster funktion og hierarki- og margeritmodellen i spil i vores konsulents praksis. Kan disse roller og modeller være med til at skabe en god og udviklende relation, som skaber trygge og tillidsskabende rammer for læring? Vi vil gerne fokusere på konsulenternes opfattelse af deres rolle i relationskabelsen, og deres brug af sproget som styrende for deres position, eller udviklende for relationen til kunden.

Ifølge Pearce er det vigtigt, at gamemasteren ikke lader sig invitere til at få ekspertrollen, men kan bevare et overordnet overblik over mødet. Vi har i vores interview fået en bekræftelse på, at konsulenterne er opmærksomme på deres rolle i mødet, og skabelsen af gode relationer, og konsulent B udtaler omkring dette:

*"Hvis jeg har på fornemmelsen at det er en meget passiv person som vil transportere noget ansvar til mig, så vil jeg arbejde på at få det placeret tilbage... måske nogle som har det med at placere ansvar på personalet, som forklarer, at det er så svært med personalet fordi de er så og så forkælet. Det vil jeg lytte til og så vil jeg tænke,*

---

<sup>229</sup> Pearce (2007), s. 187

*der har jeg måske også en presset leder, der måske ikke har det store overskud og har fået sig koblet af i forhold til sine medarbejdere, det lyder som om der en afstand her. Sådan nogle informationer bruger jeg selvfølgelig, til at få mig et billede af hvad det er for et felt jeg bevæger mig ind i.”<sup>230</sup>*

Vi ser her at konsulenten tager gamemasterrollen, og prøver at sætte sig ind i kundens situation, men tager ikke imod kundens invitation om at tage ekspertrollen. Konsulenten er bevidst om at det er vigtigt at få et billede af, hvor kunden befinder sig. Konsulenten har her også en mulighed for at få en forståelse for kundens synsvinkel, og som konsulent B senere udtrykker det:

*”Mulighederne kan jeg få øje på, det der med at man kan jo læse nogle forventninger også nogle urealistiske forventninger til konsulenten og sådan en dag, ud af den måde man taler om det på. Så det er da en måde, altså en information om den organisation.”*

*Om der er nogle faldgrupper? Jo med mindre man kobler sig for meget sammen med den måde de ser verden på. Hvis man bliver for ens med dem, hvis man hopper ind og tager det på samme måde.”<sup>231</sup>*

Her kan konsulenten få lavet en forventningsafstemning, hvor det kan blive tydeliggjort hvilke forventninger kunden har, og konsulenten kan via informationen fra kundens billede få skabt et fælles billede og forståelse af indholdet i mødet og den opgave der evt. ligger forud. Dette er med til at skabe en tryk relation som konsulent C er opmærksom på i det næste citat:

*”Der er mange der har det med, at nu har de kaldt konsulenten ind og nu kommer konsulenten og så skal vi gøre som konsulenten siger, og det er den vej vi handler. Og der er der nogle der bliver overraskede fordi vi direkte italesætter at vi har den opfattelse af de ved bedst ift. deres eget arbejdsmiljø. Jeg oplever også tit at de vokser lidt, for det ved de egentlig godt at de har, og det er lidt rart at få at vide, at de ved faktisk hvad de har med at gøre, vi er faktisk dygtige.”<sup>232</sup>*

Konsulenten er her opmærksom på, at kundens forventning til konsulenten skal italesættes, men at det også er vigtigt at få belyst kundens verden. Kunden bliver her sporet ind på sin egen viden og den betydning det har for

---

230 Bilag 3, s. 7.

231 Bilag 3, s. 10.

232 Bilag 4, s. 4

organisationen. Dette skaber en tryghed for kunden, da det fjerner en evt. barrierer i relationen mellem konsulent og kunden, hvor kunden kan føle sig f.eks. underdanig (jf. komplementær relation, som tidligere beskrevet under Batesons relationsbegreb) og derved føler kunden sig afhængig af konsulentens viden. Her får konsulent oprettet en mere ligeværdig relation, ved at fremhæve kundens styrker. Hun udfører her sin gamemaster rolle med henblik på at skabe nogle nye perspektiver i kundens forståelse af opgaven.

Konsulenterne forstår her at bruge sig selv som facilitator til at få afklaret og gribe ind i samtalen, for derefter at føre samtalen mod nye perspektiver og et fælles mål som gamemaster. Dette har en indvirkning på den relation, som kunden og konsulenten får bygget op i løbet af mødet, og som giver kunden en position som gameplayer, da kunden er med, som spiller i samspelet med konsulenten.

Der kan også være en udfordring i konsulentens rolle som facilitator, hvis kunden ikke er afklaret med indholdet i mødet og opgaven, dette siger konsulent B noget om:

*"Interviewer: Bruger du også sproget til at holde jer på sporet, eller til at guide jer fremad i processen?"*

*B: Altså hvis de bliver lidt flydende, lidt uldne med hvad det er de skal, altså noget med at de har et problem som cirka ser sådan ud... så kan jeg høre mig selv blive meget konkret ... hvor viser det sig... hvor tit er det? Så vil jeg have at vide, jamen hvad gør i så og hvad effekten af det? Simpelthen helt ned hvor jeg synes at nu er det så tydeligt for mig, at det næsten er som om jeg har været der... og hvad er det så i vil ønske kunne lade sig gøre? Hvis det her er et problem, hvad er det så i vil ønske? Så det er jo selvfølgelig sproget man bruger til at prøve at danne sig et billede af ... hvad det er de står med? Og hvor er det de gerne vil hen og gad vide hvad det så er der skal "sættes" ind i.*

...

*Hvorfor er det de søger hjælp? Og så kommer jeg ind i billedet. Det er nysgerrigheden efter at blive klar på det ... hvad er det der bevæger dem?"<sup>233</sup>*

Konsulentten bruger dialogen til at åbne op for kundens tanker og ønsker, og derved opstår der en klarhed i både konsulentens og kundens opfattelse og billede af opgavens indhold på mødet. Konsulentten benytter sig her af både facilitator og gamemaster rollen til at udvikle en tillidsskabende ramme for den videre fremadrettede læring på mødet. Da vi mener, at konsulentten ved at lytte, være nysgerrig og ved at blive ved med at stille afklarende spørgsmål, får skabt en relation der bygger på interesse, ligeværd og respekt for kundens viden, der gør, at der bliver skabt en relation, som kunden føler sig tryk ved, da kunden selv har været medskabere af det fælles billede af opgaven. Konsulentten opnår også en tryghed i at vide, at den fælles afklaring bygger på kundens tanker og ønsker, og derved er risikoen for at konsulentten "rammer" forkert ved udførelsen af opgaven minimeret.

En måde at få klarhed på konsulentens ståsted er ved at konsulentten benytter mageritmodellen, til at få synliggjort kundens eget ståsted i forhold til organisationen, eller i forhold til ønsker til konsulentten. I det følgende citat kunne konsulentten f.eks. benytte sig af denne model til at skabe en større indsigt i kundens livsverden, og derved hjælpe kunden til at få et fodfæste i processen, hvis kunden er meget famlende i forhold til sin egen rolle.

*"C: Det jeg bruger meget er at knytte det an til hvis de har sagt et eller andet der er en god energi i, og så tage udgangspunkt i det. Selvfølgelig altid noget som jeg fornemmer, er betydningsfuldt for dem eller som de er stolte af eller som er vigtigt for dem. Og så tage udgangspunkt i det, og tale ud fra det."<sup>234</sup>*

Hun kan sammen med kunden forsøge at "fylde bladene ud", for at få et billede af, hvad der er vigtigt for kunden, og i hvilke sammenhænge dette kan ses. Dette vil både give konsulentten og kunden en større viden om, hvilken livsverden kunden kommer med, og giver dem begge noget håndgribeligt at arbejde videre ud fra.

Hvis vi prøver at se på mødet med hierarkimodellen i mente, vil konsulentten kunne bruge den til at synliggøre de fortolkningsmuligheder der ligger i de forskellige sammenhænge dialogen bliver udformet i. Hvis konsulen-

---

234 Bilag 4, s. 9.

ten omtaler et ord, hvilken mening giver det så for kunden, og ser kunden det samme i ordets betydning, eller opstår der en ulighed i samtalen, da ordet tillægges flere forskellige betydninger? Konsulenten skal se på, hvorudfra kunden tolker: ud fra talehandlingen (f.eks. konsulentens mimik) eller episoden (mødet), kulturen (organisationen), relationen (kollegaer) eller selvet (kunden). For at kunne tolke dette, skal konsulenten finde ud af kundens bevæggrund for tolkning af udsagn, og ikke mindst være bevidst om konsulentens eget tolkningsgrundlag.

*"C: Altså, jeg vil sige, hvis de kommer her, og det bare er sådan "kom og få en snak", så plejer det at være meget at vi starter med lidt small talk, for ligesom at de føler sig hjemme, får en kop kaffe, "hvordan var turen her-ud" og så får vi ligesom det her.. nogle kan godt være lidt nervøse for at komme her og er lidt spændte og så plejer vi at gøre sådan at starter med at spørge ind til, hvis det er dem der har kontaktet os, hvad grunden er til at de har kontaktet os, hvad er det de er nysgerrige på, hvad ved de om anerkendelse, hvad er det de godt kunne tænke sig, og køre en helt forventningsafklaring, og få dem til at snakke meget om hvad det er de tænker og håber på."*<sup>235</sup>

Konsulenten arbejder her på at få lavet en fælles kontekst, og en afklaring af hvilket niveau kunden er på. Hun spørger indtil kundens bevæggrund for at kontakte dem, og hvilken faglig viden kunden har om konsulentens metoder, hvilket der synliggør kundens tolkning af "anerkendelse", dvs. hvilket niveau tolker kunden ud fra. Er det eksempelvis på det kulturelle niveau, eller er det ud fra selvet, og denne viden giver konsulenten et fingerpeg om kundens ståsted.

Vi kan ud fra konsulenternes udsagn drage den sammenfatning, at konsulenterne er meget bevidste om kundens forståelses grundlag, og er opmærksomme på, at kunden skal føle sig forstået og anerkendes for sin viden og indsigt i fokusemnet/problemet. Konsulenterne arbejder meget frem efter at få lavet en afklaring for kunden og sig selv, da dette skaber en tryghed og et fælles forventningsgrundlag. Konsulenterne er enige om, at det er dem der er ansvarlige for overblikket, at have gamemaster rollen, hvor de kan bruge forskellige metoder og teknikker for at få en afklaring frem. Det er vigtigt for dem at have denne rolle, da kunden ikke kan forven-

---

235 Bilag 4, s. 2.

tes at besidde disse færdigheder, da konsulentens jo er blevet bedt om at assistere kunden i en opgave, ved hjælp af konsulentens faglighed. Så vi mener det er vigtigt at tage denne rolle, for at kunne skabe en udviklende relation, der kan blive grobund for en læring i forløbet.

## Opsamling

Vi vil i det følgende afsnit drage den overordnede viden og de konklusioner ind, som vi har fået via vores teoretiske og empiriske undersøgelser omkring relationskabelse.

Vores definition af relationskabelse i opstartsfasen tager udgangspunkt i Bateson, og hans relationsbegreb. Bateson påpeger, at kommunikation i virkeligheden handler om relationen til andre mennesker. Dvs. at det er relationen der afgør hvilken kommunikation vi har med hinanden, og denne relation udvikler sig konstant efter de forskellige interaktioner individet indgår i. Således er kommunikation et udtryk for menneskers relationer til andre mennesker. Bateson definerer 2 forskellige relationstyper; symmetriske og komplementære relationer. Symmetriske relationer er kendetegnet ved at de interagerende udviser samme adfærdsmønstre (hvor nøgleordet kunne være konkurrence), og komplementære relationer er kendetegnet ved at de interagerende udviser markant forskellig adfærd, nærmest modsatrettet (hvor nøgleordet kunne være afhængighed). Bateson pointerer, at begge relationstyper indeholder schismogenesefremmende træk, hvilket vil sige at adfærden i begge relationstyper vil forstærke hinanden i sådan en grad, at det vil føre til et sammenbrud af relationen. Dog mener han, at hvis relationen indeholder elementer af både symmetrisk og komplementær art, vil det hæmme de schismogenetiske træk, da relationen derved vil afbalancere sig selv. På den baggrund formulerer han en tredje relationstype, den reciproke relation. Denne relationstype er kendetegnet ved at indeholde elementer af både symmetrisk og komplementær art, men uden nogen fast rollefordeling, og har således ikke schismogenesefremmende træk.

Det betyder, at det for konsulentens drejer sig om at mindske de schismogenesefremmende træk for at sikre en stabil og fortsat udviklende relation i opstartsfasen. Konsulentens skal således være opmærksom på, om deres relation udvikler en potentiel risiko for at bryde sammen, og forsøge at navigere skabelsen af relationen mellem dem på en sådan måde, at relationen er af reciprok karakter. Dette kan evt. ses i form af, at begge parter indtager en ekspert rolle, men på skift, således at kunden er ekspert på sin egen organisation, og konsulentens



eksperten, når det drejer sig om udvikling, læring og forandring. På den måde kan konsulentens sikre, at rollemønstrene skifter, og at de således ikke samarbejder og interagerer i enten en symmetrisk eller komplementær relation.

Til at kikke nærmere på selve kommunikationen, har vi valgt at inddrage Benedikte Madsens definition af dialogen, for derigennem at få belyst konsulentens rolle med W. Barnett Pearces og Vernon Cronens teori omkring facilitator- og gamemasterrollen, og den betydning disse roller har i forhold til relationskabelse. Vi tager bevidst denne kommunikative vinkel, da vi, med Bateson i baghånden, mener at relationer skabes gennem kommunikationen.

Facilitatorrollen indebærer at man er i stand til, i en samtale, at guide og bidrage med nye spørgsmål, perspektiver og idéer til den anden part. Pearce skelner også mellem forskellige positioner i samarbejdet, nemlig 1. og 3. persons positioner. 1. position er det niveau, hvor man deltager i kommunikationen, og 3. persons er det niveau, som facilitatoren bevæger sig på, nemlig metaniveauet, hvorudfra at facilitatoren kan fungere om en guide i samtalen. Dette indebærer også, at facilitatoren ikke direkte involverer eller inddrager sig selv i samtalen (skal forholde sig neutral), men nærmere har rollen som den der skal have overblikket og vedligeholde og udvikle den relation de sammen har.

Da vi mener, at det er vigtigt for skabelsen af en god og holdbar relation mellem konsulent og kunden, at konsulent involverer sig i samarbejdet, og således ikke blot skal forholde sig som guide og være neutral (hvilket vi desuden også mener ikke er muligt), udvidede vi dette begreb med gamemasterbegrebet. Dette også ud fra den betragtning, at konsulent er det "arbejdsredskab" som fremover skal bruges i læreprocessen, og at det derfor kræver at konsulent involverer sig yderligere i samarbejdet. Vi mener, at relationen på den måde også vil have større mulighed for at udvikle trygge og tillidsskabende rammer, ved ikke holde "den neutrale afstand".

Gamemasterrollen indebærer netop det, at gamemasteren inddrages i samtalen, men samtidig skal holde overblik, og have ansvaret for at ændre uhensigtsmæssige udviklinger af relationen og kommunikationen. Det vil sige, at gamemasteren skal mestre kommunikationen, og således navigere samarbejdet i en ønskelig retning.

Vi sidestiller denne rolle med vores tidligere model (Figur 13. Samarbejds- og samtaleprocessen under opstartsfasen), hvor vi mener, det er vigtigt, at konsulenten agerer på både meta- og handlingsniveau. Konsulenten skal indgå i samtalen og relationen med kunden, men har samtidig ansvaret for at holde overblikket, og sikre at samarbejdet udvikles i en for begge parter ønskelig retning. Dette kræver både valg og fravalg undervejs, og det er vigtigt at disse foregår i fællesskab med kunden. På den måde vil kunden føle sig inddraget, anerkendt og hørt (således som en konsulent i vores empiriske materiale også udtaler det), og det sikrer samtidig at konsulenten kan retningsstyre samarbejdet i en retning som også er ønskelig for kunden. Ved at benytte sig af denne bevægelse mellem niveauer, skaber konsulenten en tillid mellem ham/hende og kunden, da kunden får indblik i og oplever konsulentens faglighed og kompetencer til at navigere et samarbejde på en konstruktiv måde. Ved at konsulenten inddrager sin egen person i samtalen, og undersøger egne forforståelser og tolkninger, vil kunden få fornemmelsen af, at konsulenten er interesseret og engageret, og dette mener vi, understøtter udviklingen af trykke rammer mellem dem.

Som konkrete arbejdsredskaber til at mestre denne gamemasterrolle, og således skabe trygge og tillidsskabende rammer for samarbejdet med kunden, introducerede vi to modeller; hierakimodellen og margeritmodellen. Hierakimodellen giver konsulenten et redskab til at kunne se på kundens kommunikation i forskellige perspektiver (episoder, relationer, selver og kultur) og således udvikle og ændre opfattelsen af situationen eller problemstillingen som kunden kommunikerer om. Det vil sige, at konsulenten opererer på et metaniveau, for at finde en metakontekst for kundens kommunikation. Derudover præsenterede vi margeritmodellen, som et redskab hvor konsulenten sammen med kunde kan udvikle en større kontekst, hvori den omtale situation eller kontekst kan visualiseres og belyses. Hvert kronblad i blomsten repræsenterer således et forhold som kan have indflydelse på den pågældende situation eller problematik. På den måde har de også sammen udviklet et håndgribeligt materiale at arbejde videre ud fra, og det hele sker på kundens præmisser. Det vil sige, at det er kunden selv som undersøger og sidenhen prioriterer hvad der i denne sammenhæng er vigtigt.

Disse modeller kan konsulenten bruge, som en måde at skabe et større overblik, for dem begge i opstartsfasen, men også som en måde at sikre at kunden føler sig hørt og anerkendt, på en fra konsulentens side interesseret og engageret måde. Ved at konsulenten tager sig tid, og respekterer det kunden kommunikerer omkring, mener vi, at konsulenten skaber tryghed og tillid mellem dem

I forhold til vores overordnede hypotese for dette fokusområde, vil vi overordnet komme ind på hvorledes denne nye viden ses i dette perspektiv.

***Det er vigtigt, at konsulenten skaber en god og fortsat udviklende relation med kunden, for at sikre at interaktionen giver mulighed for trygge og tillidsskabende rammer for læring.***

Ved at konsulenten indtager en gamemasterrolle i opstartsfasen, vil konsulenten være i stand til at agere på metaniveau, og herudfra ændre, udvikle og retningsangive det videre samarbejde mellem ham/hende og kunden. På den måde kan konsulenten også sikre at relationen mellem dem ikke udvikler schismogentiske træk, og i så fald ændre relationens udvikling til en mere hensigtsmæssig relation. På den måde vedligeholder og skaber konsulenten en konstruktiv relation med kunden.

Ved at involvere sig i relationen med kunden, og således ikke udelukkende holde neutral position ift. kunden, mener vi, at konsulenten udviser interesse og engagement for det, som kunden kommunikerer i konteksten. Det er vigtigt, at kunden føler sig anerkendt og lyttet til, for på den måde at skabe de trygge og tillidsskabende rammer mellem dem. I gamemasterrollen ligger det perspektiv, at det er konsulenten som har hovedansvaret for at kunden får fortalt sin "historie" for en, for begge parter, fyldestgørende og respektfuld måde, hvor konsulenten kunne bruge de to modeller, hierakimodellen og margeritmodellen, til at sikre at dette sker. På denne måde kan konsulenten agere sammen med kunden på både handlings- og metaniveau, og derved sikre at deres relation etableres og til stadighed udvikles undervejs i hele opstartsfasen. Sker denne bevægelse ikke, kan det eventuelt ske, at relationen udvikler schismogenesefremmende træk, og at relationen dermed i sidste ende vil bryde sammen, og derved skabes ikke de optimale rammer for læring i opstartsfasen, men også i den senere læreproces.

Slutteligt vil vi koble disse tanker med vores problemformulering, som lød som følgende:

**Hvorledes kan konsulenten skabe et rum for læring mellem konsulenten og kunden i opstartsfasen, med fokus på kontekst, kommunikation og relationsskabelse, således at det understøtter en fremtidig læreproces?**

Ved at konsulenten er opmærksom på relationens etablering, via gamemasterrollen, kan konsulenten sikre at han/hun kan etablere de mest optimale relationsrammer for læring, både i opstartsfasen, men også for den fremtidige læreproces. Vi mener, at det er vigtigt at konsulenten løbende arbejder med at retningsangive rela-

tionsudviklingen, for at sikre at relationen ikke udvikler schismogentiske træk, og at denne observation og ændring foregår ved at konsulenten opererer på både handlings- og metaniveau i samarbejdet med kunden. På denne måde sikrer konsulenten at han/hun får øje på uregelmæssigheder, eller uønskede udviklinger, og reagere herpå, således at relationen fremover udvikler sig i en for begge parter ønskelig retning. Dette vil igen sikre, at det grundlag, hvorudfra den fremtidige læreproces funderes, er fælles udviklet, hvorunder risikofaktorer for misforståelser og uforenelige forventninger så vidt muligt er minimeret, og den fremtidige læreproces for derved mere optimale vilkår at udvikle sig under.

## Del 3

---

### Afsluttende del

## Konklusion

Vi har i specialet haft fokus på, hvorledes konsulent og kunden sammen kan skabe det optimale rum for læring, i selve situationen, som udgangspunkt for at skabe et konstruktivt og solidt fundament for den fremtidige læreproces. Vi ser læring, som individets udvikling fra et udgangspunkt til et andet, i et socialt samspil. Det vil sige, at vi ser læring som noget, hver enkelt menneske konstruerer, når denne indgår i et samspil med sin omverden, og har således ikke haft fokus på den kognitive tilegnelsesproces hos individet. På den måde ser vi også, at læring er en kontinuerlig, cirkulær proces, hvor der hele tiden udvikles nye forståelser og tilegnes ny viden, efter hvilken kontekst mennesket indgår i.

