

# Indholdsfortegnelse

1.1 Problemformulering.....	5
1.2 Almene grunde for emnevalg .....	5
1.3 Personlig motivation for emnevalg.....	6
1.4 Fremgangsmåden.....	6
1.5 Disposition .....	7
1.6 Det videnskabsteoretiske udgangspunkt.....	8
2.0 Teori .....	11
2.1. Definitioner af OD .....	11
2.2 Interventionstyper .....	14
2.3 De historiske diskussioner.....	16
2.3.1 OD før 60'erne .....	16
2.3.2 OD i 60'erne .....	18
2.3.3 70'erne .....	20
2.3.4 80'erne .....	23
2.3.5 90'erne .....	26
2.3.6 00'erne og udviklingen op til i dag.....	29
2.4. De væsentligste diskussioner i OD.....	32
2.4.1 Rationalet for at benytte sig af OD .....	32
2.4.2 Det forskningsmæssige legitimitet af OD .....	37
2.4.3 Udfordringer i OD.....	38
2.5 Delkonklusion: rationalet, legitimiteten og hovedudfordringer i OD.....	41
2.6 PK som en særlig praksisform i OD .....	44
2.6.1 PK ifølge Schein .....	44
2.6.2 PKs rolle i OD.....	46
2.5.2 Udfordringer i PK.....	48
3.0 Metode.....	50
3.1 Valg af dataindsamlingsstrategi .....	50
3.1.1 Semistrukturerede interview .....	50
3.1.2 Vignette metoden .....	51

3.1.3	Etiske retningslinjer i oplysningen af IPer .....	51
3.1.4	Design