Både konsulent og kunden tilegner sig ny viden (lærer) på denne måde, hvilket stiller krav til de rammer, som konsulent skal skabe for dem begge i opstartsfasen, således at de understøtter en læreproces for dem begge. Der skal altså være plads til den individuelle konstruktion af viden i samspillet mellem dem, men dette skal ske samtidig med, at de konstruerer et fælles fundament, hvorudfra den fremtidige læreproces skal foregå. Dette betyder ikke, at de skal lære det samme, og det er heller ikke konsulentens ansvar at bedømme hvorvidt, hvorledes og hvor meget kunden lærer i deres samspil. Det vil nemlig altid ske ud fra den enkeltes livsverden, og således vil læringen, som begge parter drager med sig fra situationen, være subjektiv, og på den måde hverken være rigtig og forkert. Det drejer sig om hvorvidt konsulent og kunden finder og skaber mening med det samspil de indgår i med hinanden.

Dette betyder, at læreprocessen for konsulent og kunden foregår på forskellige vilkår, og der fremdrages forskellige meninger med samspillet. Det vigtige er således, hvordan parter sammen kan skabe en fælles mening med deres møde, opstartsfasen, således at de begge kan se en mening med den fremtidige læreproces. Denne mening mener vi nu, sker ved at sikre, at samspillet også foregår på et metaniveau, hvorfra man via refleksion og metakommunikation, i fællesskab kan udvikle og justere viden, således at en fælles mening bliver klar for begge parter.

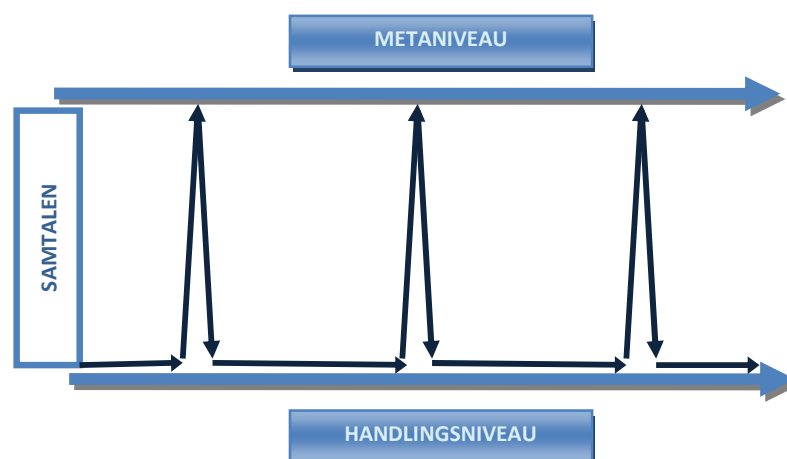
Vi konstruerede således 3 fokusområder, som vi mente var essentielle opmærksomhedspunkter for skabelsen af det fælles fundament mellem konsulent og kunden. Disse var kontekst, kommunikation og relationsskabelse. Med disse fokuspunkter påviste vi, hvorledes man via samspil på metaniveau, kunne udvikle et optimalt fundament, baseret på en fælles konstruktion af meningen med mødet, og den fremtidige læreproces.

Vi mener, at det er konsulenten, som har hovedansvaret for opstartsfasen forløb, og for at sikre, at denne giver det mest optimale udbytte for etableringen af en fremtidig læreproces. Således har konsulenten altså ansvaret for at skabe et rum for læring for dem begge, hvorunder de sammen udvikler og justerer deres viden i forhold til hinanden. Opmærksomhed på konteksten vil i høj grad være opmærksomhed på læringsrummets rammer. Konteksten sætter både en fysisk og en psykisk begrænsning for læreprocessen. Der sker mange valg og fravalg hos hver part og ved at have opmærksomheden rettet mod hvorledes man vælger og fravælger at skabe konteksten, kan man minimere elementer der skaber u hensigtsmæssige forstyrrelser for læreprocessen hos både konsulenten og kunden. Dette kræver, at konsulenten kan se på den skabte kontekst, samt på den kontekst de løbende skaber sammen, på et overordnet plan, for at kunne vurdere konsekvenserne af kontekstens struktur for skabelsen af deres fælles fundament.

For at kunne skabe det fælles fundament, kræver det afklaring og justering mellem konsulentens og kundens tolkning af samspillet mellem dem. Dette ser vi, sker via kommunikationen mellem dem. Det vil sige, at konsulenten, via sine kommunikative evner og redskaber, skal formå at skabe et dialogisk kommunikationsrum mellem dem, hvori de sammen kan navigere, justere og ændre på samarbejdet på en måde der fremmer skabelsen af den fælles skabte mening. Vi mener, at konsulenten via de kommunikative redskaber, modeller og begreber, som vi har præsenteret, kan blive opmærksom på hvilke muligheder og faldgruber der opstår i kommunikation mellem dem. På den måde kan konsulenten forbedre den sociale verden de sammen skaber i opstartsfasen, og sikre at de sammen kan styre udenom misforståelser og forskellige ikke forenelige forventninger til den fremtidige læreproces. Da de hver især konstruerer deres egen mening og tolkning af det kommunikerede sprog mellem dem-, bliver opgaven for konsulenten således at afklare de forskellige tolkninger, der er opstået i hver deres livsverden, for at sikre, at de sammen kan danne en fælles mening, baseret på en forståelse for hinandens forskellige tolkninger. Dette mener vi, kræver en metakommunikativ evne hos konsulenten, og denne skal således også sørge for at få kunden til at kommunikere på et metakommunikativt plan, for at få indblik i kundens livsverden og den meningsdannelse der er sket i opstartsfasen. Ved metakommunikation forstås evnen til at se på det kommunikerede mellem parterne, og på hvorledes denne kommunikation er blevet tolket. Dette gør, at de sammen kan feje u hensigtsmæssige tolkninger af vejen, i vejen mod deres fælles skabte fundament, og således vil der ikke opstå uforenelige forventninger til den fremtidige læreproces.

Udover det der bliver kommunikeret mellem konsulenten og kunden, har det også betydning hvorledes relationen mellem dem er, da dette i høj grad determinerer hvorledes de sammen kommunikerer og generelt samarbejder. Vi påpeger, at det er vigtigt at få skabt en positiv og konstruktiv relation, som skal fungere som den basis, hvorudfra de kan kommunikere og meta-agere sammen på en optimal måde. Konsulentens skal altså sikre sig, at kunden føler sig set, hørt og anerkendt, og får lyst til at indgå i en respektfuld og tryk relation med konsulenten. Dette kræver, at konsulentens skal være opmærksom på hvorledes rollemønstret er i mellem dem, for at kunne ændre uhensigtsmæssige relationer, som hæmmer udviklingen af den positive og konstruktive relation, og derved læring og udvikling af mening i opstartsfasen. Derimod skal konsulentens sikre sig, at rollemønstrene mellem dem giver mulighed for, at konsulentens sammen med kunden kan skabe kvalificerede valg og handlemuligheder, som fremmer afklaringen af forventninger og tolkninger mellem dem. Som altså fremmer, at de sammen kan agere og kommunikere på metaniveau, hvor netop skabelsen af læring og det fælles fundament sker.

Altså er samarbejde på metaniveau det helt essentielle for konsulentens i opstartsfasen. Det er på metaniveauet, at konsulentens sammen med kunden, kan afklare forventninger og tolkninger, således at der kan navigeres udenom, eller ændres på uhensigtsmæssig ageren, som hæmmer skabelsen af den fælles mening med samarbejdet, samt det solide fundament for den fremtidige læreproces. Vi har illustreret metaniveauet med følgende model gennem vores opgave:



Figur 13. Samarbejds- og samtaleprocessen under opstartsfasen



Overordnet mener vi, at skabelsen af en optimal kontekst, kommunikation og relation, alt sammen sker ved at bevæge sig mellem et handlingsniveau og et metaniveau. På metaniveauet afklares, udvikles og justeres viden mellem konsulenten og kunden, som de sammen agerer efter på handlingsniveauet. Det vil sige, at det ikke kun handler om at samarbejde på metaniveauet, men i lige så høj grad at agere efter det på handlingsniveauet. Det er her den egentlige læring foregår, når konsulenten og kunden formår at samarbejde på en måde, der sikrer afklaring og udvikling, som de sammen kan handle videre på i opstartsfasen. Med konsulenten som den hovedansvarlige for opstartsfasens forløb, er det således også konsulentens ansvar at sikre, at denne bevægelse sker. På den måde kan de sammen navigere og skabe det fælles fundament, som de skal basere fremtidig samarbejde og læring på, og som tager udgangspunkt i både konsulentens og kunden livsverden og tolkninger af opstartsfasens elementer (kontekstskabelse, kommunikation og relationsmønstre). Sådan mener vi, at konsulenten minimerer risikoen for at de hver især sidder med forskellige forventninger til den fremtidige læreproces, og giver derved den fremtidige læreproces bedre vilkår at udvikle sig på.

Det vil sige, at et fælles udviklet udgangspunkt giver bedre vilkår for den fremtidige læreproces, da det eliminerer, eller minimerer, mange risikofaktorer for at læreprocessen får en skæv begyndelse, eller foregår på misforståede eller uforenelige forventninger. Vi mener, at have underbygget denne påstand i vores specialerapport, da konsulenten via de forskellige opmærksomhedspunkter, kan navigere samarbejdet mellem dem optimalt, og dermed skabe det fundament, som baseres på en fælles skabelse af en optimal livsverden.

Afsluttende vil vi sige, at rapporten fremstiller en ideel situation, hvor vi påpeger vigtigheden i, at konsulenten er opmærksom på alle de oplyste elementer. Denne ideelle situation vil muligvis aldrig eksistere, men vores overordnede fremdragne konklusion; vigtigheden i bevægelsen mellem handlings- og metaniveau; er en vigtig pointe at have in mente. Mere konkret kan konsulenter bruge de forskellige dele i vores rapport, som en guideline, hvorudfra de kan få idéer til mere håndgribeligt at kunne arbejde med at skabe en mere optimal opstartsfase, og til at arbejde med at få erfaring i at bevæge sig på metaniveau med kunden.

Vores personlige udgangspunkt for at gribe fat i denne problemstilling; at udvikle en viden om mere håndgribelige elementer at gribe fat i, når vi skal fungere som forandringsagenter og styre en læreproces, mener vi, at vi er kommet et godt stykke af vejen. Vi har således fremstillet forskellige håndgribelige metoder, underbygget

dem empirisk, samt fået en overordnet forståelse for vigtigheden af en opstartsfasen og samarbejdet med kunden. Hvorvidt dette er en egentlig blivende læring, vil stå sin prøve, når vi fremover skal arbejde i praksis. Vores fremdragne viden skal således omsættes til handling, hvilket er en vigtig pointe i dette speciale; at den viden man fremdrager på metaniveau kan omsættes i handlingsniveauet. Dette er nu den næste udfordring.

## Kritik af vores teorivalg

Vi vil i følgende afsnit kort redegøre for hvorledes vi ser faldgruber og kritik af de valgte teorier og teoretikere som vi har brugt i denne opgave. Vi deler således op efter disse i det følgende.

### *Bateson*

I vores anvendelse af Bateson, har vi haft fokus på at bruge Batesons tanker omkring kommunikation, kontekst og relationsskabelse. Med disse tanker har vi fået kendskab til begreber som beskriver individets tolkning og søgen efter mening og struktur af den verden som han/hun kommunikerer i. Det vil sige, hvordan individets ofte ubevidste antagelser om, hvordan verden ser ud og hvordan man handler i den, spiller ind i opstartsfasen. I Batesons kybernetiske tænkning hører også evnen til at kunne se udsagnene i en samtale på et metaperspektiv. Vi ser det som en mulighed for konsulenten, men vi stiller spørgsmålstejn ved, om det overhovedet er muligt at bevæge sig og navigere mellem handlings- og metaniveau i en samtale. Er det overhovedet muligt for konsulenten at sætte sig ud over sin egen forståelse af verden, sin egen kontekst, og derved evne at forudsige fremtidige handlinger i samtalen (redundans)?

I vores speciale har Bateson givet os redskaber til at "tænke" og analysere med, men Batesons tanker kan godt forekomme lidt kryptiske og kan opleves som svære at tvinge klare og mere håndgribelige udsagn ud af. Det kan opleves som en svaghed, forstået på den måde, at Bateson efter vores opfattelse ikke har haft til hensigt at udarbejde specifikke teorier, men mere tænker generelle tanker om sammenhænge og strukturer i den verden mennesket interagerer i og tilegner sig ny viden på. Denne påstand ligger til grund i, at vi i læsning af Bateson, oplever ham beskrive f.eks. studier af delfiner, stammefolk og skizofrene. Altså andre kontekster, end vi oplever de sættes i spil i og vi sætter dem i spil i.

Spørgsmålet er så, om det overhovedet er muligt, at denne viden kan overføres fra en kontekst til en anden? Det betyder også at, man kan tolke hans teori på mange forskellige måder, da det netop er overførslen til en ny kontekst, som man der forstår hans begreber i. Vi ser også, at man kan diskutere hvorvidt hans udgangspunkt som biolog, til at sige noget generelt om menneskelig adfærd, er et validt grundlag at konkludere og transformere viden om.

Et andet spørgsmål er, om teorierne overhovedet kan omsættes til praksis?

### *Cirkulær og systemisk tænkning*

I vores speciale har vi set en mulighed ved at anvende systemisk og cirkulær tænkning, i måden at anskue både kunden og konsulentens kommunikation og interaktion i mødeprocessen. Vi har haft fokus på at skabe rum for refleksion i bestræbelserne på at inddrage kunden i egen læreproces. Kritisk må vi stille det spørgsmål, om det overhovedet er muligt for kunden? Vi påstår, at det kræver meget øvelse og erfaring, af det enkelte individ at skulle håndtere et overordnet metaniveau, samt evnen til kritisk refleksion. Det vil sige, både for konsulenten at kunne sikre at de samarbejder på metaniveau, samt at få kunden til at samarbejde på metaniveau, men også om kunden er i stand til at agere heri.

Et andet begreb i den systemiske tænkning, som vi stiller os kritiske overfor, er begrebet neutralitet. Som vi ser det, kræver det meget af en konsulent at stræbe mod "neutralitet" i samtalen. En konsulent vil altid skulle bruge sig selv, sin bagage, sine følelser i det man laver. Det kan også opleves svært, hvis en konsulent bruger meget energi på, at skabe tryghed for kunden, og så i samme sekund tage en strategisk, lineær beslutning, som griber ind i kundens verden. Vi udleder derfor, at man aldrig kan være neutral, og at det er vigtigt, at man er bevidst herom, altså at man faktisk aldrig kan være neutral, selv når man tror man er.

### *Domæne*

Det ovenstående fører os over til et kritisk blik på domæneteorien, som vi har sat i spil som en teori som kan hjælpe konsulenten med at skabe overblik over hvordan og hvorfor vi handler som vi gør i kommunikationen i mødesituationen.

Vores kritik af denne teori, er faren for at blive for fokuseret på, om det er det ene, eller det andet domæne der er i spil i samtalen, og derved får mindre fokus på hvorledes kunden og konsulenten egentlig samarbejder. Det vil sige, at man bliver fastlåst og derved kan komme til at tænke for meget i kasser og opdeling. Kan konsulenten blive for fokuseret på at forstå et domæne og bruge dette domæne, således at det er umuligt at se udover teoriens begreber?

Et andet kritikpunkt kunne, som ved Bateson, være om det overhovedet er muligt for konsulenten at bevare overblikket og tænke i metaposition? Forstået på den måde, om det overhovedet er muligt for konsulenten, at se hvorudfra han/hun selv kommunikerer og er det reelt muligt at vide hvorudfra andre kommunikerer, når man tager det socialkonstruktionistiske blik?

Domæneteorien egentlig tager udgangspunkt i Maturanas domænebegreb, som er mere bredt, det vil sige, at præsenterer et langt større domæneperspektiv end de tre domæner vi har valgt at fokusere på. Vi vil gerne stille spørgsmål ved, om Lang, Little og Cronens udgave, kan virke for snæver? Kunne der eksistere andre domæner, som også kan have indflydelse på kommunikationen i mødesituationen?

### *Karl Tomm*

I vores speciale har vi valgt at bruge Karl Tomm's spørgsmålstyper, som redskab til at stille spørgsmål med forskellige hensigter, i bestræbelserne på at drage kunden ind i samtalen. Vores kritik til denne teori er, at vi kan se en fare i at samtalen hurtigt blive meget "kasse tænkning". Det begrundes vi ud fra at "modellen", i samtalsituationen, kan blive opfattet som en meget statisk model, som man skal gå slavisk frem efter. Teorien er også skabt ud fra et terapeutisk perspektiv, hvilket betyder at den oprindeligt fokuserer på at hjælpe en anden ("rykke en anden"), hvilket ikke nødvendigvis er vores fokus, som er afklaring mellem parterne (og derved ikke konsulentens som skal "hjælpe" kunden).

Vi ser, affødt af ovenstående, også at det vil kræve en del erfaring, for konsulenten, at kunne navigere, både mellem de forskellige spørgsmålstyper, og hvordan man stiller dem. Men også i konsulentens rolle, altså hvilken rolle skal konsulenten tage, hvad er relevant og hvornår? At positionere sig vil, som vi ser det, kræve et metablik på situationen, for at vide hvornår man skal stille hvilke spørgsmål. Dvs. at konsulenten i selve situati-

onen skal have overblikket, have metaperspektivet. Vi spørger så igen, om dette er muligt, når man som konsulent er direkte involveret i samtalen?

### *CMM*

Vi har i dette speciale valgt at inddrage Pearces kommunikationsteori, fordi vi så en mulighed for at etablere, forstå og forbedre den interpersonelle kommunikation mellem kunde og konsulent. Med Pearce har vi således set nogle redskaber for konsulent, til at få fokus på den dialogiske kommunikation, ved hjælp af forskellige redskaber til at anskue processen mellem kunde og konsulent.

Vores kritik af teorien, som også Pearce selv fremfører, er at vi ser det kræver praktisk brug, for at føle sig hjemme i de redskaber Pearce stiller op. Igen kræver det, at konsulent bevæger sig på metaniveau og har ikke bare blik for sine egne kommunikationsmønstre, men også for kundens.

Generelt har vi læst teorierne og lavet vores egen tolkning og forståelse af dem, og sat dem i spil efter denne forståelse i vores specialerapport. Dette betyder, at der kan findes andre tolkninger og forståelser, som vi ikke har medtaget, men som kunne give teorierne og teoretikerne en anden fortolknings- og anvendelsesmulighed i specialet. Det vil dog aldrig være muligt for os, at se alle andre vinkler, og da vi, ud fra vores erkendelsesteoretiske ståsted, hver især konstruerer vores egen viden i det samspil vi indgår i, har vi således konstrueret vores egen viden omkring de valgte teorier og teoretikere. Derfor kan disse højst sandsynlig ses i andre perspektiver og ud fra andre vinkler. Dette gælder også for vores analyse af vores empiri, hvor vi har læst interviewene ud fra hvordan vi har tolket teorierne, og dermed hvordan vi har set på interviewene. Dette indebærer således en risiko for, at vi overfortolker interviewene, og ser elementer i disse, som muligvis vil se anderledes ud fra andre vinkler, eller andre tolkninger. Derudover kan man stille spørgsmål til, hvorvidt vi har valgt at inddrage for mange teorier og teoretikere, og derved udvikler en risiko for at blive for overfladiske i vores teori- og analysetilgang. Risikoen kunne også være, at vi kun har valgt at fokusere på elementer i teorierne, som vi kan se passer ind i vores kontekst, og således ikke fokuserer på de ting, som muligvis kunne påvise elementer som ikke vil underbygge alle vores hypoteser, således som det gør nu. Det vil sige, at vi ikke har medtaget vinkler, som kunne kritisere vores egne konklusioner.

## Perspektivering

Vi vil med vores speciale gerne give nogle perspektiver på hvordan kommunikationen i en opstartsfasen kan ansues, og derved give blandt andet konsulenter, undervisere og os selv en form for guide indenfor dette område. Vi kan konkludere at alle disse teorier vi har valgt at inddrage, kan bruges til at give kommunikationen i opstartsfasen en overordnet ramme af "redskaber" der kan sættes i spil, som en støtte til at få lavet en fælles afklaring for konsulent og kunden. Men vi har samtidigt også sorteret andre teorier og perspektiver fra, som kunne have givet os en anden viden. Disse fravalg er vi vidende om, da perspektivet på opstartsfasen kun bliver belyst med hvorhen vi vælger at "kaste vores lys fra vores lygte", og vi ved, at der er mørke områder, der ikke bliver belyst. Vi vil derfor nedenfor give nogle bud på nogle perspektiver vi også kunne have belyst.

Det har ikke været muligt at være fysisk tilstede på et opstartsmøde, og vi har derved ikke observeret en opstartsfasen. Hvad er det egentlig der sker? Og hvad er der på spil? Så ved at vi har valgt dette fra, har vi ikke kunne observere kommunikationen, både den verbale og nonverbale, ved at være fysisk tilstede, og derved ikke kunne se hvordan sammenhængen kunne være, i forhold til vores teorier, såfremt vi havde haft muligheden for en egentlig observation. Hvordan hænger det eksempelvis sammen i forhold til analog kodning ifølge Bateson? Dette kunne være en spændende vinkel at have med, da den nonverbale kommunikation kan være en væsentlig faktor i kommunikationen.

Ved at tage udgangspunkt i konsulentens perspektiv, har vi ikke fokuseret så meget på kundens perspektiv. Kundens perspektiv kunne være en interessant vinkel at få belyst, da kunden vil have en anden rolle i opstartsfasen, og kundens øje vil være rettet mod noget andet, da kundens livsverden er forskellig fra konsulentens. Kunden vil måske agere og reagere ud fra andre kontekster, som vil give et andet læringsperspektiv. Kunden kunne også være repræsenteret af flere forskellige personer (personale, ledere, tillidsrepræsentanter osv.), og således ikke kun være begrænset til én person, sådan som vi fremstiller det i denne specialerapport. Dette vil give et andet udgangspunkt for konsulent, da der vil være et bredere perspektiv på mødet, og spørgsmålet til vores konklusion kan være, hvordan der kan navigeres imellem teorierne, når der er mange meninger og livsverdener i spil. Her vil der kunne være en uklar kontekst, som skal afklares i forhold til måske mange perspektiver, og hvordan sætter konsulent rammen for det?

Vi tænker også, når vi taler om kommunikation, at vi kunne se på hvorledes vores konklusioner kan benyttes i forhold til mere generelle undervisningsforløb og møder. Både til planlægning (opstart), samt til afvikling (processtyringsredskab). Kan disse begreber bruges mere generelt? Og hvordan kan de ses i spil i andre situationer?

Når vi har valgt at drage Knud Illeris og hans læringsbegreb ind i vores speciale, og kun fokusere på samspilsdimensionen, kan de to andre dimensioner (indhold og drivkraft) være spændende at drage ind. Hvordan ville skabelsen af dette læringsrum i opstartsfasen se ud, hvis man fokuserer på andre dimensioner, eksempelvis individets kognitive tilegnelsesproces? Samt at se på det perspektiv, hvorledes konsulenten kan skabe lyst og motivation hos kunden til at lære (hvor findes drivkraften?).

Vi kunne også have valgt at belyse opstartsfasen ud fra Batesons læringsniveauer. Dette kan vi også sige i forhold til vores andre teorier, da vi har fravalgt forskellige modeller og perspektiver i de medtagne teorier, eksempelvis CMM, som har mange andre modeller, til at belyse kommunikationsprocessen mellem parterne på. Disse kunne muligvis give et andet, mere nuanceret syn eller blot underbygge det allerede konkluderede.

Vi har i specialet valgt ikke at tage afsæt i en metode til at se opstartsfasen fra, eksempelvis Appreciative Inquiry, coaching, Vygotsky med hans begreb om NUZO (og se konsulenten som den mere kapable voksne, hvilket blandt andet bliver brugt i CMM også), som vil give andre vinkler og perspektiver på tilgangen til opstartsfasen. Ligeledes har vi heller ikke belyst magtbegrebet i kommunikationen, og hvilken betydning har det for konteksten, kommunikationen og relationsskabelsen. Hvordan ville det være i spil i forhold til den videre læreproces? Og hvordan kan magtperspektivet hæmme og fremme læreprocessen, både i opstartsfasen, samt have betydning for den fremtidige læreproces?

Vi kan hermed sige, at vi kan se mange aspekter i spil i denne opstartsfase, og det har derfor været nødvendigt at snævre vores blik ind på nogle teorier, som vi mener, er vigtige, at medtænke i opstartsfasen. Vi er i vores konklusion blevet styrket i vores tro på, at det er vigtigt at have en faglig bagage med sig som konsulent, for at kunne koordinere, skabe mening og bevare et overblik, der videre kan åbne op for at skabe et læringsrum og derved en udviklende proces for begge parter.

Det har været en spændende og lærerig proces for os, den har givet os mange spændende diskussioner og perspektiver på forståelsen af kommunikation. Og dette har i sig selv været et læringsrum for udvikling og læring,

der har gjort en forskel for vores forståelse af kommunikation, samt vigtigheden i at skabe en optimal opstarts-fase.



## English abstract

Our main contention in this report is that it is important to create a common basis for the learning process before you implement this, in order to engage in, to all parties, meaningful and instructive course. If there are not developed common expectations between the involved, you risk that the future learning process will be a failure and the process and the goal is not fruitful for either party, because both parties each holds countless unspoken ideas and expectations for this particular learning. That is why we are interested in finding out how the consultant in a startup phase creates and maintains contact with the customer so that they, as early as possible, can form optimal conditions for cooperation, and thereby an optimal basis for future learning.

We focus on the relationship between a consultant and a client, as we would like to focus on how to create the best conditions to work with a learning process. We look at the relationship from the consultant's perspective, as we would like to examine how the consultant can use his/hers knowledge of various theories and methods to create, for both parties, a rewarding collaborative relationship.

We have in this report focus on three main areas; context, communication and relationship building, that we believe are key attention points for the creation of the common ground between the consultant and the client.

Context covers a broad description of the frames and structures for start-up phase. We use Gregory Bateson to define what context actually is and deepens this understanding with his concept of contextmarkers to see how people categorize which context they operate in. We have further elaborated this understanding with Lang, Little and Cronen's domaintheory, as a way to become aware of how to move in three different contexts, all of which will determine how to interact with other people.

Communication may be many elements and can be understood and interpreted in many different ways. We have chosen to build on Bateson's communications concept, with main focus on the concepts of coding, redundancy and meta-communication. We have added this theory with W. Barnett Pearce and Vernon Cronen's communication theory CMM (Coordinated Management of Meaning), which has the main focus on how to establish, understand and develop the inter-personal communication in a way that promotes better cooperation, and opinion-building among the communicating parties. CMM points out the great importance of the language, and how the consultant can develop and modify the cooperation between them in a more appropriate direction, using the language. To supplement the CMM theory, we have chosen to take Karl Tomm

and his questiontype model into this report which illustrates how the consultant can work with the language in the start-up phase. Karl Tomm has categorized different types of questions as a way to use the language, to modify, develop and clarify the conversation and its contents between the communicating parties.

We emphasize that the consultant should provide meaningful learning and development for both parties, in order to create a fruitful collaboration. We point out, that cooperation between the consultant and the client should reach a metalevel, and that this is essential for the consultant in the start-up. It is at this metalevel, that the consultant with the customer can clarify expectations and interpretations in order to navigate in, or change the inappropriate behavior that hamper the development of the common basis of cooperation, and the solid foundation for future learning.

We point out that a common developed basis provides better conditions for future learning, since it eliminates or minimizes the many risk factors for the learning process, so that it will not have an uneven start, or take place on misguided or inconsistent expectations.

## Ansvarsfordeling

Vi vælger at illustrere vores ansvarsfordeling ud fra vores indholdsfortegnelse, ved at skrive den hovedansvarliges navn i blå ud for afsnittets navn. Står navnet i en overskrift til et større afsnit, anses det som værende denne person som har hovedansvaret for hele afsnittet (dvs. inkl. underafsnittene), medmindre andet er angivet. De afsnit, hvor der ikke er angivet navne, anses som værende fælles ansvarlige afsnit.

### **INDLEDNING**

#### **VORES FOKUS - OPSTARTSFASEN**

#### **PROBLEMFELT**

#### **LÆRINGSSITUATIONEN- SET FRA KNUD ILLERIS**

#### **ILLERIS' LÆRINGSMODEL**

#### **INDHOLDSDIMENSIONEN (MONA)**

#### **DRIVKRAFTSDIMENSIONEN (KIRSTEN)**

#### **SAMSPILSDIMENSIONEN (LISE)**

#### **SAMMENFATNING**

#### **AFGRÆNSNING**

#### **PROBLEMFORMULERING**

#### **METODE**

#### **FREMGANGSMÅDE**

#### **KONTEKST**

#### **KOMMUNIKATION**

#### **RELATIONSSKABELSE**

#### **ERKENDELSESTEORETISK STÅSTED**

#### **SOCIALKONSTRUKTIONISME**

#### **SYSTEMISK TÆNKNING**

#### **EMPIRI**

#### **VIDENSABSTEORETISKE TANKER**

#### **UNDERSØGELSESMETODEN**

#### **KRITIK AF METODEVALG**

#### **VORES UNDERSØGELSESDSIGN, SEMISTRUKTURERET FORSKNINGSDIALOG**

#### **INTERVIEWUNDERSØGELSENS FORSKNINGSEMNE**

#### **HVAD VIL VI UNDERSØGE?**

#### **ETISKE OVERVEJELSER**

#### **DE SYV FASER Gennem INTERVIEWUNDERSØGELSE**

#### **VALIDITET**

#### **RELIABILITET**

#### **GENERALISERBARHED**

#### **RAPPORTERING**

#### **OPSAMLING**

#### **TEORI, EMPIRI OG ANALYSE**

#### **FOKUSOMRÅDE 1: KONTEKST**

#### **BATESONS KONTEKSTBEGREB (LISE)**

#### **KONTEKSTBEGREBET I PRAKSIS (LISE)**

#### **DOMÆNETEORI (MONA)**

#### **PRODUKTIONENS DOMÆNE**

ÆSTETIKKENS DOMÆNE

FORKLARINGENS DOMÆNE

OPSAMLING

DOMÆNETEORIEN I PRAKSIS (MONA)

OPSAMLING

**FOKUSOMRÅDE 2: KOMMUNIKATION**

**BATESONS KOMMUNIKATIONSBEGREB (LISE)**

BATESONS KOMMUNIKATIONSBEGREB I PRAKSIS (LISE)

**CMM (KIRSTEN)**

AT ANLÆGGE KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIVET

VALG AF KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIV

AT SE PÅ KOMMUNIKATIONSPROCESSEN

AT SKABE MENING

FORGRENINGSPUNKTER

SOCIALKONSTRUKTIONSMODEL, CMM

KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIVET PÅ MØDESITUATIONEN

AT TOLKE EN EPISODE

OPSAMLING

CMM I PRAKSIS (KIRSTEN)

**KARL TOMMS SPØRGSMÅLSTYPER (MONA)**

SITUATIONSAFKLARENDE SPØRGSMÅL

PERSPEKTIVERENDE SPØRGSMÅL

GENERERENDE SPØRGSMÅL

INITIATIV AFKLARENDE SPØRGSMÅL

KONTEKSTUELLE SPØRGSMÅL

META-SPØRGSMÅL

SPØRGSMÅLSTYPERNE I PRAKSIS (MONA)

OPSAMLING

**FOKUSOMRÅDE 3: RELATIONSSKABELSE**

**BATESONS RELATIONSBEGREB (LISE)**

BATESONS RELATIONSBEGREB I PRAKSIS (LISE)

**DIALOGEN (KIRSTEN)**

AT HAVE FACILITATORROLLEN

AT VÆRE GAMEMASTER

CMM'S HIERAKIMODEL

CMM'S MARGERITMODEL

GAMEMASTER ROLLEN OG CMM MODELLERNE I PRAKSIS (MONA)

OPSAMLING

**KONKLUSION**

**KRITIK AF VORES TEORIVALG**

**PERSPEKTIVERING**

FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.

**ENGLISH ABSTRACT (LISE)**

## Litteraturliste

- Bateson, Gregory, *A Sacred Unity*. Forlag, 2002.
- Bateson, Gregory, *Ånd og Natur*, Rosinante/Munksgaard, 2. udgave, 2. Udgave, 1991.
- Bateson, Gregory, *Mentale systemers økologi*, Akademisk Forlag, 2005
- Bateson, Gregory, *Mind and nature*, Rosinante, 2. Udgave. 1979
- Bateson, Gregory, *Steps to an ecology of mind*, The university of Chicago Press, 2000
- Dall, Mads Ole & Hansen, Solveig, *Slip anerkendelsen løs! Appreciative Inquiry i organisationsudvikling*, Frydenlund, 2006.
- Dunn, Rita & Griggs, Shirley (red.), *Læringsstiler- grunnbok i Dunn og Dunns læringsstilmodell*, Universitetsforlaget, 2003.
- Gergen, Kenneth J., *Virkelighed og relationer*, Dansk Psykologisk Forlag, 1.udgave, 2004.
- Gergen, Mary & Kenneth J., *Social construction- a reader*, SAGE Publications, 2003.
- Gergen, Mary og Kenneth J., *Social konstruktion- ind i samtalen*, Dansk Psykologisk Forlag A/S, 1. udgave, 2005
- Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen: *Konsultation i organisationer - Hvordan mennesker skaber ny mening*. Psykologisk Forlag, 2. udgave, 2004
- Haslebo, Gitte og Maja Loua, *Etik i organisationer- fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*, Dansk Psykologisk Forlag, 2007.
- Hermansen, Mads, Løw, Ole & Petersen, Vibeke, *Kommunikation og samarbejde – i professionelle relationer*, Alinea, 1. udgave, 2004.
- Hornstrup, Carsten, Johansen, Thomas & Tomm, Karl: "Spørgsmål, der gør en forskel", artikel af MacMann Berg 2009
- Husted, Jørgen, *Wittgenstein*, Nordisk Bog Center A/S, 2000.
- Illeris, Knud, *Læring*, Roskilde Universitetsforlag, 2.reviderede udgave, 2006.
- Illeris, Knud, *Læring*, Roskilde Universitetsforlag, 2.reviderede udgave, 2007.
- Keiding, Tina Bering & Laursen, Erik, *Interaktion og læring, Gregory Batesons bidrag*, Unge Pædagogers serie, nr. B79, 2005.
- Knoop, Hans Henrik & Lyhne, Jørgen, *Positiv psykologi- positiv pædagogik*, Dansk Psykologisk Forlag A/S, 1. Udgave 2008.
- Kvale, Steiner og Brinkmann, Svend, *Interview- introduktion til et håndværk*, Hans Reitzelz Forlag, 2. udgave, 2009

- Lang, Peter, Little, Martin & Cronen, Vernon, *The Systemic Professional Domains of Action and the Question of Neutrality*. Human System, Vol. 1, No. 1, 1990
- Madsen, Benedicte, "Rapport om JCVUs AktionsLærings-program, Det første år, 2006/2007.
- Maturana & Varela (1987), *Kundskabens træ- den menneskelige erkendelses biologiske rødder*, Forlaget Ask, 1. udgave, 1987.
- Olsen & Molly, *De tre domæner- en guide for kontekstnavigatører*, Artikel fra Attractors hjemmeside, <http://www.attractor.dk/Default.aspx?ID=47>, downloadet den 14/1-2009 kl. 15.42.
- Olsen, Flemming B. (red.), *Kulturen og det sociale liv- psykologifagets grundbog*, Frydenlund, 1. udgave 2007.
- Olsen, Thorkild, *Erhvervspsykologi vol.3, nr.2, juni 2005*
- Pearce, W. Barnett & Pearce, Kimberly A., *Extending the theory of the coordinated management of meaning ("CMM") through a community dialogue process*, Communication Theory, 10, 405-423, 2000.
- Pearce, W. Barnett, "Toward a new repertoire of communication skills for leaders and managers." *The Quality Management Forum*, 34 (Fall #4), 4-7, 2008.
- Pearce, W. Barnett, *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*, Dansk Psykologisk Forlag, 1. Udgave, 2007.
- Pearce, W. Barnett, *Using CMM*, version 1.1 august 1999, revised januar 2004.
- Pearce, W. Barnett, *Using CMM in consultation*, DISPUK, 2006
- Psykologisk Pædagogisk ordbog, Hans Reizels Forlag, 15. Udgave, 2006.
- Sohlberg, Britt-Marie, *Erkendelsens former*, Klim, 2004.
- Søholm, Thorkil Molly & Molly, Asbjørn (2006), *Gensyn med domæneteorierne*, Artikel fra Attractors hjemmeside, <http://www.attractor.dk/Default.aspx?ID=47>, downloadet den 14/1-2009 kl. 15.41.
- Tomm, Karl, *Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Stratetic, or Refleksive Questions*. Family Process, 27, s. 1-15, 1988.
- Tomm, Karl, *Interviewet som intervention, 3. del: "Er hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller refleksive spørgsmål?"* I Forum, nr. 4, 1992.
- Willert, Søren & Madsen, Benedicte, "Kontraktens funktion i supervision", i Psykologisk Pædagogisk Rådgivning. 33. årgang, nr. 2, 1996.
- Willert, Søren, *Konsulentens 10 bud*, ufærdigt manuskript til ATTRACTOR, 2008.
- Ølgaard, Bent, *Kommunikation og økomentale systemer- en introduktion til Gregory Batesons forfatterskab*, Akademisk Forlag, 3. udgave 2004.

## Bilag 1: Interviewguide

# 1. Kontekst

Vi vil gerne have dig til at tænke på konteksten for et opstartsmøde..

**Hvordan og i hvilket omfang, har den indledende kommunikation imellem kunde og konsulent, betydning for det videre samarbejde?**

- Generelt: Hvorfor er opstarten vigtig? Hvad mener du er det vigtigste? Hvad vil en god/dårlig opstart betyde for hele forløbet?
- (er det vigtigt at få defineret målet fra starten)
- Eksemplificér: Et eksempel på betydning, god/dårlig opstart

Nu har talt om overordnet, nu vil vi gerne ned på et mere praktisk detaljeret niveau.

**Hvordan arbejder konsulent med den løbende kontekstafklaring (kontekstmarkører)?**

- Hvilke overvejelser gør du dig omkring hvorledes rammerne skal være for Jeres første møde, eksempelvis påklædning, sammensætning af folk der skal mødes, andet?
- Hvordan er du opmærksom på at du påvirker/sætter rammerne for Jeres møde?
- Hvad er du opmærksom på, når du første gang har kontakt med en kunde, i forhold til at finde ud af hvad det hele handler om? Har du nogle fremgangsmåder, metoder som du oftest bruger?
- Hvordan finder du ud af hvad det er kunden har brug for? Og kan dette ændre sig undervejs i Jeres første møde?
- Er der forskel på om det første møde er telefonisk/over mail eller om det er et personligt møde, med henblik på hvorledes du kan sætte rammerne for mødet?
- Evt. hvilke tanker gør du dig mellem telefonkontakten og det personlige møde?
- Hvilken rolle skal kunde have i opstartsforløbet, efter din mening? Eksempelvis, hvor meget ansvar skal kunden have for at sætte rammer og hvor meget skal kunden forberede sig på Jeres første møde, eller mellem møderne?

Vi har nu været igennem spørgsmålene som berører selve konteksten for mødet...Vi vil nu gå videre til et fokus på din rolle og dens betydning for samarbejdet.....

**Hvilken rolle har en proceskonsulent og hvad kan forskellige roller betyde for samarbejdet?**

- Er der forskel på at være en intern konsulent ift. at være ekstern? Hvilken betydning/konsekvenser har det for samarbejdet?
- Skal du som konsulent indtage forskellige roller overfor forskellige kunder?

- Hvilke betydninger har de forskellige roller for samarbejdet?

(Vi behøver måske ingen overgangsinformation inden vi går videre med de næste spørgsmål)

**(Hvordan hjælper kendskab om Domæneteori, dvs. om forforståelse og mønstre i samtalen konsulenten, så kunden og konsulenten bliver bevidst om egen position og rolle her i?)**

- Hvordan er du bevidst om din egen forforståelses indflydelse på samarbejdet med kunden?
- Personligt: hvordan påvirker kundens personlighed, optræden o.a. din tilgang til samarbejdet?
- Teoretisk: Gør du dig nogle teoretiske overvejelser om din egen og kundens forforståelsers betydning for samarbejdet?
- Har du et bestemt teorisæt, måde eller værdisæt du generelt arbejder ud fra?
- Kender du til domæneteori? Hvordan kan du se domæneteoriens anvendelse i en opstartsfasen?

Nu har vi nævnt læring nogle gange, så vi kunne godt tænke os at se på læringsbegrebet i de følgende spørgsmål...

**Hvilke udviklingsmuligheder søges der? Er der forudsætning for læring? Hvad er læring og hvilken læring ønskes af både kunde og konsulent?**

- Hvordan vil du definere læring? Hvad vil det sige "at lære"?
- Vil et samarbejde altid indeholde en form for læring?
- Vil "målet" for hele processen altid være en form for læring?
- Hvordan finder du ud af om og hvor meget kunden ønsker at lære i det forestående forløb?
- Hvordan får du afstemt forventningen om forandring/læring fra kundens side, således at det bliver realistisk i forhold til de givne rammer, både økonomisk, tidsmæssigt, dine kompetencer mm.?

Nu har vi talt meget om selve rammerne for mødet/ konteksten. Vi vil derfor gå videre til det næste emne...som er selv kommunikationen.

## 2. Kommunikation

**Hvordan er konsulenten bevidst om at sproget etablerer talehandlinger, der vil danne kontekst for en samarbejdsrelation?**

- I hvilket omfang er du bevidst om kommunikationens betydning for dit og kundens samarbejde?



- Mimik, intonation, kropssprog, ordvalg mm.
- Hvordan bruger du dit sprog til at skabe Jeres samarbejde, eksempelvis ift. at få kunden til at reflektere over behov og ønsker?
- Hvordan bruger du sproget til at gøre kunden aktiv deltagende i processen mod at skabe en samarbejdsrelation?
- Hvilken betydning har kundens sprogbrug for dig?

**(Hvordan og i hvilket omfang opleves brugen af forgreningspunkter, som essentielle for konsulentens tale-handlinger?)**

**Her har vi evt bare en glidende overgang til næste hold spørgsmål....**

- Kan du se muligheder/faldgruber i måden hvorpå sproget bliver brugt mellem jer?
- Hvordan bruger du sproget til at holde jer "på sporet" og sikre at I bevæger jer fremad i processen?
- Hvordan bruger du sproget til at komme ud af "fastlåste" og måske konfliktfyldte situationer?
- Bruger du sproget som et reflektionsredskab overfor kunden? Eksempelvis for at få kundens idéer og tanker. Hvorfor?
- Benytter du dig af feedback til kunden, og omvendt?
- Bruger du sproget som et "afklarende redskab"- eksempelvis afslutningsvis, for at sikre at begge parter har samme forståelse for opgavens ordlyd?

Det var generelt omkring bruge af sprog og kommunikation. Nu vil vi spørge mere specifikt ind til dit brug af spørgsmål i samtalen

**Hvordan kan konsulentens kendskab omkring brugen af forskellige spørgsmålstyper, skabe en klarhed over konsulentens og kundens behov i situationen? Er der forskel på hvordan man stiller spørgsmål og der konsekvenser heraf?**

- Overvejer du hvordan du stiller spørgsmål?
- Og er der forskel på hvordan du gør det?
- Bruger du spørgsmål med bestemte hensigter i samtalen med kunden?
- Er der konsekvenser af forskellige måder at stille spørgsmål på? godt/skidt?

Vi vil nu fokusere på hvordan du skaber en relation imellem kunden og dig.

## 3. Relationsskabelse

---

**Hvordan skaber konsulent en god og fremadrettet samarbejdsrelation for de følgende møder imellem kunde og konsulent?**

- Hvordan skaber du en god samarbejdsrelation med en kunde? Hvad gør du?
- Hvordan fastholder du den gode samarbejdsrelation med kunden?

De afsluttende spørgsmål har focus på tillid og tryghed i forhold til at skabe relationer med hinanden

**Hvordan skaber konsulent en tryk og tillidsskabende relation til kunden?**

- Har du fokus på at skabe tillid og tryghed mellem dig og kunden?
- Hvad betyder tillid og tryghed for dig? (definition)
- Hvilken betydning har skabelsen af tillid og tryghed for dig i samarbejdsrelationen?
- Hvad gør du for at vedligeholde trygheden og tilliden mellem kunden og dig, både undervejs og mellem møderne?

Interviewer ser på de to andre... Er der noget vi mangler at få informationer omkring?

Har informanterne noget de gerne vil have med på falderebet?

Så vil vi gerne sige tusind tak for jeres deltagelse.

I er selvfølgelig meget velkomne til at kontakte os efterfølgende, hvis der er noget i kommer i tanke om skulle have været nævnt, eller hvis der ellers er noget...

Er i evt interesseret i at få deres lydfil af interviewet?

Eller måske er i mere interesseret i at få den endelige rapport?

## Bilag 2: Transkribering af interview med konsulent A

**I:** Det vi gerne vil starte op med her, er selve konteksten, selve mødet. Hvorfor nogle tanker har du omkring det, lige når du får den første kontakt. Hvad er det vigtigste for dig og tænke med i den første samtale du har med en kunde?

**A:** Det er om kunden har gjort sig klart hvad det er for en opgave, han hun vil have løst, så der er klarhed over opgaven. hvad er opgaven, altså hvad er det for en opgave der skal løses, og hvad er det for en rolle at kunden ser mig i.

**I:** Hvordan får du synliggjort at kunden er klar over den opgave?

**A:** Ved at spørge...

**I:** Bliver du ved med at spørge ind, indtil du synes nu har du...?

**A:** Ja hvad er formålet med det vi skal, hvad vil de gerne have ud af det. Så kan det være afhængig af hvad det er for en opgave, hvad er det de gerne vil kunne? Når dette forløb er slut, som de ikke kan i dag. Hvad er det de gerne vil blive bedre til, eventuelt.

**I:** Så har vi noget om kontekstafklaring, noget om hvordan rammerne skal være omkring mødet, og hvilke overvejelser du gør dig på det første møde, feks. i forhold til din påklædning eller sammensætning af folk. Har du nogen du synes der skal være med, hvis nu det er en leder der har henvendt sig?

**A:** Øh.. det er ihvertfal vigtigt at have klarhed over om der er forskel på rekvirenten og den eller dem der skal udsættes for noget. Det er vigtigt for mig at vide om det er en rekvirent der gør noget på ledelsens vegne. og hvis vedkommende gør det på nogens vegne, hvad er det så for en organisation der er mellem rekvirenten, som jeg sidder overfor, og så den der evt. skal...

**I:** Så det vil sige at nogle gange kan du måske godt have nogle overvejelser om, at du har nogle krav til nogle medarbejdere der feks. skal med, hvis de er meget påvirket af det der skal ske?

**A:** Jeg har nogle krav til hvad relationen mellem rekvirenten og medarbejderne er, hvis det er en leder der rekvirerer, hvad er det så for en organisation.

**I:** Har du en forskellig fremgangsmåde eller metoder du bruger, for ligesom at få synliggjort opgaven?

**A:** Nej, det synes jeg ikke, det er ikke særligt teoretisk det jeg fortæger mig.

**I:** Nej, er der forskel ...?

**A:** Det er vigtigt for mig, er at vær sikker på, at det ikke skal ind, altså at jeg ikke bliver hyret indtil at skal løse en ledelses opgave. Som vedkommende måske ikke tør løse. Så det er vigtigt for mig at få afklaret at jeg har en mulighed for at kikke på rollen, fra kanten af, så jeg ikke skal ind og løse deres opgave for dem, det skal de selv gøre.

**I:** Er der forskel på hvordan du gør, hvis det nu feks. er en kontakt i telefonen eller over mail, iforhold til den personlige kontakt, hvor i måske har et møde den første gang?

**A:** Det er meget få opgaver jeg får over mail, eller den opgave jeg skal op og løse i Viborg nu, der har jeg feks. ikke talt med rekvirenten overhovedet, den er kommet igennem min chef som en hasteopgave. Og det synes jeg faktisk ikke er særligt behageligt, jeg er ikke klar over hvad kunden vil have præcist. Jeg har et billede af det, det er det jeg har forberedt mig på, men det er ikke sikkert jeg rammer rigtig. Jeg har ikke været i nærheden af kunden.

**I:** Nej, hvad tanker har du gjort dig om det møde, du skal til nu, når du slet ikke har et overordnet...?

**A:** Jeg har bare tænkt, nu gør jeg det her, og så må vi se om det rammer, og så tænker jeg ansvarligheden fra min side er ikke så stor, som den ville være blevet, hvis jeg havde haft en direkte kontakt med kunden. jeg har fået en meget kort beskrivelse af hvad det her går ud på, det er også en meget lille opgave. Jeg skal ud og lave et oplæg på en halv time. Det er først her i formiddag, at det er gået op for mig, hvem det er jeg skal lave oplæg for.

**I:** Nå, så det er lidt detektiv...?

**A:** Ja det er noget af det vigtigste i det første møde, hvad er det for nogle mennesker jeg skal være sammen med. Er det ledere eller medarbejdere. Ja, hvor er de henne i organisationens hierarki. Og så spurgte du om noget med påklædning, og som du kan se, gør jeg ikke så meget ud af det,.

**I2:** Tror du det har indflydelse på...?

**A:** ja det tror jeg..

**I2:** Hvordan tænker du?

**A:** Åh.. jeg tænker at hvis jeg nu stiller op i jakkesæt og slips, så tror jeg, jeg naturligvis ville signalerer noget andet. Jeg har ikke noget ønske om at signalere teknokrati som feks. sådan noget magtdyrs aktie, det ønsker jeg ikke at signaliserer.

**I2:** Tror du så der er forskel på om man er ansat som en intern konsulent, hvor man måske ikke har nogen dresscode, og det at være en ekstern konsulent, har du prøvet det, er der forskel?

**A:** Jo, det har jeg prøvet

**I2:** Er der forskel i din påklædning, når du er ude for det ene, og for det andet?

**A:** Nu er jeg kun ude som intern konsulent. Så jeg har været ude som ekstern konsulent ikke, ja men det var også fordi det var en anden type virksomhed, mange var private, men det er stadig anderledes end som man bliver teknokrat, det er jeg ikke, så hvis de vil undgå mig på den baggrund, så må de gerne det, det er fint nok for mig..

**I2:** Men det har du ikke oplevet...?

**A:** Nej, men jeg skal ikke kunne sig om det har foregået. Men jeg tror det har stor en betydning.

**I2:** Så du tænker du er mere tillid skabende ved ikke at have jakkesæt på?

**A:** Jeg har i hvert fald større chance for at optræde naturligt...

**I2:** Okay.

**A:** Det tror jeg.

**I:** Godt, så har vi noget omkring rollers betydning iforhold til din rolle som konsulent, men også konsulentens rolle, har du nogle tanker omkring hvilke rolle du synes klienten skal have? Man kan sige, du var lidt inde på det før, det med ansvaret, og være den der styre, hvem har den styrende rolle i det første møde.

**A:** Det kommer an på hvad perspektivet er, den styrende rolle i forhold til og klarlægge opgaven, den tror jeg, jeg har. At forstået på den måde at jeg kan stille nogle spørgsmål, der kan gøre opgaven klar for mig, men også der kan gøre opgaven mere klar for kunden. For jeg oplever med jævne mellemrum at det der med, at uanset kunden som er uklar på hvad pokker det er opgaven vi kommer med her. Jeg har været ude for at jeg bliver nødt til at sætte dig ned, måske sammen med nogen og så skrive et stykke papir på hvad det her går ud på. Når han så har gjort det, så kan vi snakke sammen igen.

**I:** Så nogen gange så er du den rolle, der giver kunden en opgave til kunden, før du går videre?

**A:** Jeg siger på dette grundlag kan jeg ikke arbejde, for jeg ved ikke hvad det er for en opgave du gerne vil have mig til at hjælpe dig med at løse. Så jeg tror det er vigtigt for dig at blive klar på det, jeg vil gerne hjælpe dig med det. Altså vil jeg gerne hjælpe dig med at blive mere klar på det, men jeg kan jo ikke gå ind og løse en uklar opgave. Det resulterer jo også i en usikkerhed. Så rollen i forhold til at og være afklaret på opgave kan sagtens ligge på mig. og rollen som grænsesætter i, hvad kan kunden få hos mig, kan også ligge på mig.

**I:** Men som du siger selv, så kan rollen godt være forskellig?

**A:** Ja ja jeg har også massevis af kunder der er helt afklaret på hvad det er for en opgave.

**I:** Ja, vi er i vores speciale inden omkring domæne teorien. De forskellige domæner hvordan spiller de ind i dit arbejde?

**A:** Hvis I tænker domæneteori i forhold til det initierende møde, så tænker jeg, at der er sådan noget produktionsdomæne over det, hvad gælder her, hvad gælder der er forgribelsen, hvad er det for en ramme, som er gældende. Det bliver meget det produktionsdomæne, så det er vigtigt at få opgaven rammesat, så vi er enige om hvad det er, der er indenfor margenen, indenfor rammen. Derfor fungerer det meget i produktionsdomænet så det bliver sagen, kan man sige, der bliver rammen for denne opgave. så hvis kunden og jeg ikke har fælles opfattelse af hvad opgaven er. Så kan der opstå problemer. Så problemerne opstår i det øjeblik hvor vi feks. ikke begge to er på produktionens domæne, men er på hver sit.

**I:** Ja, så det er noget af det du er meget opmærksom på?

**A:** Ja jeg den her opgave tænker jeg det er vigtigt at vi er enige om hvad opgaven er, og hvad opgaven ikke er..

**I:** Så det er noget med at få det synliggjort på produktionsdomænet kan man sige, i de første faser?

**A:** Ja

**I:** Så har vi noget i forhold til læring, hvordan du f.eks. definerer læring i de her, i den her fase.

**A:** Altså det indledende møde?

**I:** Ja, og hvad du tænker, hvad vil det sige at lære? Der i opstarten i forhold til den opgave du skal ud og lave, eller når du sidder i mødet, hvad er det for en læring vi snakker om?

**A:** Det ved jeg faktisk ikke

**I:** Nej, jeg tænker lige før talte du om et halvtimes oplæg, i forhold til den læring der ligger i den?

**A:** I forhold til den opgave så er det rent påfyldning, det er sådan en påfyldningsmodel. De skal oplyses om indholdet i det officielle ledelsesudviklingsprogram, og så skal de ud fra det, tage stilling til om de evt. vil have et skræddersyet ny udviklet program til deres afdeling. Så det er sådan ren envejs, ikke, så det er sådan et oplæg eller indlæg, det er jo ikke en eller anden... det er der ikke meget konsulent i. Jeg har brugt formiddagen på at sætte mig ind i de ledelsesudviklingsforløb som jeg ikke har haft noget med at gøre, og så skal jeg bare op og videreformidle det. jeg vil sige hvis vi taler læring der, så er det jo et grundlag til at tage stilling på, i forhold til at træffe et valg.

**I:** Hvad så i forhold til hvis du kender opgaven på forhånd, eller i det første møde i forhold det nu skal være et forløb eller seminar, over længere tid, hvor der skal komme et eller andet produkt ud af det, da skal have lært noget, er der så forskel på hvordan i forhold til det første møde?

**A:** Ja det er der jo nok, hvis vi taler om et forløb over 4 temadage, så har jeg ikke overblikket når jeg sidder i det første møde til at kunne sige, detaljerne for hvad der skal være, fordi hvad skal der være, men det vil jeg gå hjem og arbejde på. Så vil jeg fremsende et forslag til kunden og sige, nu ser vi på den forestilling med henblik på, altså hvad er formålet og målet, for det her forløb ikke også, hvad skal der komme ud af det.

Jeg har ikke ret meget tid nu

**I:** nej, det sidste vi er i forhold til selve kommunikationen, de forskellige samtale former, eller tale formuleringer, de lineære og de cirkulære, iforhold til Karl Tømm. Hvordan har du det med i din forberedelse eller hvor opmærksom er du på, hvordan du stiller dine spørgsmål?

**A:** Ja, men det er meget sådan situations afhængig. Altså, det er bare sådan afdækning i forhold til behovet, er iforhold til, om det er de lineære eller cirkulære spørgsmål jeg stiller. Jeg er ikke særlig teoretisk i min forberedelse, jeg er mere til at tage ud og sæt mig ned, og så kommer det...

**I2:** Man kan sige det bliver en ping - pong mellem dig og kunden?

**A:** Nej ikke ping pong, men jeg synes jeg har erfaring med at sidde og forberede mig til møder som er spil af tid, så vil jeg hellere tage af sted og sige her er jeg, hvad skal vi tale om..

**I:** Men det høre jeg også som du er meget opmærksom på, vi har været indenom den her CMM model af Pearce, hvor han snakker forgreningspunkter, og talehandlinger, hvor du som jeg høre det, ligger meget vægt på de her forgreningspunkter og talehandlinger. At du griber det der kommer, og siger det er det her der gælder, det er der vi skal hen?

**A:** Man kan sige, at hvis vi skal sætte teori på, så vil det være meget over i sådan noget social konstruktionisme, der går ud på, hvad er det for en virkelighed der bliver sprogliggjort her. Og så være opmærksom på det, det bruger jeg i forhold til kunden. Hvad er det de italesætter? Hvad er det for en historie der fortælles?

**I2:** Har du et hjemmearbejde til kunden i den første kontakt, og så til i mødes personligt. Er der nogle ting kunden skal tage stilling til, hvad vil de med dig, eller du sætter dem til at lave noget ud fra det de har sagt første gang.

**A:** Nej ikke til at begynde med,

**I2:** F.eks. nogle hjemmeopgaver...?

**A:** Ja det kan jeg godt finde på. Vi bliver desværre nødt til at stoppe nu...



## Bilag 3: Transskribering af interview med konsulent B

Interviewer starter med:

- Informerer vedr. formalia.
- Konsulent er benævnt som B. Vil gerne se den færdige rapport.
- Informere om, at der er en time til rådighed og at der er en del interviewspørgsmål.
- Informerer om, de roller hver interviewer har. At vi er nye i faget.
- Informerer om muligheden for at tegne til interviewet. Hvis der er noget som du mener at du ikke kan svare på, så siger du det bare.

**I:** Vi beskæftiger os med det indledende møde, det er opstarten, hvad er det der er vigtigt at tænke på? Det første møde, så tænker vi det som kommer, enten efter kontakten, sms eller personlig kontakt. Vi er bevidste om at der følger noget efter dette møde, og at der kan være en samarbejdsproces, det her det er simpelthen opstarten. Hvad er vigtigt at tænke over? Er du med?

**B:** Ja

**I:** Vi vil gerne starte op med konteksten, eller rummet for det her opstartsmøde. Hvordan den indledende kommunikation imellem konsulent og kunde. Hvad betydning det har for det videre samarbejde? Derfor vil jeg gerne sådan generelt spørge dig om, hvorfor er sådan en opstart vigtig og hvad du mener, er det vigtigste? Hvordan du vil forklare hvad en god opstart betyder for mødet.

**B:** Så hvorfor det er vigtigt? Altså, det er klart at opstart er vigtig fordi det er der skabes en arbejdsalliance og skabes tillid, tillid til at man kan høre hvad deres behov er og tager udgangspunkt i deres behov og ikke i hvad man selv synes kunne være interessant. Hvilke kæpheste man måtte have eller hvad man nu finder interessant. Altså at kunden får en oplevelse af at blive mødt af en der interesseret i at vide, hvad er det jeres behov er og hvor er det i gerne vil hen? Så jeg tænker at det er tillid. Det er jo i virkeligheden en tillidssag. For at invitere en konsulent ind i sin afdeling er i den grad et spørgsmål om tillid, især hvis man ikke kender dem i forvejen så er det ret vigtigt møde. Man risikerer noget, når man inviterer en ind så den der tillid er vigtigt.

**I:** Så det er meget vigtigt for dig at du fornemmer at du får skabt en tillid til kunde?

**B:** Ja, eller i løbet af det der opstartsmøde, der skulle det gerne være sådan at de tillidsfuldt tænker, yes... at det er den rigtige person, vedkommende kan høre hvad der er vores problem er og kan også udfordre os på

nogle områder. Man kan også udvide perspektivet og vi kan få noget tilført ved at invitere den person ind. Det skulle gerne være fornemmelsen når man går ud af døren...

**I:** Ja. Hvis jeg nu spørger; en god eller dårlig opstart, hvilken betydning det har for opstarten? Har du noget at sige til det?

**B:** en dårlig opstart kunne betyde at de simpelthen fyrer en hvilken at jeg synes at de skal. Man kan slutte mødet af med at sige, at nu har i muligheden for at sige om i kan bruge mig, på baggrund af det her møde, har de lov til og jeg synes faktisk at de skal spørge sig selv om det; tror vi at hun kan hjælpe os med det vi har brug for? Hvis ikke de tror på det, efter det første møde, så skal de jo sige, at det vil vi ikke, og så bede om en anden.

**I:** Har du det så også sådan modsat at det kunne være så dårligt for dig at du siger fra ?

**B:** Ja, det kan sagtens være sådan, at hvis ikke jeg kan se mig selv i den opgave og hvis ikke jeg kan forhandle mig hen i retningen af noget jeg kan se mig selv i, noget jeg kan stå inde for, så kunne det da godt være at jeg... Jeg kan ikke lige komme på et eksempel hvor jeg har gjort det, men det er helt sikkert en mulighed, at man siger, det er spændende nok, men det bliver ikke med mig. Det kunne godt være en invitation til f.eks. at gå ind og undersøge hvem skal jeg fyre? Det vil jeg tænke at det er et ledelsessamarbejde, jeg vil godt give denne der ledelsessparring. Det kan sagtens være en eller anden situation i et firma eller i en afdeling hvor man står overfor at skulle fyre, og hvor man har brug for hjælp til at få det gjort så ordentligt og sobert og gennemtænkt, så det bliver så godt for afdelingen som overhovedet muligt. Og selvfølgelig også på en måde så det er til at leve med for dem det går ud over. Men det er et lederarbejde vil jeg tænke, at træffe den beslutning om hvem det er der skal fyres. Men jeg ved jo, at private konsulentfirmaer bliver trukket ind for at lave den slags arbejde, og aflevere en liste til chefen med dem der skal fyres. Det kan godt være at det er godt i nogle sammenhænge, men jeg synes ikke at det er godt for afdelingen. Det vil jeg sige, det er ikke en opgave jeg skal have. Men helst sikkert, der kunne være opgaver hvor jeg vil sige, at det skal ikke være mig. Måske skal i søge et privat konsulentfirma.

**I:** Nu vil vi gå ned til det mere praktisk detaljerede. Det her var sådan det mere overordnede omkring konteksten. Vi snakker også omkring den mere løbende kontekstafklaring, sådan at man hele tiden søger for at finde ud af om vi er på sporet. Så vil vi gerne spørge dig, hvilke tanker du gør dig omkring rammerne for det første møde. Tænker du noget omkring påklædningen, eller de fysiske forhold, eller sammensætningen af dem som skal mødes? Altså har du nogle krav til hvad det er for nogle folk som du gerne vil have der kommer på banen?

**B:** Hvis jeg i telefonen har hørt, at det her er noget om f.eks. mulig omorganisering til teams ... altså hvis temaet peger i retning af at det var smart at der var andre end lige chefen, som har fået den her tanke tilstede. Så kan det godt være at jeg spørger om de har overvejet det. På den anden side tænker jeg også at det er helt fair, hvis man som chef lige i første omgang tænker... nej, lad det lige være mig i første omgang. Så skal man tænke i

at få det vurderet ret hurtigt derefter, men jeg synes også at det er fair nok, at man som chef lige har brug for at tænke højt med en, uden at man indvier personalet i det i første omgang... Så jeg har ikke...

**I2:** Dvs. at selvom I snakker første gang over telefonen og første gang i mødes, så er det måske bare dig og en leder eller to. Og så er det først derefter at du vil sige, at har i måske til næste møde overvejet at skal nogle flere personer med?

**B:** Ja, hvem kunne det i øvrigt være smart at inddrage?

**I2:** ok

**B:** Hvis man f.eks. skal lave en temadag for noget personale, så vil jeg synes at det er uheldigt, hvis det kun er lederen og mig som sidder og laver et program. For vi risikerer at ramme helt ved siden af- Så det er fint nok at lederen har en måde som man vil have på dagsordenen, men man kan godt risikere at ramme ved siden af hvis man ikke også har medarbejderstemmen med, hvad er det der fylder hos jer? og hvad har de af ideer til, hvordan dagen skal skrues sammen?

**I:** Så du tænker egentlig meget i hvem du skal inddrage for ligesom at sikre ejerskab for det i har gang i?

**B:** Ja, ja. Og for at medarbejderne ikke kan læne sig tilbage og sige, at det var også lederen der har haft den her ide, og de vil jo nok et eller andet med det her. Men det er så op til dem at gøre det klart for os. Altså at man får dem involveret tidligere, så medarbejderne også har et medansvar for hvordan man bedst bruger sådan en temadag. Hvad for nogle spørgsmål synes de at det er vigtigt at få sat fokus på, når nu overskriften hedder sådan og sådan? Ikke fordi de nødvendigvis skal påvirke hvad dagen skal handle om, men de kan godt have nogle meget meget vigtige vinkler på det tema som skal behandles.

**I:** Så det bruger du faktisk meget tid på, hele den der afklaringsfase. Hvem er det egentligt der skal bruge det her og til hvad?

**B:** Ja det synes jeg. Hvis jeg i telefonen kan høre at det er en temadag som involverer en bred skare, så kunne jeg godt sige, at til det forberedende møde, er der en eller to repræsentanter for den medarbejderkreds der nu skal være med. Men det er ikke hver gang.

**I:** Nej. Tænker du meget over de fysiske rammer for mødet? Tænker du meget over hvis det f.eks. er en konfliktsituation, hvor det er i holder mødet?

**B:** Til den aller aller første kontakt, der tror jeg ikke at jeg gør. Jeg tror ikke at jeg går direkte på en konfliktbehandling uden at der har været et formøde.

**I:** Jeg tænker sådan generelt. Er det sådan at du tænker i de fysiske forhold, de fysiske rammer for det første møde? Afhængig af konteksten?

**B:** Ikke så meget. Jeg tror mest, at jeg tænker, at det bestemmer kunden. Det er som regel ude ved dem, med mindre at de lige kommer forbi. Det plejer at være ved kunden. Et lokale som de finder og så indfinder jeg mig bare. Så det har jeg ikke så meget mening om.

**I:** Ok. Så er jeg nået til et spørgsmål... Når det er første gang at du møder en kunde, har du så nogle fremgangsmåder eller nogle metoder som du bruger, for at finde ud af hvad de efterspørger, eller blive lidt mere bevidst om hvad det er for nogle opgaver du skal løse? Har du nogle bestemte måder du går frem eller?

**B:** Jeg tror nok at starter bag fra. Jeg starter med at spørge hvad de er for et felt. Tit har vi nogle billeder af hvad der skal ske den dag, og tit har de forelsket sig i en eller anden metode og i hvert tilfælde har de jo et tema, som de synes er meget vigtigt at få sat på dagsordenen. Måske har de endda bestemt sig til at det kunne vel nok være godt med noget open space eller et eller andet de selv har prøvet på egen krop som de synes var rigtig godt, og så snakker vi lidt om det. Jeg plejer at starte der hvor jeg spørger; Hvad er det for en effekt i gerne vil have ud af denne dag? Og der bliver jeg nok egentligt længe, fordi "billeder" der, er meget vigtige for mig at styre efter. Jeg synes at det er svært for mig at gå ud og lave en dag, hvor de siger, at så skal vi lave det og det. Jeg synes at det jeg skal tilføje dem, det er; Hvad er det der skal komme ud af det? For det glemmer de tit at tænke på. Det er nok også Regionens ledelses og styringsgrundlag der for os til at tænke i effekt: hvad der skal komme ud af det her? Det er jo ikke bare fordi at folk skal have en god dag, hvor de lige slapper af fra det daglige ræs. Det er jo også fordi at noget skal være anderledes i arbejdslivet, når de kommer tilbage, og hvad er det så der skal være anderledes? Det er vigtigt at de får et billede af, både ledere og medarbejdere. Jeg synes faktisk tit, at det er der, når man kommer ind omkring, der hvor det egentligt brænder. For når de siger, jamen vi skal have noget mere tillid eller vi skal være bedre til at handle og ikke snakke så meget. Der får de jo faktisk sagt noget væsentligt om hvad der lige præcis er på spil i afdelingen. Det vil man sagtens kunne komme uden om, hvis man ikke spørger der.

**I:** Nu siger du at du har sådan nogle mærker at du styrer efter i samtalen, for at finde ud af hvad det egentligt er for nogle behov de har. Har du oplevet at det så kan ændre sig, at det de egentligt troede at de skulle bruge dig til, at det ved din måde at spørge på, har ændret sig?

**B:** Ja, det synes jeg.

**I:** Ok. Så du oplever en effekt af, at du bruger den tid du gør på at mærke kunderne?

B. Ja, helt sikkert.

I: Så har vi et spørgsmål vedr. om du synes at der er forskel på om det første møde er telefonisk eller det er over mail, eller det er et personligt møde?

B: Jeg tror at jeg tilstræber et personligt møde. Jeg kan ikke komme i tanke om nogen situationer, hvor jeg udelukkende har løst opgaven ud fra en telefonisk kontakt. Det er nok sket, men det er ikke ret tit.

I: Så der er ikke nogle situationer hvor du sidder i telefonen og aftaler hvordan det videre forløb skal være eller laver et program ud fra en telefonkontakt?

B. Nej.

I: Men i kan godt aftale et fysisk møde på baggrund af den første telefoniske kontakt?

B: Ja. men ofte sker det faktisk over mail, ofte bliver en kunde visiteret til mig over mail. Sådan et "allekald", hvem kan tage dem her kunde? Kunden har brug for et eller andet den og den dato og vi kan se at jeres kalender er fri. Hvem vil tage denne opgave? Hvis jeg så siger ja, så tager jeg den og skriver til kunden; Jeg har fået en henvendelse og det vil jeg gerne og hvornår kan vi mødes og tale om det? Det er ikke altid at jeg ringer op og spørger hvad det her det handler om, før jeg sidder overfor dem.

I2: Nu har du ikke oplevet det så tit, men hvad kunne du forestille dig var forskellen på hvis det personlige møde var over telefon eller mail..eller personligt? Hvad kunne det betyde for processen?

B: Jeg tror at det i virkeligheden tager længere tid. Det man godt kan gøre over mail, det er at sige, inden vi så mødes den og den dag, så prøv lige at tænke over de her spørgsmål. Det kan så gøre at man mødes på en anden måde, end hvis jeg bare stiller uden. Men det kræver så at nogen ved lidt om, hvad det handler om, for at jeg kan hjælpe dem med at stille spørgsmål.

I: Men det fornemmer du så, på f.eks. en mail, at de er rimelige konkrete med hvad de gerne vil have hjælp til. Kunne man så forestille sig at du siger, at i skal lige prøve at kigge på det eller det til næste gang?

B: I virkeligheden så tror jeg at det foregår på den måde, at jeg får en mail og jeg kontakter dem med henblik på et møde. Det er yderst sjældent at det foregår på en anden måde. Det er det der med at sætte folk på en opgave og de har pisse travlt, hvis ikke jeg ved om det er netop det, der er deres problem. Og det tager altså lige i hvert fald en time, hvor man prøver at finde ud af hvad det er for en effekt i vil have ud af det? Så kan det

jo være, at det jeg har bedt dem om at forberede sig på har været fuldstændig ved siden af, når jeg først kommer til at få snakket med dem om hvad det egentlig er de vil. Så det er ikke noget jeg gør ret meget.

**I:** Så hvis kunden f.eks. efterspørger en temadag om f.eks. psykisk arbejdsmiljø, så har du ikke nogen papirer i skuffen, som du lige kan sende af sted til dem, sådan at du kan informere dem om, at når i nu snakker om temadag, så er det sådan og sådan og det i skal tænke over?

**B:** Nej, for så er det ligesom om at jeg allerede har bestemt mig til hvad det er der skal foregå, og hvad det mon er de har brug for. Og faktisk hænder det også, nu er psykisk arbejdsmiljø ikke lige det jeg har mest med at gøre, men lad det nu være teams. Jeg kommer ud og snakker med dem om at de vil omorganisere til teams. Så spørger jeg jo hvad det er de håber at få ud af det, hvad skal det være svar på? Hvis teams er svaret, hvad er så spørgsmålet? Så viser der sig måske noget helt andet og så kunne jeg måske have brugt både deres og min tid, med at snakke om teams som de alligevel ikke ønsker skal være. Så jeg synes at det er svært, hvis det bare er på baggrund af en overskrift og vejledning fra mig. Det er altså først når man har snakket med dem, hvad det egentlig er der ligger i det her? Hvad er det i spørger om og er det overhovedet teams, eller skal det handle om udveksling af forventninger til samarbejdet.

**I:** Det var så noget omkring kontekst og mødet og din rolle og dens betydning for samarbejdet. Jeg ved godt at du har været lidt inde over det. Men tror du at der er forskel på at være intern konsulent i forhold til at være ekstern konsulent? Hvilken betydning og konsekvenser tror du at det kan have for samarbejdet imellem kunde og konsulent, at konsulenten er en del af virksomheden?

**B:** I det første møde?

**I:** Ja

**B:** Det har det jo nok, men lige hvilken?

**I:** Jeg tænker sådan lidt på det, f.eks. nu arbejdsklimaundersøgelsen, der kan man jo gå ind og rekvirere en konsulent, hvis man har brug for at få hjælp til det videre arbejde. Man kan jo sige, at det jo er noget som de måske ikke selv har ønsket, eller selv har tænkt at de har brug for hjælp, men de kan se at fordi resultaterne er kommet at, så må vi hellere bede om hjælp. Tror du at det har nogen betydning for den måde at de rekvirerer en konsulent på? De har jo ikke selv fået ideen til at de har brug for hjælp på deres arbejdsplads, de kan se at der står nogle resultater at de klarer sig rigtig dårligt og så kan de se at regionen har lavet et stykke papir, hvorpå der står at de kan få hjælp af en HR konsulent.

**B:** Men stadig væk er det deres eget valg. De kan vælge at sige at det her klarer jeg selv. De kan også, hvis de har pengene vælge at købe hjælp udefra, det er der nogle der gør.

**I:** Ok. Du ser ikke at der kan være nogen forskel?

**B:** De vil aldrig komme ind af den dør hvis ikke en leder har sendt dem. Og så tænker jeg at der kan være fordele, da vi jo kender regionens ledelses og styringsgrundlag, vi kender jo politikkerne. Og der er noget støtte og hente da vi kan give dem noget som de måske ikke selv har tænkt på. Så er der f.eks. nogle ulemper ved det, om ikke andet så nogle fantasier: hvad vi bruger de informationer til som vi får af kunden? Kan de regne med os? Jeg tror faktisk at de er klar over at de kan regne med os og vores tavshedspligt, men det skal vi nok ud og spørge kunderne om. Jeg tror egentligt at det nærmere handler om nogle bestemte konsulenter, hvis man siger, nej vi kan ikke bruge dem, vi tager en ekstern.

**I:** Så vil jeg gerne gå lidt videre til at tale om, den forforståelse du har med dig når du går ind i en opgave. Er du bevidst om at du har en forforståelse og at den har indflydelse på det samarbejde du har med kunden? Med forforståelse, så mener jeg at du har en måde at se livet på, se situationen på ud fra egne erfaringer og hvor du er henne i livet? Er du bevidst om, at når du så møder kunden, at det har indflydelse?

**B:** Det tror jeg i høj grad at det har. Det er jeg bevidst om, den forforståelse jeg har handler jo også om mit teoriapparat og hvordan jeg ser på hvad en organisation og hvad ledelse er. Det styrer jo mine spørgsmål og hvad forandringsledelse er, styrer jo i høj grad mine spørgsmål. Så den forforståelse er bestemt med, samtidig med at jeg forsøger at parkere den, sådan at den ikke skal dominere. Det er jo ikke sådan at den skal fylde det hele. Den skal jo parkeres ind til jeg har fornemmelsen af at vide hvad deres problem er. Så bruger jeg den også i forhold til at udfordre, hvis de har en forestilling om hvad f.eks. sådan en temadag vil ende med at være, hvis den hænger isoleret i luften, ja så bliver jeg nødt til at udfordre dem, for det ved jeg jo godt, at det gør den ikke. Hvis ikke man tænker i, hvad så bagefter? Så kan den godt komme til at stå som sådan en boble. Og i virkeligheden kan ende med at frustrere personalet endnu mere, for nu vil den rejse nogle forventninger om, at noget skal ændres. Og hvis man ikke arbejder videre med det kan det ende med at gøre mere skade end gavn. Det er klart at sådanne nogle forforståelse slæber jeg jo med.

**I:** Nu vil jeg komme med et mere personligt spørgsmål. Hvordan påvirker kundens personlighed og optræden, din tilgang til samarbejdet? Er det noget du tænker over at være påvirket af?

**B:** Jeg tænker nok, at det bestemt er noget jeg registrere og forholder mig til, men jeg kan forholdsvis hurtigt fornemme om det her er en leder der er "hjemme" og har slagkraft og noget de vil og kommer ud over rampen osv. osv. eller er det en leder der er på hælene, så det er mere det, om det har noget med personlighed at gøre, det ved jeg ikke. Men jeg kan da godt mærke om det er en leder der virkelig er presset helt ud til kanten.

**I2:** Hvordan påvirker det så dig?

**B:** Det påvirker mig nok, sådan, at jeg jo uanset hvor lederen er henne ser min rolle som at være en som skal støtte og styrke ledelsen. Så jeg vil tænke i hvad skal der til for at støtte denne her ledelse. Hvor er de henne? Hvor meget det lige betyder i den indledende fase? Det betyder jo nok noget hele vejen igennem.

**I:** Jeg tænker også på, at hvis du f.eks. møder en meget aggressiv person den første gang du ser vedkommende eller en meget passiv person. Har det indflydelse på hvordan du griber det an?

**B:** Det har det selvfølgelig. Hvis jeg har på fornemmelsen at det er en meget passiv person som vil transportere noget ansvar til mig, så vil jeg arbejde på at få det placeret tilbage. Aggressive ledere synes jeg ikke at jeg kender. Måske nogle som har det med at placere ansvar på personalet, som forklarer at det er så svært med personalet fordi de er så og så forkælet. Det vil jeg lytte til og så vil jeg tænke, der har jeg måske også en presset leder, der måske ikke har det store overskud og har fået sig koblet af i forhold til sine medarbejdere. Det lyder som om der en afstand her. Sådan nogle informationer bruger jeg selvfølgelig, til at få mig et billede af hvad det er for et felt jeg bevæger mig ind i

**I:** Men du føler ikke at du bliver personlig påvirket af deres ageren?

**B:** Nej jeg bruger det som en information om organisationen, uanset hvordan de agerer..

**I:** Næste spørgsmål: Har du et bestemt teorisæt, eller måder eller værdisæt som du generelt arbejder ud fra?

**B:** Når vi taler om effekt, så er der jo nogen som har forsket i uddannelses effekt og som påviser at det man gør på en temadag eller på et kursus, det betyder måske i virkeligheden kun 20 procent i forhold til om der sker en forandring i den organisation. 40 procent handler måske om, er forarbejdet gjort godt nok, har vi gearret denne organisation til at tage imod den her nye viden? Efterarbejdet er måske også 40 procent, sådan noget, og hvilken effekt på organisatorisk niveau. Hvad er det så at der skal til? F.eks. sidder jeg i [en by] for øjeblikket hvor hospitalsledelsen har valgt at sige, at alle vores mellemledere skal på mellemlederforløb, 10 dages kursus. I sidste uge havde vi så to temadage for afdelingsledere, altså ledere for dem der er sendt af sted, og åh, de var totalt koblet væk, og det vil sige at de ledere som går igennem det her 10 dages forløb, mere eller mindre frivilligt, de kommer hjem til en organisation som overhovedet ikke er gearret til at tage imod dem, til overhovedet at forholde sig til mellemledere med nye mellemledere kompetencer. Det kan man jo ikke gøre den slags. Man kan ikke sende alle sine 135 mellemledere med på sådan et forløb, uden at man samtidig tænker i hvordan det vil påvirke vores ledelsessystem. Og hvordan er det vi gerne vil have det her ledelsessystem påvirket? I hvilken retning vil vi gerne have det påvirket? Og hvordan får vi vores afdelingsleder med på det, for de føler sig måske truet nedefra af nogle mellemledere som kommer tilbage fuld af gejst og en hospitalsledelse ovenfra som har sat det her i gang, og som mødes med alle de her mellemledere, tre gange i løbet af de her 10 dage, med det her mellemleder er afdelingsledelsen koblet af og aner ikke hvad der foregår, og møder deres mellemledere på samme måde som de altid har gjort, med de samme forventninger som de altid har gjort. Og så kommer der altså ingen effekt ud af noget.



**I:** Det vil sige, at når du har sådan en viden om det der mellemliderforløb, hvor man har sat et skib i søen hvor du fornemmer at der er noget som ikke rigtig passer sammen. Er det så sådan at du sådan rent teoretisk tænker? Nej, nu laver jeg lige om på tingene eller jeg kan se at vi skal prøve noget andet?

**I:** Nej men vi kan blive ved med at gentage os selv på styregruppemøde, det her ledelsessystem kommer ikke til at hænge sammen hvis ikke i har de her afdelingsledere med i en drøftelse af, hvordan vil vi gerne have det her ledelsessystem til at fungere, hvad vil vi gerne delegerer til mellemliderne? Hvad er det vi stadig skal holde fast i på det her niveau og hvordan må forbindelsen mellem hospitalsledelsen og de her specialister på verdensplan, som nogle af de her ledere jo er, hvordan skal den være for at vi kan sikre det her hospitals placering strategisk.

**I:** Har du så den viden med dig når I diskuterer?

**B:** Ja vi forsøger at sige, at det ikke bare er noget med at sende ledere af sted på 10 dages kursus, i skal gøre nogle tanker inden, hvad er det i vil have ud af det? Så skal vi tilpasse det forløb så det peger i den retning de vil have ud af det, men så skal i også tænke på at følge op på det bagefter. Der vil hele tiden være et stykke arbejde i det her ledelsessystem, med at håndtere den gruppe som ikke er med og som måske kan føle sig udsat på en eller anden facon. Hvad er det ledelsen skal gøre selv? Det er en hjælp til ledelsessystemet, så det ikke knækker over.

**I:** Men det er ikke sådan at I sidder her hjemme og siger, nå nu virkede den teori ikke, så prøver vi en anden. I har ikke sådan sat ord på teorierne?

**B:** Nej og jo. Vi har en meget bred palet. Lige fra helt ude på management, New Public management, siden til, vi skal måle og veje og lave strategier og vi skal opstille mål for hvad vi skal nå og vi skal være kritiske med vore eget. Det er den ene boldgade, den anden er den bløde vej, dialogerne og hvordan får vi skabt de organisatoriske dialoger som gør, at vi lærer af vores erfaringer, når vi arbejder sammen i det her system. Hvad er det som fungerer og hvad fungerer ikke og hvad kunne vi ønske os anderledes? Hele den der bløde dialog, på samme måde er vores teoripalet lige så bred.

**I:** Nu stiller jeg dig et helt teoretisk spørgsmål, når vi nu snakker forforståelser og dialogen, har du så kendskab til Domæneteorien?

**B:** Ja.

**I:** OK, kan du fortælle om det er noget du bruger og om du specielt bruger den i opstartsfasen?

**B:** Det har jeg faktisk ikke tænkt over om jeg gør.

**I2:** Har du tænkt over hvordan den måske kan anvendes i en opstartsfasen?

**B:** Ja, altså. Det er sgu svært at sige, man er jo nok meget på produktionens domæne, når man snakker om hvad det er for en ting kunderne vil have. Hvad det er der skal komme ud af det her? Og hvad er det så for ydelser der skal til for at vi kan komme der hen, men samtidig er det jo også, hvis der er en rimelig bred repræsentation af folk på sådan et møde, f.eks. et par medarbejdere, en ledere, en TR, så er der jo også muligheden for, at se hvad betyder de her forskellige positioner for, hvad det er man synes at der er vigtigt. Og hvordan man ser nogle ting hænge sammen? Hvad fører til hvad, altså, det kan man måske få belyst, så er man måske på det... Hvis der så ligger et program, så bliver det vel noget med kan vi lide det eller kan vi ikke. Så er vi måske på det æstetiske domæne, hvor man f.eks. spørger den enkelte, tænder du på det her? Synes du at det her er spændende og kunne du forestille dig at nogle andre synes det samme? Så jeg bruger den da, men om det lige er ved det første møde, det ved jeg sgu ikke.

**I:** Så har vi et spørgsmål omkring konsulentens bevidsthed omkring sproget, betydningen af sproget i kommunikationsfasen. Så har vi et spørgsmål som hedder, I hvilket omfang er du bevidst om kommunikationens betydning for dit og kundens samarbejde? Vi snakker naturligvis stadig den indledende fase, hvor i skal finde hinanden.

**B:** Jeg vil sige at det betyder meget, den måde man taler til sin kunde på og den måde kunden taler om sine problemer på. Om man taler om problemet som en udfordring eller noget som er fuldstændigt uoverskueligt og låst fast eller man taler om det som noget midlertidigt. Man læser jo meget ud af den måde som folk snakker om deres organisation på. Lederens og medarbejderens rolle. Det danner nogle billeder, det siger noget om hvilken skure man har fået sig snakket ind i og dermed måske også giver nogle ideer til, hvis man skal tilføre noget andet, gad vide hvad det så skal være? Hvis det nu er sådan en problemfokuseret organisation, der bare har fået sig kørt ind i at alt bare er umuligt, alle er imod os, ingenting lykkes, alt er noget bras. Så er det klart, så skal man have det brudt, hvis noget nyt skal tilføres, skal man jo have lanceret, hvad med at lede efter undtagelsen hvad med at prøve undersøge den med en værdsættende tilgang?

**I:** Så kundens sprogbrug er noget du ligger mærke til i samtalen?

**B:** Ja

**I:** Så prøver du ligesom at få ændret mønstret, eller tage fat i nogle talemåder?

**B:** Ja og hvis de taler meget ind i en personificering, at det f.eks. handler om de nye eller gamle, eller folk med særligt personlige træk, altså meget på det personlige plan, så vil jeg tænke at det er også interessant at det vil jeg også ... Hvis man skal tilføre noget nyt, noget organisatorisk... Hvad er det de mennesker repræsenterer i organisationen? Hvis man kikker på det fra et system perspektiv, gad vide hvad man så ville få øje på? i stedet

for hele tiden at kigge på personlige gnidninger og personer. Hvad er det for en struktur der er med til at understøtte at alt kommer til at handle om personer? Er det fordi at strukturen er helt væk? Er der ikke noget strukturelt som kan være med til at støtte op om opgaveløsningen, ja så kommer det til at hænge på personen. Så jeg tænker, at det igen er noget om nogle informationer og det sprog man bruger om sig selv og hinanden, det giver nogle informationer om, hvad filen er der på spil i sådan en organisation.

**I:** Er du bevidst om hvordan du bruger dit sprog i forbindelse med at skabe samarbejde og samtidig få kunden til at reflektere over behovene i den her mødesituation?

**B:** Nu sidder jeg så igen og tænker, hvad er det lige jeg gør i de der indledende opstartsmøder. Det ved jeg ikke. Jeg ved sgu ikke hvor bevidst jeg er om mit eget. Jeg lytter meget...

**I2:** Men du er meget bevidst om kundens sprogbrug?

B. Ja det synes jeg. Jeg er nok mere bevidst om hvad det er de taler om sig selv og hinanden og deres problemer, eller det de gerne vil.

**I:** Kan du se om der er muligheder eller faldgrupper i måden hvorpå sproget bliver brugt imellem jer?

**B:** Mulighederne kan jeg få øje på. Det der med at man kan jo læse nogle forventninger også nogle urealistiske forventninger til konsulenten og sådan en dag, ud af den måde man taler om det på. Så det er da en måde, altså en information om den organisation.

Om der er nogle faldgrupper? Jo med mindre man kobler sig for meget sammen med den måde de ser verden på. Hvis man bliver for ens med dem, hvis man hopper ind og tager det på samme måde.

**I:** Hvad kunne være faldgruppen ved det?

B. At man bliver for lidt forskellig. At man bliver for lidt udfordrende. Det man jo skal komme med som konsulent, det er jo det de mangler. Så skal man kunne høre, hvor de er henne og hvad det så er de mangler? Og så få det sparket ind på en eller anden facon.

**I2:** Det jeg hører dig sige, er at du egentlig bruger sproget til at give dem nogle nye vinkler, nogle nye ord og nogle nye ting at tænke over. At det måske er den måde at du tænker over det på?

**B:** Ja det gør jeg i hvert fald ...

**I:** Bruger du så også sproget til at holde jer på sporet, eller til at guide jer fremad i processen? Er du bevidst om at du kan bruge sproget overfor kunden, til f.eks. at sætte en refleksion i gang over, hvad er det egentlig vi vil med den her opgave, hvad er det vi vil med konsulenten? Er du bevidst om at du bruger sproget til det?

**B:** Jeg tror at jeg tænker meget i den der virksomheds model. Jeg tænker i effekt og så tænker jeg i at være meget konkret. Altså hvis de bliver lidt flydende, lidt uldne med hvad det er de skal, altså noget med at de har et problem som cirka ser sådan ud. Så kan jeg høre mig selv blive meget konkret, hvor viser det sig? Hvor tit er det? Så vil jeg have at vide, jamen hvad gør i så og hvad effekten af det? Simpelthen hel der ned hvor jeg synes at nu er det så tydeligt for mig, at det næsten er som om jeg har været der, og hvad er det så i vil ønske kunne lade sig gøre? Hvis det her er et problem, hvad er det så i vil ønske? Så det er jo selvfølgelig sproget man bruger til at prøve at danne sig et billede af, hvad det er de står med? Og hvor er det de gerne vil hen og gad vide hvad det så er de skal "sættes" ind i.

**I:** Men det jeg gerne vil frem til, er om du er bevidst om, at du på en eller anden måde har sproget i din magt? At du ved hjælp af sproget kan få dem til at forstå dem selv bedre eller blive afklaret med hvad de skal bruge dig til?

**B:** Jeg tænker, at det jo er det eneste værktøj jeg har. Jeg har ikke andet værktøj end samtalen. Spørgsmål, svar, uddybninger og uddybende spørgsmål og holde dem fast, er kæden ved at hoppe af?

**I:** Vi har et spørgsmål som mere er til den afsluttende del af formødet, om du bruger sproget, om du italesætter... For at få en afklaring omkring opgavens ordlyd, hvad er i blevet enige om? Er det noget som du er bevidst om at du gør?

**B:** Ikke altid. Tit løber tiden jo fra os, men så gør jeg det at jeg siger, at jeg har nok til at jeg kan lave et bud på et program eller en kontrakt, eller et kontraktoplæg. Og så går jeg simpelthen hjem, altså jeg går ikke derfra uden at jeg har nogle rimelige tydelige billeder af, hvor er det at kunden er nu? hvad er baggrunden for at de beder om hjælp lige nu? Og hvordan er det de ser deres problem? Hvad er det for en effekt de gerne vil have ud af det? Så laver jeg nogle streger eller nogle skitser til hvad det vi kan gøre. Hvis det er nogenlunde tydelig for mig... Jeg har nok erfaring for at hvis jeg synes at det er rimelig tydelig for mig, så kan jeg gå hjem og skrive det ned. Og det er altså yderst sjældent at jeg oplever at kunder siger, ved du hvad det her er helt ved siden af. Så derfor er jeg nok i virkeligheden holdt op med at bruge meget tid på mødet med at lave den opsummering, den laver jeg skriftlig og sender til dem, med mulighed for at de så kan sige, nej det var helt ved siden af. Som regel så får jeg ok, så siger de at det var det vi ville have...

**I:** Så er vi kommet til noget omkring det at skabe klarhed om kundens behov, ved at stille nogle spørgsmål. Og så spørger jeg om du overvejer hvordan du stiller spørgsmålene ind i konteksten?

**B:** Det gør jeg nok.

**I:** Eller også om der er forskel på hvordan du stiller spørgsmålene? Er det noget du selv tænker over når du stiller dem?

**B:** Om der er forskel?

**I:** Om du overvejer hvilken type spørgsmål der vil være smart at stille, eller hvordan du stiller dem? Er det noget du tænker over? Eller er bevidst om?

**B:** Det er ikke sikkert... Jeg tror at jeg i virkeligheden er meget pragmatisk. Jeg tror at jeg er meget styret af nysgerrighed og mit behov for klarhed selvfølgelig. Hvad er deres problem og deres udgangspunkt? Hvorfor er det de søger hjælp? Og så kommer jeg ind i billedet. Det er nysgerrigheden efter at blive klar på det, hvad er det der bevæger dem?

**I:** Har du nogle bestemte hensigter med de spørgsmål du stiller?

**B:** Ja at blive tydelig på hvad det er kunden gerne vil have ud af det. Jeg har selvfølgelig også den hensigt at gøre kunden klart, at det er sikkert at den ramme de nu har sat af, temadag eller lederforløb i 10 dage, at det giver dem svaret på alle spørgsmålene, det kan godt være at det vil komme til at kaste endnu flere spørgsmål af sig, som man så selvfølgelig er nødt til at arbejde med. Man kan ikke sætte en udviklingsproces i gang og så kapsle den inde, hvad enten det nu er på en tema dag eller lederudvikling og så regne med at der lever det så sit eget liv. Så skal vi ikke forstyrres mere af det. Det bliver jeg nok nødt til at sige til dem, hvis de vil have noget ud af det og ikke frustrere deres personale med det. Det bliver jeg nødt til at sige, det er jo også en del af hensigten bag de spørgsmål jeg stiller. Hvordan har i tænkt jer at følge op på det her? Hvilke strukturer har i som kan gribe de bolde som bliver støbt her? Hvordan vil i skabe plads til det? På den måde vil jeg jo stille spørgsmål, der gør det tydeligt, at jeg ikke tror på at det der er klaret på denne ene dag. Der skal være en eller anden form for organisering, hvem gør så hvad derefter og hvilke rammer har de at gøre det i, hvis det her skal lykkes ?

**I2:** Kunne man så forestille sig at de forskellige hensigter som du har in mente , at det både kan være en styrke og en faldgruppe? Hvad tænker du der?

**B:** Jeg kan ikke se det som en faldgruppe, ikke andet end at de kan blive irriteret og lidt skuffede fordi de måske havde en forestilling om , at hvis man nu kun laver sådan en dag , så er alle glade. Det tror jeg bare ikke på, jeg er bare nødt til at sige det. Det kan godt være at jeg står med endnu flere opgaver efter den dag, end jeg havde inden vi startede.

**I:** Vi vil gerne spore os ind på det med at få skabt en god relation imellem kunden og så dig, så man får skabt en grobund for et godt samarbejde fremadrettet i det som må komme bagefter. Har du det sådan at du tænker på hvordan du får skabt en god samarbejdsrelation med kunden?

**B:** Det tror jeg jo er. Jeg tror at jeg er meget opgave orienteret. Hvis jeg kan koble mig på den opgave de står med og kan give nogle bud på hvordan vi kan arbejde det, så tror jeg at der kommer en god relation.

**I:** Det jeg hører dig sige, er enighed om opgavens form? Og at det skaber en god relation mellem dig og kunden?

**B:** Ja hvis de føler at de bliver lyttet til og deres behov bliver taget alvorligt, men at de også samtidig får lidt at tænke over. Så de kommer til at føle at de har brugt deres tid godt, så tror jeg at det er med til at opbygge en god relation.

**I:** Hvad gør du så for at fastholde den relation som du synes at I får skabt? Tænker du over undervejs, at du lige skal sørge for at vedligeholde relationen?

**B:** Nej det tror jeg ikke at jeg gør. Men det jeg tænker på er, at jeg skal ikke ind og tage pladsen fra ledelsen, risikoen er måske at man lige skal vise hvor klog man er. Og kloge mig på deres område. Det vil jeg ikke gøre, ikke gå ind og tage deres ledelseautoritet fra dem. Det vil jeg ikke gøre. Det tror jeg ikke gavner, jeg tror at det er utroligt vigtigt, i forhold til relationen, at man gør sin egen rolle klar. At man er der for at facilitere kunden og det ledelsesarbejde de laver, ikke for at overtage pladsen eller konkurrere med dem om hvem der er klogest. Hele tiden vide, at jeg er der kun på deres mandat. Det skal de vide, og den følelse og sikkerhed skal de også have, for at have tilliden til at slippe sådan en som mig løs i deres organisation.

**I:** Så har vi til sidst noget om tillid og tryghed. Du har været lidt inden om det, men det går meget bredt på hvad tillid og tryghed betyder for dig? Har du fokus på at skabe tillid og tryghed for dig og kunden?

**B:** Nej. F.eks. havde vi for nogen tid siden en opgave, hvor det var helt klart at ledelsen var enormt nervøs, det var sådan et stykke ude vest på og de havde en hel masse fantasier om dem der fra Århus. Nu kom de rullende fra Århus og overtog hele butikken, og så var de alligevel i den situation at de tænkte at de skulle nok have noget konsulent bistand på. Men de var nervøse, det viste sig ved at de havde gjort meget ud af forarbejdet, de havde lavet en drejebog som den ledelse der nu havde inviteret os og vi, havde siddet og lavet. Vi havde selvfølgelig lavet et oplæg til den, men de havde skrevet ned i detaljer, hvad gør vi og hvad gør de osv. Da så det der seminar oprandt, så brød ledelsen aftalen med hvem det var der gjorde hvad og tog scenen, hele den første formiddag, hvor det ellers var planen at de skulle byde velkommen og sætte rammen og så skulle vi så sige hvad der var programmet. Det fik vi ikke lov til, så der sad vi så og kikkede lidt på hinanden... interessant... så stillede vi os så op da vi endelig havde fået lov til overtage styrepinden sagde lidt om vores rolle. Så gjorde vi faktisk et ret stort nummer ud at pinde ud hvad vores rolle var for hele den der forsamling. Men vi talte i virkeligheden til dem som havde inviteret os ind. Vi stillede os op og sagde at vi jo var her med mandat fra ledelsen

og at vi havde lavet et meget præcist program og det styrede vi selvfølgelig, fordi vi godt er klar over at det er en tillids erklæring. Så vi gør ikke noget andet end efter aftale med den ledelse som har inviteret os ind. Så hvis vi ender med at identificere et problem som gør at vi afviger fra det her program, så vil det ske i samarbejde med ledelsen. Så stod vi lidt og talte om hvad vores rolle var. Vi var der jo ikke for at kloge den, vi skulle primært skabe en ramme som kunne gøre det muligt for dem at arbejde, fordi de havde den viden der skulle til for at løse den opgave, vi skulle bare skabe rammerne. Vi kunne mærke hvordan der skete noget, en lettelse, på den måde tænker jeg at det er vigtigt at italesætte, især når man møder ledere der er usikre på hvad vi er for nogle og hvad vi kan finde på og vil vi nu stille os op og løbe med ledelsesstafetten? Det er jo selvfølgelig aldrig vores opgave

**I2:** Men det vi hører dig sige er at det er meget vigtigt for dig at du får defineret din rolle meget tydeligt, for på den måde at skabe trygheden?

**B:** Ja , der hvor man kan mærke at lederne er lidt usikre på hvad rollen konsulenten nu slipper løs og hvad kan de finde på at sige til deres personale , som de derefter skal til at udrede og være uenige i. Hvad nu hvis personalet synes bedre om det vi står og siger?

**I2:** Men hvad var det så du tror der gik galt, når I nu havde lavet den her udførlige drejebog?

**B:** Jamen usikkerheden på om vi nu havde tænkt os at holde os til det vi havde aftalt.

**I2:** Hvad kunne man forestille sig at der kunne have været gjort anderledes, når drejebogen blev lavet inden seminaret blev afholdt?

**B:** Jeg tror ikke at der kunne have været talt om det, der var så meget i den æske der hed regionsdannelse og alt den krænkelser i den forbindelse med storebror og lillebror, vi valgte i hvert fald ikke at gøre noget. Vi valgte at sige til os selv og hinanden, at nu opfører vi os sådan at vi synes konsulenter skal opføre sig og gøre et stort nummer ud af at vi ikke er ledere og vi ikke træffer nogle beslutninger uden jeres leder. Så vi valgte med eksemplets magt at vise hvad det vil sige, og jeg synes at vi fik en rigtig god relation ud af det.

**I2:** Så i skulle vise den tillid overfor alle?

**B:** Ja, hvis det er så kunne vi ikke have gjort det. Det var for betændt og for mange fantasier hvis der er for mange fantasier i spil, så kan du jo ikke snakke dem væk.

**I:** Sådan noget omkring læringsprocesser, det med at kunden efterlyser nogle udviklingsmuligheder. Hvor meget fylder sådan et læringsbegreb. Når du hører ordet læring, hvordan vil du definere det? Er det noget der fylder meget i den måde du planlægger dit arbejde på?

**I2:** Det kan være at vi skal dele den op i to, og så sige hvordan er det du definerer læring?

**B:** Læring er jo mange ting, det kan være alt fra at se tingene på nye måder, det kan også være noget med nogle handlekompetencer, se nye muligheder for sig selv og se nye muligheder for at påvirke situationen. Det kan være noget forståelsesmæssigt og noget handlemæssigt, det kan også være noget holdningsmæssigt, det at nogle andre værdier pludselig får betydning.

**I:** Hvordan finder du så ud af hvor meget kunden egentlig ønsker at de skal lære i det forløb som du er ved at designe?

**B:** Det er et godt spørgsmål. Den effekt de ønsker sig, den handler jo tit om samarbejde eller vi skal være bedre til at bruge hinandens kompetencer. Hvis folk skal gøre noget andet end det de plejer, så skal det jo være fordi, at de kan se nytten af det og mulighederne i det og hvis de kan det, så ser de jo noget på en ny måde. De gør jo det der vil give mening for dem.

**I:** Men er du bevidst om at det er det du gerne vil skabe, når du sidder til en forventningsafstemning med en kunde?

**B:** Jeg tænker det nok ikke lige sådan, jeg tror at jeg tænker, at gennem den organisatoriske dialog, som kommer og som er en del af den måde vi arbejder på. Det er at gå ind i refleksionens domæne, udveksle billeder af, hvordan ser den her problemstilling ud fra de forskellige positioner der nu er i sådan en afdeling. Det er jo også en slags videndeling. Og det gør jo at man bliver revet ud af sit eget snævre perspektiv, hvor man måske kun kan se verden sådan her. Så finder man pludselig ud af at den også kan se sådan og sådan ud. Hvis det nu lykkes os at se alle de mange måder verden ser ud på, på en gang, hvad kan vi så få øje på? Gud, vi kan jo selv gøre det. Se det er jo læring. Men om jeg sådan står og tænker i læringsbegreber, det gør jeg nok ikke. Men jeg tænker meget organisatorisk dialog og videndeling i perspektiv, skifte perspektiver. Hver enkelte person ser jo kun en begrænset del af deres organisation, det er selvfølgelig begrænset af den de nu er og det de hver i sær har med i bagagen, men selvfølgelig også af de opgaver de sidder og løser og den ramme de nu sidder og løser dem i. Så kan de ikke se at verden ser helt anderledes ud. Men det er jo det, at når vi arbejder med folk, at de pludselig er i stand til at få øje på det.

**I:** Så når du så sidder og afstemmer forventninger med kunden, er du så bevidst om at kunden skal være opmærksom på at det skal være realistisk det de ønsker i forhold til de rammer der nu er givet? Her tænker jeg både økonomi og tid, og kundens egne kompetencer?



**B:** Det ser jeg egentlig som lederens opgave at finde ud af hvad der er realistisk. Jeg kan ikke vide hvad der realistisk eller ej, men jeg kan spørge dem, når de nu er ved at forelske sig i nogle løsninger på sådan en temadag, så er det helt sikkert at jeg stiller det spørgsmål. Hvad er vigtigst for jer? Hvis i nu skal tage fat i det som har den største betydning for jer? De har jo ikke uanede ressourcer og tid og når vi går her fra, så står der jo en hverdag med det der nu skal løses og så risikerer de at slippe det hele. Hvis jeg nu skulle pege på en enkelt ting i ikke vil slippe, hvad skal det så være? Men jeg tror ikke at det er noget jeg allerede tænker ind i det første møde.

**I2:** Men målet for det du gør med en kunde, vil det altid være en eller anden form for læring?

**B:** Jeg kan faktisk ikke forestille mig at der ikke er en eller anden form for læring i , det vil jo altid være noget med at udvikle et eller andet.

## Bilag 4: Transkribering af interview med konsulent C

(Løs snak om hvad det kommer til at handle om- det første møde, opstartsfasen, forventningsafstemningen)

**I:** Først helt overordnet, sådan på hele konteksten, hvorfor er opstartsmøder vigtige for det videre forløb? Hvorfor er det vigtigt at have hele det her hvor man bliver enige om tingene inden man sætter noget i gang?

**C:** Hvorfor jeg mener det er vigtigt?

**I:** Ja, hvorfor mener du det er vigtigt?

**C:** Jeg synes det er altafgørende for at man overhovedet kan få noget som helst resultat ud af det, hvis ikke man har et billede af hvor man skal hen. Altså, vi skal jo i sammen retning, ellers bliver det jo hvad jeg tror de gerne vil have, eller hvad jeg synes der er spændende. Og måske også knap så meget det her, at man.. når nu man arbejder med anerkendelse, er det vigtigt at man føler sig set og hørt. At man tager udgangspunkt i hvad der egentlig er behovet. Så derfor synes jeg det er altafgørende. Jeg vil aldrig gå i gang uden at have den her baggrundsviden, om hvor de vil hen.

**I:** Hvad ville det betyde, hvis nu man havde en rigtig dårlig opstart, for det videre forløb?

**C:** Jamen, det er jo ikke sikkert at det vil betyde, at det ville blive en fiasko, men der er i hvert fald en stor risiko for det. Og det har vi også selv oplevet, at hvis man ikke har grundlaget i den fase, så kan man meget nemt opleve at de har et billede af én ting der skal ske, og vi har et helt andet billede. Og så går vi i hver sin retning. Vi vil hele tiden handle efter det vi tror der er det bedste, fordi vi vil hele tiden sidde med... eller der vil være risiko for at de [kunden] sidder med en helt anden forventning om "hvorfor har vi ikke fået nogen øvelser om det? Det var jo det vi gerne ville have" eller "Hvorfor har de ikke kommet med skriftlig input omkring det?". Så der er større risiko for at vi får utilfredse kunder, og når vi får utilfredse kunder så fortæller de det til deres kollegaer og andre organisationer, og så får vi et dårligt ry.

**I:** Så det er også nemmere i forhold til Jer?

**C:** Ja, absolut. Men selvfølgelig også ift. dem. Men også ift. vores ry. Vi kan jo ikke eksistere hvis kunderne de er utilfredse. Så det er for begge parter vil jeg sige.

**I:** Så for at komme lidt mere ned på et mere detaljeret niveau, hvad for nogle overvejelser gør du dig så, for hvorledes rammerne skal være, for sådan et møde, når I det er første gang I skal mødes med dem? Altså tæn-

ker du over hvad for nogle folk der skal mødes, både fra organisationen og fra Jer af, hvad for noget tøj du har på, hvad for et rum i mødes i, altså sådan nogle ting. Hvad tænker du om rammerne?

**C:** Altså, det er meget forskelligt vil jeg sige, der er ikke to typer møder, for vores vedkommende, der er ens. Det er noget som, hvor vi forsøger at få dem til at komme her. Og det er gerne når de ikke helt har bestemt sig for om de skal have en saltvandsindsprøjtning eller det kunne blive til mere. Eller hvor der er stor usikkerhed om hvad det er de egentlig vil have. De vil bare gerne have noget med anerkendelse. Og så kan vi godt finde på at invitere lederen, og måske souschefen eller en arbejdsgivende repræsentant, alt efter hvad de nu har, til at komme her til os. Og så har vi så en overvejelse om, om det skal være her, hvor vi sidder nu eller inde på X's [Lederen for organisationen] kontor. Og der vil det tit og ofte, alt efter hvor formelt vi synes det er, bliver det mere inde på X's kontor og hvis det mere er en åben snak så bliver det her. Og der tænker vi meget over det at give dem en god oplevelse når de kommer her. De får altid et eller andet med sig. Vi har sådan et generositets princip, hvor hvis man viser at man gerne vil give noget, det kan være en folder det kan være en plakate, det kan være et hæfte om anerkendelse eller noget i samarbejde med [eksterne samarbejdspartnere]. Så får de et eller andet med sig. Og det virker faktisk ret godt. der er sådan at når de kommer her, så kan de se hvem vi er, hvad er det for et miljø vi har. Det plejer altid at give et godt indtryk. At der er et lidt sjovt miljø. at vi har et lidt kreativt miljø, kan man se. Vi roder også lidt. Vi er mennesker, på en eller anden måde, og de kan se vores undervisningslokaler, at det er et stort sted. Så her vil vi gerne have at de kommer. Og er der så nogen... nogle gange kan vi så ikke få folk til at komme herop, eller de er meget specifikke med om vi vil komme ned til dem, og så kører vi ned til dem. Og så har vi knap så meget indflydelse på hvem der kommer. Vi har været på en skole for nylig, hvor jeg skulle have et møde med ledelsen, og pludseligt også et pædagogisk udvalg, og så sidder man altså pludseligt med 10 mennesker, hvor jeg troede der kom to. Men det er så en helt anden kontekst, og der er det så mig der kommer til dem.

**I:** Men du stiller ikke nogle krav, når du skal ud og møde nogen?

**C:** Altså, jo. At ledelsen er repræsenteret. Det er dem jeg skal have møde med. Men for mit vedkommendes skyld så gør det ikke noget med et pædagogisk udvalg. Det gør det kun bedre. For så har vi også medarbejderne med og deres tanker om det.

**I:** Tænker du over hvordan du selv som person påvirker de her rammer og den her kontekst?

**C:** Ja, man vil jo altid forsøge at se ordentlig ud, når vi skal ud. Og vi har også sådan en "fladsko" princip, at vi skal have flade sko med gummisåler på, når vi er ude, både til undervisning og til kundebesøg, for ikke at komme larmende. Og så klæder vi os for det meste ret neutralt. Sort tit, meget yndlingsfarve, eller i hvert fald mørkt tøj. Vi kan godt finde på at tage et smart tørklæde på, eller en smart trøje, men sådan afdæmpet på en eller anden måde. Så der ikke bliver fokus på personen, men mere fokus på at man kommer som repræsentant for nogle eller for noget. Så det bliver budskabet- det forsøger vi.

**I:** Når nu du så kommer til de her møder, har du så nogle metoder eller fremgangsmåder som du arbejder ud fra, for at finde ud af forventningen til hvad kunden gerne vil have, hvad skal I finde ud af sammen. Har du noget bestemt, oppe i dit hoved, som du går frem efter?

**C:** Altså, jeg vil sige, hvis de kommer her, og det bare er sådan "kom og få en snak", så plejer det at være meget at vi starter med lidt small talk, for ligesom at de føler sig hjemme, får en kop kaffe, "hvordan var turen herud" og så får vi ligesom det her.. nogle kan godt være lidt nervøse for at komme her og er lidt spændte og så plejer vi at gøre sådan at starter med at spørge ind til, hvis det er dem der har kontaktet os, hvad grunden er til at de har kontaktet os, hvad er det de er nysgerrige på, hvad ved de om anerkendelse, hvad er det de godt kunne tænke sig, og køre en helt forventningsafklaring, og få dem til at snakke meget om hvad det er de tænker og håber på. Er der omlægning undervejs, eller er der sket en omlægning eller er det bare fordi de synes det er spændende. Altså køre hele den her afklaring af, deres mål for at kontakte os. Sidst jeg var ude var det faktisk noget på konkret tale som jeg havde sendt til en kommune, som der så var en skole der reagerede på, og så tager jeg så meget afsæt i det, og åbner det op også siger "på første side, hvad har i tænkt når I har læst det her". Altså meget slavisk går i gang med...

**I:** Så du kan godt sende noget materiale ud inden at du skal mødes med kunden.

**C:** Ja, det vil jeg typisk gøre når jeg tager ud, ja. Så har vi et eller andet, og de har noget som vi kan have som fælles grundlag. Så kan de også have gjort sig nogle tanker om, at det ikke var det de ville have, de vil gerne have noget andet, og kan de få det længere. Altså, så vi har noget at tale ud fra. Vi tager sjældent ud, uden at der er sendt noget ud.

**I:** Er det så specielt uddannelser i sender ud, eller er det overvejelser over metoder, eller hvad er det I sender ud?

**C:** Det er et tilbud. Det kan være et større eller mindre tilbud, alt efter hvad det er de har rekvireret os til. Altså, det kan være et tilbud på en temadag på 3- 6 timer, et enkelt dagsforløb. Så kan det være et uddannelsesforløb eller et mindre kursusforløb med opfølgning, eller et helt stort udviklingsforløb kan det også være. Så det er meget forskelligt alt efter hvad det er, men det er helt klart at når vi er oppe i de store forløb, så er der indlagt at vi skal ud og have en snak med dem hvor forløbet er til diskussion, hvor man kan sige at nogle gange har vi også en temadag, hvor vi har klaret hele den her afklaring telefonisk, hvis det bare er tre timer så er det ikke sikkert at jeg tager ud og har et møde med dem.

**I:** Er der så forskel på om det kører over telefonen eller mailen, eller personligt møde?

**C:** Ja, det vil jeg sige. Som sagt, er det de helt små ting, er det sjældent vi holder møder. For det første tager det tid og penge for os, så det er også meget at gøre ud af tre timer, hvis vi har indtrykket af at det er det de har budget til. Så der ligger selvfølgelig også noget i det. Mange gange handler det også om at vi har en hypotese der... altså en daginstitution fra det mørke Vestjylland der ringer og de har lige skrabet sammen til en pædago-

gisk dag, så ved vi godt at det er det der er af budget, og så vil vi ikke stille an til det, med 2 konsulenter og et stort møde for det. Så er det mere at vi tager de 3 timer, laver et godt indtryk, laver en god temadag og så får de måske lyst til at gå mere i den retning.

**I:** Hvad tænker du om kundens rolle, når I skal mødes. Hvad for et slags ansvar skal kunden have, altså hvor meget ansvar skal kunden have for at sætte rammerne for mødet?

**C:** Jamen, jeg tænker at det langt hen af vejen er vores ansvar at sætte de rammer, fordi det er ift. vores kvalitetssikring, at vi er bevidste om at de skal have det de skal have og de skal have en god oplevelse, de skal føle at de har fået noget med sig når de er gået både fra mødet, men også selve læringen. Så jeg synes vi har et stort ansvar, men for at vi kan leverer, der stiller vi nogle krav til kunden, for at vi overhovedet stiller op til en leverance, men det indledende møde, hele den indledende fase mener jeg at ansvaret er vores. Selvfølgelig, er det dem der er værten så har de selvfølgelig et ansvar for det, for at der er de mennesker til stede der skal til for at træffe en beslutning. Men ellers er det vores ansvar at vi kommer omkring det hele, at forventningen bliver afklaret og at vi har et fælles billede af hvor vi skal hen når vi går.

**I:** Nu har vi lige kort berørt omkring selve konteksten, nu vil vi gå mere over på din rolle i den her proces. Nu fungerer du som ekstern konsulent, der kommer ind udefra. Kan du forestille dig at der kan være nogle dilemmaer mellem at være en ekstern konsulent og en intern konsulent, der er ansat i organisationen?

**C:** Hvis man tager den interne konsulents dilemma, så er det jo at man er der hver dag, og at man nemt kan blive inficeret af organisationens kultur. Jeg forestiller mig at det nogle gange kan være svært at stille sig neutral eller at man kan bilde sig ind at man kan være neutral eller udefrastående, men man er jo en del af det og derved kan det være svært at sætte sig ud over de dilemmaer eller de problemstillinger. Samtidig har man et stort kendskab som intern, som kan spare en for en masse hypoteser og famlen i blinde, og gå i den ene retning og i den anden retning, du har måske en forståelse for hele strukturen og historien på en anden måde en vi kan have. Men fordelene ved at være ekstern er at vi kan bruge vores hypoteser, vi kan have fem forskellige teser om hvorfor der er det arbejdsmiljø der er, hvorfor er der den konflikt, hvis det er en konflikt der er, og på den måde kan afsøge det hele. Ja, neutraliteten- det er i højere grad en neutralitet hvis man kommer som ekstern.

**I:** Skal du nogen gange indtage forskellige roller overfor forskellige kunder, altså skal du agere på forskellige måder?

**C:** Alt efter hvilken kunde det er, eller den samme kunde med forskellige..?

**I:** Du må godt kommentere på begge dele.

**C:** Nej, det tænker jeg ikke. Ift. at positionere sig ift. kunden tror jeg, at vi altid har, eller snakker meget om ikke at bruse så meget frem og være meget ovenpå, så det jeg altid forsøger at gøre, er at positionere mig sådan at kunden er den der er eksperter. Ikke sådan, altså vi ved noget om det vi kommer med, de er eksperter i deres afdeling. De ved faktisk rigtig meget om hvad der sker, så vi vil ikke gøre os kloge på organisationen men gøre os kloge på de metoder vi har. Så hvis de har valgt en eller anden pædagogisk retning, så går vi ikke ind og er dommere overfor om Marte Meo er det rigtige, eller den kognitive et eller andet, det piller vi ikke ved, og hele arbejdsmiljøet ift. det der eksisterer nu, er vi heller ikke eksperter på, der lytter vi bare. Når det så kommer til at gå ind og ændre det og skabe trivsel og arbejde med værdsættende samtale, så skruer vi selvfølgelig op for ekspertrollen.

**I:** Har I prøvet at blive kaldt ind og så forventet at I skulle være eksperter?

**C:** Ja, det synes jeg tit vi har oplevet. Der er mange der har det med, at nu har de kaldt konsulenten ind og nu kommer konsulenten og så skal vi gøre som konsulenten siger, og det er den vej vi handler. Og der er der nogle der bliver overraskede fordi vi direkte italesætter at vi har den opfattelse af de ved bedst ift. deres eget arbejdsmiljø. Jeg oplever også tit at de vokser lidt, for det ved de egentlig godt at de har og det er lidt rart at få at vide, at de ved faktisk hvad de har med at gøre vi er faktisk dygtige. Så ja, på den måde vil jeg sige...

**I:** Hvad har det så af betydning for samarbejdet, de forskellige roller i skal tage, om det er ekspert eller kunden er ekspert, hvad kan det betyde?

**C:** Hvis man ikke får afklaret, tænker jeg, at så kan det jo godt lave noget fnidder. Men jeg synes ikke jeg oplever at det har skabt nogle problemer som sådan, fordi vi gør meget ud af at skabe de her rammer for hvorfor vi er her, hvem vi er og hvad vi kan tilbyde dem, så ikke de sidder med en forventning om at vi kommer med en ekspertviden på et område hvor vi ikke kan tilbyde det. Selvfølgelig, sker der, så er det noget med at gentage det en gang til, og afklare en gang til. Det vi egentlig kan hjælpe jer med, det er sådan og sådan, og det der, det kan vi ikke hjælpe jer med. Det er nogle gange den skal tages et par gange i løbet af sådan en forløb hvis ikke man har fået gjort det helt klart i starten, undervejs eller er kommet i tvivl om det, så kan det godt være man skal tage den igen. Det gør vi hvis det er nødvendigt.

**I:** Hvordan er du bevidst om, når du sidder overfor en kunde om din egen forforståelses betydning for det samarbejde i skal til at etablere?

**C:** Jamen, jeg kan sige at jeg er altid bevidst om at jeg har en. Og det er nok også der, at vi arbejder bevidst med det ift. at.. altså har vi et opkald, der ringer en kunde som har et eller andet behov, så skal man ikke altid tro at det kunden tror, er behovet egentlig ikke er behovet, og der med ikke sagt at vi er eksperter, men nogen gange tror man, man vil have noget, og så er det egentlig noget andet man vil have. Og der laver sådan noget " hvad er det egentlig I vil have" tre gange, måske ikke sådan så direkte med prøver at spørge ind tre gange til, "hvad er det du..." og så spørge rundt om, hvad er det egentlig du vil ha, hvordan ser du det, når vi er gået hvad er det

så du står tilbage med, hvad er det I kan når vi ikke er her mere. Så vi laver et stor afklaring. Nu tabte jeg tråden...

**I:** det var forforståelser, dine egne forforståelser...

**C:** Ja, og så simpelthen afprøve hypoteser, hjælper kunden til at få afprøvet sine hypoteser, men også udfordre vores egen første tanke, altså hvis jeg f.eks. tror "ej, der er helt sikkert fnidder mellem leder og souschef det kan jeg næsten mærke", når jeg har været ude, men hvad kan det også være. Kunne det også være det, eller det og så tager vi gerne en snak, både X [leder] og jeg om hvilke tre tanker, eller tre idéer kan vi få om hvad der sker her. Og hvad kan vi gøre for at få dem be- eller afkræftet? Hvilke spørgsmål kan vi stille kunden, for at vi er sikre på at vi ikke trækker en eller anden forforståelse, som I kalder det, hypotese ned over dem, og så går i den retning, og så var det faktisk ikke så slemt, eller det var måske værre eller hvad nu. Der bruger vi også hinanden meget til at udfordre den første tanke.

**I:** Hvordan tænker du også, helt praktisk, hvordan kundens personlighed kan påvirke dig, altså hvordan kunden optræder overfor dig eller er klædt, hvad det har af betydning for samarbejdet?

**C:** Forhåbentlig ikke så meget, vil jeg sige. Det er da klart at når vi møder nogen, og vi møder en leder hvor man tænker "hold da op hun ser træet ud og brugt", men jeg vil sige det ikke sådan at jeg bevidst går hen og så forholder mig til det. Jeg prøver at lade være med at lade det forstyrre for meget, og så lytte mere til hvad bliver det sagt, hvad er det de gerne vil, frem for at lægge for meget vægt på hvordan hun ser ud, eller om hun er træet eller slidt ud eller om hun ikke har fået sat håret. Altså prøver at få det til at fylde mindst muligt. Det er klart at, at man får nogle tanker, som også vil sætte nogle hypoteser i gang, om gad vide om hun ikke er kommet for sent op, eller hvad er der her. Men jeg synes ikke det sådan er noget jeg bruger på den måde.

**I:** Du er opmærksom på når du sidder overfor en kunde, at skubbe det til side...?

**C:** Ja, at det ikke skal fylde som sådan, men mindre det larmer så meget at det skal i talesættes. men det oplever jeg ikke.

**I:** Tænker du noget bestemt teoretisk ud fra sådan noget som forforståelser betydning når du sidder overfor en ny kunde?

**C:** Ikke andet at vi har, ud fra hele den systemiske med alle de hypoteser som vi har med os, og som vi danner lige så snart at vi går ud og ind af en dør så danner vi en hel masse tanker om hvad det er vi ser. Og det er jo alt sammen ud fra vores forforståelse, hvad vi har med i bagagen. Og der synes jeg helt sikkert at jeg har in mente at de er der, men at jeg prøver at sætte mig ud over dem. så ud fra et systemisk perspektiv, ja, så ved jeg at de er der og at der er lige så mange den anden vej...

I: Nu har vi stødt på domæneteorien på vores uddannelse, det ved jeg ikke om det også er noget du kender til?

C: Jo

I: Kan du se dens anvendelse ift. den her kontekst med forforståelser?

C: Ja, men jeg tænker sådan som jeg... jeg bruger den meget til at hjælpe nogen med, hvis det kan være svært for folk at finde hoved og hale i hvad det er der er til diskussion. Sådan bruger jeg den egentlig mest. Hvad er det, det handler om her? Hvis det er produktionens domæne, hvad er det så der er til diskussion, hvad er det vi skal forholde os til. Og så er det måske ikke, om de har nøglering med SF på, om de stemmer på den politiske retning, eller om de har designertøj på eller pædagogtøj på eller lærertøj, men egentlig at forholde sig til sagen. Så på den måde, hvis det giver mening

I: Jeg tror jeg skal have det uddybet lidt, hvad du egentlig mener med det. Er det for at holde jer i et bestemt domæne når I snakker?

C: Jeg har egentlig aldrig tænkt at bruge det sådan, i min konsulent rolle. Men jeg tænker nok at man kunne, fordi vi bruger det meget når vi går ud og underviser, for at hjælpe dem med at holde konteksten klar. Hvad er det der er til diskussion, hvad er det vi skal forholde os til, og derfor kunne man jo godt som konsulent sige, altså, når jeg er ude og jeg har det med så det der egentlig mest er til diskussion det er det faglige, det der ligger i produktionens domæne, det vi er samlet her for, frem for politiske og æstetiske holdninger, og så er det selvfølgelig også en del af refleksionsniveauet, fordi vi skal ind og diskutere nogle ting, og forholde os og opklare nogle ting. Men jeg har egentlig ikke tænkt det som at bruge det.

I: Nej, det var også for at høre din holdning til det

C: ja, men jeg tror egentlig godt at man kunne anvende den.

I: Okay, nu har vi snakket om at man skal finde ud af hvad kundens behov er, så springer vi meget naturligt over til det med læring. Hvordan vil du definere læring? Hvad vil det sige at lære?

C: Åh... det var egentlig et godt spørgsmål... Jamen altså... læring, læring, læring. Det er jo at man...(lang pause) ja, hvad forstår jeg ved at sige at man lærer? Jamen jeg tænker at det er at fylde på kassen, det er at få udviklet fra udgangspunktet i en vis retning. Det var et ret bredt læringsbegreb! Den læringsforståelse vi har den lægger sig meget op af Bateson's. Og det er det vi går ud fra, læring 1 og 2 og 3 også. Så læring er individuelt, Og læring er i relationen, opstår i relationen, det kan også opstå i samtalen, vi kan lære sammen, men det er fra mit perspektiv, individet selv der oplever at man fra et minut kan noget til at man nu kan noget andet.



**I:** De forløb du så skal starte op, vil de altid indeholde en eller anden form for læring?

**C:** Det er udgangspunktet. Vi tager altid udgangspunkt i forudsætninger for læring. Altså vi på den måde forsøger at holde fat i hvem er de, hvad har de fået før. Et eksempel kan være at jeg for nylig har fået en henvendelse fra en daginstitution, som har været på nogle kurser, og dem har de nævnt, hvilke de har været på, ift. noget anerkendelse, og der har jeg været inde og finde ud af.. altså vi får et konkret navn, og så prøver at finde ud af hvor de tidligere har været, hvad kender de til det. Og jeg har fundet noget om en metode, noget indenfor noget parterapi, som åbenbart også ligger indenfor anerkendelse, og der var jeg inde og se, hvad er det og hvordan kan jeg forholde mig til det, hvordan kan jeg holde det op imod det vi kan, har det noget sammenhæng, har det nogen forbindelse, hvor kan jeg fornemme deres udgangspunkt er. Og så simpelthen tage fat i det, og finde ud af hvordan vi kan fylde noget ovenpå. Aner de ikke noget om hvad værdsættende samtale er, så går vi simpelthen ind og laver noget supervision. Har de fået noget før, jamen så skal vi jo gå ind og lave en overbygning. Men det er klart vi kan aldrig tage udgangspunkt i at der sidder en ekspert og så sidder der måske nogle novicer, og så må vi jo bare prøve på at ramme bredt og så sige at vi tager det forfra, og så tilrettelægger så der både er noget for dem der kan lidt og dem der kan mere.

**I:** Vil målet også altid være en form for læring? Altså målet for hele forløbet.

**C:** Ja, læring forstået som udvikling. Ja...

**I:** Hvordan finder du ud af hvor meget kunden selv ønsker at lære og ønsker at udvikle sig i et sådant forløb?

**C:** Målet, lige meget hvad de kommer med, vil altid være en eller anden form for udvikling. Altså en eller anden form for ændring fra da de kom. Forstået som, da de kom, vidste de måske ikke noget om anerkendelse og når de går, så sætter vi et eller andet i gang bare ved det, de har været der. Så jeg vil sige målet er altid udvikling. Men i hvor høj grad er også meget afhængig af hvor lang tid vi strækker os over. Er det tre timers saltvandsindsprøjtning er det klart at den udvikling og læring der ligger i det, måske mere er der er skabt en forstyrrelse, ift. læring forstået som en forstyrrelse, at der er skabt et eller andet "hov", en tanke som er anderledes end dem de havde som udgangspunkt. Men er det et udviklingsforløb er det helt klart at de har lært noget, på den måde at de har ændret adfærd. At den måde de agerer på, den måde de tænker på meget ift. hele tankegangen, hvordan handler jeg, hvad er det der ligger til grund for mine handlinger, er ændret.

**I:** Hvordan får du afstemt forventningen omkring hvad kunden ønsker at lære og hvad der er realistisk ift. hvad de har af økonomi og tid?

**C:** Øh, jamen altså, jeg vil sige at vi forsøger at give dem mest muligt for deres penge, men det er jo ikke altid at vi helt kan. Der må vi også være ærlige og sige, at hvis de kun har til 4 dage, så må vi sige at det er begrænset hvad outputtet bliver. Så kan vi sætte noget i gang og vi kan give dem nogle redskaber til at arbejde videre.

Men det er klart at de ikke kan få den store kulturforandring, på fire dages undervisning, som de måske gør på et forløb der kører over to år. Så der går vi jo ind og laver den her afstemning hvor vi siger til dem, at det vi kan give jer, det er f.eks. en introduktion, og få skabt nogle rutiner, noget grobund til at de kan arbejde med det efter vi er taget af sted.

**I:** Nu går vi lige lidt videre over i selve samtalen og den kommunikation, den måde hvorpå du kommunikerer på når du sidder overfor en kunde. Hvordan er du bevidst om hvordan du kommunikerer, hvad kommunikation betyder for samarbejdet mellem dig og kunden?

**C:** Hvordan jeg er bevidst om kommunikationen?

**I:** Ja, hvordan sproget kan have indvirkning på...

**C:** Jamen det har jeg meget. Eftersom vi også arbejder med værdsættende samtaler og hele det her social-konstruktionistiske paradigme, så ved vi jo godt at de ord bruger om tingene er meget afgørende for hvad det er for en forståelse vi kan skabe. Så vi prøver altid på om vi kan blive i det anerkendende og ressourcefyldte sprog. Så hvis de siger at det går rigtig dårligt og medarbejderne gider ikke samarbejde og det er bare træls, og vi kan ikke og der er ikke nogen der vil og kører hele den her negativiserings spiral, så prøver vi egentlig på at hjælpe dem med at omformuleret til et mere ressourcefyldt og så på det, hvad er det gerne vi vil have, hvad er det vi ønsker at lære. Så hele det her sprog der er i samtalen og kommunikation prøver vi at hjælpe dem til at få et mere ressourcefuld sprog om dem selv, allerede i det indledende møde, altså den måde vi taler om dem på, vælger vi at køre ressourcefuld, selvom de måske selv kører i den problemfyldte. Så det er vi meget bevidste om.

**I:** Så I bruger også sproget til at få kunden til at tænke over sin egen situation, ud fra det du siger?

**C:** Ja, altså... i og med at vi omtaler, altså vi kan godt finde på nogle gange hvis de siger "vi kan ikke og det er så dårligt" så kan vi godt finde på at finde en tilsvarende, altså sige "I oplever at I ikke kan, hvad er det I gerne vil have at I så kunne?". Så kan vi godt finde på at vende den om på den måde, og så får vi- ja- kunden til at reflektere. Ja, det var nok et ja.

**I:** Hvordan bruger du sproget overfor kunden, for at gøre vedkommende aktivt deltagende i jeres samarbejde?

**C:** Vi stiller spørgsmål, vi stiller rigtig mange spørgsmål. Det er også en del af hele vores koncept. Hele det her med at vi har en tese, der siger at ved det første spørgsmål, der har vi allerede sat noget i gang, lavet en forstyrrelse, sat i nysgerrighed på noget der måske var status quo for nogen, der har vi været inde og stille spørgsmålstegn ved det. Så vi stiller rigtig mange spørgsmål. Og for så vidt muligt vi får lov til det, stiller spørgsmål i en time. Jo flere spørgsmål vi stiller, jo mere sætter vi i gang for dem, og for en dybere afklaring. Ja,

det er så også værdsættende spørgsmål, det er ressourcefyldte spørgsmål vi egentlig spørger meget ind til. Alt-  
så deres syn på deres ressourcer. Til hvad de kan, og gerne vil kunne.

**I:** Hvilken betydning har kundens sprogbrug så, altså hvis du kommer til at sidde overfor en som ikke har en værdsættende tilgang?

**C:** Man kan sige at der er altid risiko for at blive inficeret på den måde, at hvis man ikke er os bevidste om det, så kan vi godt selv komme til at køre med på deres, og synes at hele denne her problemfyldte, den kan man godt blive inficeret af, men vi er egentlig meget opmærksomme på ikke at blive det. Og det er heller ikke sådan at hvis de ikke taler ressourcefyldt, så kan jeg ikke holde ud at være sammen med dem, tværtimod, det er derfor at vi er der.

**I:** Kan du se nogle muligheder og faldgruber i måden hvorpå sproget bliver brugt mellem jer? (32.40)

**C:** Ja, muligheder på den måde at der er udviklingsmuligheder for at vi kan få et fælles sprog. Og faldgruber kan selvfølgelig være at de synes vi er alt for "hip-hurra". Det er der ikke tvivl om at der er nogen, der nogen gang synes at "hold da op. Kan vi ikke bare kalde en spade for en spade? og kan de ikke bare snakke om de der problemer når nu det er dem der fylder". Og hvis vi sidder og er alt for meget hurra og anerkendende, det er jo også noget med at det ikke skal blive for meget, tænker jeg, fordi... man skruer det ned så det er spiseligt. Det er jo ikke sådan at hvis de siger "vi har et problem", at vi så siger "nå, har I en udfordring?". Det er jo også noget med at lytte meget, lytte til hvad det er de har at sige og hvis vi gør det, så gør det på en tydeligt måde, så ikke de føler sig manipuleret med. Hvis vi er helt ovre i et andet paradigme, på en eller anden måde, så vil vi jo tale forbi hinanden. Ja, det vil være en faldgrube.

**I:** Hvordan bruger du din kommunikation til at holde jer på sporet i samtalen og sikre sig at I bevæger jer fremad?

**C:** Det jeg bruger meget er at knytte det an til hvis de har sagt et eller andet der er en god energi i, og så tage udgangspunkt i det. Selvfølgelig altid noget som jeg fornemmer, er betydningsfuldt for dem eller som de er stolte af eller som er vigtigt for dem. Og så tage udgangspunkt i det, og tale ud fra det. Og så også prøve at fornemme hvis der er nogen der er meget fokuserede på at tale om problemer, at det også er okay. Det er slet ikke det vi kommer ind og siger, det vi gerne vil have er at I prøver at få en ressourcefyldt tilgang til hvordan de taler om det, så de kommer videre. Så man ligesom prøver at møde dem der hvor de er på deres niveau og hjælpe dem til at se hvad det egentlig betyder for dem. Så der bruger man selvfølgelig også sine hypoteser ift. "hvad er det jeg hører de fortæller mig" og hvad er det der er vigtigt for dem. Og hvis det er meget vigtigt for dem at få lov til at tale om problemerne så skal vi også anerkende det, og så se på hvordan vi hjælper dem til at gøre det til et godt eksempel.

**I:** Benytter du dig af at give feedback til kunden, eller at kunden skal give jer feedback?

**C:** Altså, jeg vil sige, ja, det gør vi. Vi har sådan, hele den her afslutning. Det vi af et møde har vi altid det at vi stiller spørgsmål til kunden som lyder på, hvad har især sagt jer noget, i det vi har talt om. Og det er ud fra betragtningen om at en ordentlig afslutning er med til at... altså, hvad er det du husker i en samtale, hvad er det du husker i et forløb. Det er også noget med at få dem til lige at lave sådan en re-memory. hvad er det lige der er blevet talt om, hvad er det der er sagt, hvad er det jeg godt kunne tænke mig at komme videre med? Så den del af det, er der. Hvad var det nu spørgsmålet var?

**I:** Det var det med feedback...

**C:** Ja, f.eks. løbende hvis vi oplever at de ligger rigtig mange ressourcer i deres personalesamarbejde, så kunne jeg også godt finde på at sige til dem, altså anerkende, at det er utroligt flot at en organisation som Jer bruger så meget energi på personalesamarbejdet. At det er et skridt i den positive retning at de har fokus på det. At man giver feedback på den måde. Eller også hvis man oplever at de allerede har meget fokus på deres sprog og den måde hvor de taler om hinanden på så kan man også give dem feedback på at jeg hører at I allerede har meget fokus på ressourcerne allerede, sådan et langt stykke hen af vejen. Så, ja, jeg giver feedback på, hvis jeg oplever noget. Men for så vidt muligt altid give dem et eller andet positivt og konstruktivt med sig. Det synes jeg også er en del af, at vi har hørt dem og også gentager hvad det er vi har hørt dem sige, specielt også i afklaringsfasen; hvor er de vi skal hen, hvad er det I gerne vil have? Så kan jeg godt finde på at tage den helt ovre i girafsproget og så sige "det jeg har hørt jer sige er, at I godt kunne tænke jer sådan, sådan og sådan- er det rigtigt?" Og der bruger vi det meget, altså lave en spejling.

**I:** Ok. Nu vil vi lige spørge lidt mere ind til... nu snakker du meget om spørgsmål, at du bruger spørgsmål undervejs. Det vil vi lige spørge lidt mere ind til. Det er tydeligt at du stiller mange spørgsmål. Overvejer du hvordan du stiller dine spørgsmål?

**C:** Ja, altid for så vidt muligt at spørge nysgerrigt ind og forsøger ikke at lave ledende spørgsmål. Men er det så bare sådan i gerne vil have det? Ja/nej.. vi arbejder meget med det der hedder generative spørgsmål, altså spørgsmål der ikke, eller som åbner op for at du ikke kan svare ja eller nej, men at de er nød til at komme med en eller anden form for forklaring. Og dem bruger vi rigtig meget. Selvfølgelig er der noget afklaring; hvor mange er I, 25 medarbejder eller 26 medarbejdere ja og nej og alle de der, så der er jo nogle af de der ja og nej spørgsmål. Men for så vidt muligt åbne spørgsmål, som de kan bruge videre, og sætte ord på selv.

**I:** Kan der være forskel på hvordan du stiller spørgsmål?

**C:** Hvad tænker du på...?

**I:** Nu siger du så meget generative åbne spørgsmål... altså om du kan stille spørgsmål på forskellige måder ud fra måske forskellige hensigter, om du vil have noget frem, med den måde du stiller spørgsmålet på.

**C:** Ja, ja, altså jeg tænker hvis det er i afklaringsfasen, så har man detektiven på skulderen, og så er man jo meget sådan... altså nogen ting man spørger ind til er meget korte faktaspørgsmål, og så er der.. altså faktaspørgsmål ift. fakta afklaring og så de her mere generative spørgsmål ift. hvad er de I gerne vil have og udforske, hvor er vi henne, hvad er jeres ambitioner? Så der er forskel. Vi bruger forskellige spørgsmål alt efter hvad det er vi vil afklare, hvad det er vi gerne vil sætte fokus på. Så, ja, der er forskel. Vi har en spørgemodell, ift. Karl Tomm, så er det egentlig.. og hele coaching feltet, så bruger vi egentlig de samme spørgsmål som man stiller der til, at spørge ind til...

**I:** Er der konsekvenser for de forskellige måder, at stille spørgsmål på. Noget der er godt eller skidt, tænker du?

**C:** Jamen, altså det er klart igen, hvad er det du vil have, og hvis du vil have et kortere svar skal du stille de her ja/nej spørgsmål. Men vil du have mere relationelt på så skal du spørge mere åbent ind. Så der er meget forskel på hvornår du bruger hvad for en. Ja...

**I:** Tænker du altid meget over at komme over de forskellige kategorier eller bruger du sådan kategorierne på bestemte måder overfor kunden?

**C:** Det er ikke sådan at når jeg sidder overfor kunden, at jeg har så meget fokus på metoden, at jeg sidder og har sådan et spørgeskema sådan overfor mig, i mit hoved. Så tænker jeg egentlig sådan meget dynamisk proces. Hvor jeg selvfølgelig har nogle ting jeg gerne vil have afklaret. Jeg har altid tre spørgsmål, jeg ved jeg skal have afklaret inden jeg går hjem. og nogle ting jeg skal sætte fokus på, og så bruger jeg dem mere sådan løbende i samtalen, fordi, også hvad jeg får tilbage. Man skal jo ikke spørge om noget hvis man allerede har fået det serveret, altså hvis jeg har fået fakta afklaret så giver jeg mig ikke til at spørge ind igen. Så jeg bruger det meget dynamisk.

**I:** Nu vil vi lige bevæge os over i hvordan du skaber en relation med kunden og bevæger os lidt væk fra sproget igen. Hvordan tænker du, at du skaber en god samarbejdsrelation med din kunde?

**C:** Det tænker jeg at jeg gør ved at sætte kunden i centrum, ved at kunden oplever at jeg lytter, og hvis ikke jeg har forstået, så gør et forsøg på at forstå det, hvor de kommer fra, hvad det er de gerne vil have. Også feedbacken, at vise at jeg ser og hører dem, at jeg altid virker interesserede i dem, også ved at virke venlig og imødekommende og så også høre udfordringerne. At, det her med at tale... at hjælpe dem til at se at der kan være flere versioner af én sag.

**I:** Hvordan fastholder du så den kontakt hele vejen igennem jeres forløb?

**C:** Der tænker jeg også noget med at interessere sig for- altså interessen, at vise interessen kan være at holde gryden i kog, som man siger. Nogen gange får vi booket noget, og så er der et halvt år til vi skal levere, fra vi indgår aftalen. Så kan vi godt finde på halvvejs inden vi mødes at høre hvordan det går. Før vi går i gang kan jeg også godt finde på lige at ringe og høre om der er styr på det hele. Det er også at skabe tryghed for dem, at jeg har styr på det hele, og hvordan går det nede ved jer, og så følger op på det. Men det er sådan mere det brede perspektiv. I samtalerne... det samme, at vise interesse, vise at man vil dem, nysgerrigheden, forståelsen. Ja.

**I:** Nu vil vi lige spørge ind til sådan noget som tryghed og tillid i den relation. Har du fokus på at skabe det?

**C:** Ja. Jamen, hold da op. Det vil jeg sige, det er også meget det der ligger i når vi prøver at tage dem herud til os, der prøver vi også at skabe en trygheds og tillidsfuld atmosfære. Og det kan også både være sådan noget med, bare sådan noget med at man er ventet, at der er kaffe når man kommer, at vi ikke ser ud som om vi lige har haft en i røret og så skrevet en rapport med venstre hånd. At man er rolig, at man er imødekommende. skabe den her afslappede stemning. Der tænker jeg også, at når det er ude ved dem, så er det helt sikker at de har tryghed. Det tillidsfulde kommer i vores faglighed, at vi kan noget, og at vi også ved noget og at vi også kan, på en eller anden måde, give dem noget ekspertise, altså fortæller dem at vi har prøvet det før, nogle eksempler på nogle lignende cases. Ja, så de også kan føle at de er i gode hænder. Og så gør vi også det nogle gange at hvis jeg har taget telefonen, og det er X [lederen] der skal levere, og jeg egentlig bare et medlem af organisationen, så får hun lige lidt med vejen, og det samme ved jeg hun gør med mig. At X har stor erfaring på det område, så skaber vi også noget tillid, at give hende et skub med, så det er "ok, det er eksperten der bliver sendt ud".

**I:** Hvis du lige skal definere tillid og tryghed. Hvad betyder det så for dig?

**C:** Altså ordene?

**I:** Ja, hvad tænker du tillid er, hvad tænker du tryghed er?

**C:** Tillid der er jo, at de kan stole på at vi kan, det vi siger vi kan, og at vi kan få dem i mål. At de kan tro på at når de bruger penge på os som kommer de faktisk i mål på den måde, at de får det de gerne vil have. Om ikke andet, at vi gør os umage for at levere. tryghed, Ja, det hænger meget sammen med tryghed. At de kan slappe af, at lederen kan sætte sig ned og sige; Jeg kan godt have tro på, og være tryk ved at de her er her, de tager sig af os og de har ekspertisen til at de ikke laver mere skade end gavn f.eks. At det ikke er sådan noget amatør arbejde, og lommepsykologi, "nu skal vi lige ind og pille ved jer alle sammen og jeres relationer". At vi gør det på en respektfuld måde.

**I:** Hvad gør du så for at vedligeholde den tryghed og tillid du har med kunden, hele vejen igennem?

**C:** Jamen det er ved at følge dem, og også at de kan stole på det vi siger, at vi holder aftaler. Hvis vi har sagt at vi vil sende et tilbud eller en pris, jamen så gør vi det. Har vi sagt at vi ringer i dag, så ringer vi i dag. Har vi sagt opfølgning, jamen så følger vi op. Så der tænker jeg bare helt essentielt, at holde hvad vi lover. Selvfølgelig kan der være noget med, at hvis vi har sagt noget med målet for en leverance er et eller andet, og noget med at det ikke bliver det alligevel, at de måske ikke kom helt i mål, så vil vi selvfølgelig også gå ind sammen med kunden og finde ud af hvad det var der skyldes at vi ikke kom i mål. Det er sjældent det sker, men nogen gange er man udsat for at man bliver nødt til at afbryde et samarbejde eller der var noget der ikke gik som det skulle. Eller at opleve at en organisation slet ikke var parat til det hele, hvor vi troede de var parat, men at de slet ikke var der. Og så er en del af hele det her respektfuldhed, tillidsfuldhed og tryghed for dem også, at vi godt vil tale med dem om det og at vi også gerne vil tage hånd om det sammen med dem. Og også godt vil indrømme, at hvis fejlen er på vores land, eller i hvert fald tage ansvar for det af dem som der er vores, og så se om, ja, hvordan man kan komme videre. Og hvordan vi kan få dem over til en anden samarbejdspartner hvis ikke vi kan... Altså, det har vi også været udsat for, at der var nogen der ville have noget som vi ikke var i stand til at løse, så har vi sagt at det kunne vi ikke hjælpe med, men prøv at ring til den og den. At de også kan regne med det... Det kunne vi også typisk, hvis vi har en forventning om at det er noget der har en betydning for dem eller det er noget vi kommer til at snakke om, så vil vi også fortælle dem, at - det er også noget der står på vores hjemmeside- at vores mål er ikke leverance i sig selv, vores mål er tilfredse kunder. Og hvis det betyder at vi skal sige at det ikke er os nu, det er først os om et halvt år, at I kan komme igennem den proces, at det kan de regne med, og den tænker jeg også skaber tillid og tryghed for dem, at vi ikke bare sælger for at sælge.

**I:** Det var sådan set det, nu tror jeg vi har været alle spørgsmålene igennem, jeg ved ikke om det var noget vi har sprunget over?

**I2:** Hvis nu du har en telefonkontakt og de ringer og spørger ind til nogen ting de gerne vil høre, og i så aftaler et møde hvor I så skal snakke videre om det. Gør du dig så nogle tanker imellem selve telefonkontakten og det personlige møde? Gør du noget konkret eller...

**C:** Altså, ja, det vil jeg sige, i høj grad. Fra at man har en eller anden aftale og til man skal have et møde, så er man jo ude, og hvis vi begge to er der, men også hvis jeg selv er af sted at lave en indre dagsorden, altså hvad er det jeg gerne vil ud af det her møde, altså lave en afklaring selv. Nogle gange laver vi også det at vi laver et helt mindset omkring hvad er minimum, hvad er succes for vores organisationen, når vi går ind på den her møde. Er det at vi har skabt interesse, er det at vi har solgt noget, altså sådan helt konkrete mål for os selv. Så ligger der også et arbejde i at finde ud af, hvis ikke man allerede har et billede af hvem er det, så gå ind og søge på dem, hvad er det for en organisation, hvor mange er de, hvad laver de, hvad leverer de, er det en social pædagogisk institution for psykisk og fysisk handicappede, hvilke psykiske og fysiske handicap, mere for også at kunne sige, det er ikke noget vi bruger som en måde at gøre os kloge på deres pædagogik, eller deres arbejdsform, det er mere for at få en forståelse for, hvad er de er optagede af, hvad er det de leverer. Også ift. hvor er det vi skal spørge ind til. Så der ligger noget både ift. at afklare, hvem er det vi skal ud til, nogen gange kan man finde ud af at der faktisk var en skoleleder der havde skrevet en bog om anerkendende ledelse, så kan det godt være vi lige skal finde ud af hvad det er hun har skrevet, inden vi begynder... altså at vi også skal positionere os

rigtigt- hvem er de? Og hvad er det de vil have ud af det. Og hvad er det vi tænker er det de skal have ud af det også.

**I2:** Det kan være at man ud fra samtalen i telefonen, f.eks. at skulle være nød til at stille kunden nogle spørgsmål, eller stille måske opgaver til kunden, at skulle tænke over et eller andet til første gang eller.

**C:** det kunne det godt. Der kunne godt være nogle møder hvor vi slet ikke...(utydeligt) afklare nogle rammer. Det kan være alt fra datoer til at tage et møde om hvad det egentlig er, altså prøve at komme mere ind på hvad de vil. Men nogle gange stiller vi også krav, eller krav, nogle gange gør vi også det at vi sender noget materiale til dem. Vi er næsten aldrig ude og holde møde, uden at de har fået et eller andet, tilbud sæt forud for, så de har et eller andet skriftligt. At de har fået mulighed.. om de så har læst det eller ej, det er så hvad det er, men de får næsten altid noget materiale inden vi kommer til et møde. Så vi har noget at snakke ud fra, at vi har en fælles ramme, så vi ikke skal sidde og lave hele den der umiddelbare "hvad er det vi skal", den laver vi altid i telefonen. Så vi har et eller andet, med mindre vi inviterer dem herop. Nogle gange ringer de, vi vil bare have noget om anerkendelse, nå, det lyder da spændende, hvad har I tænkt Jer, det ved vi ikke endnu, så kommer de herop. Men hvis det er nogen der har en konkret, vi vil gerne have, måske et udviklingsforløb, et uddannelsesforløb, vi kunne godt tænke os at holde et uforpligtende møde med jer. Så har de fået et eller andet tilbud først, så vi har noget at snakke ud fra.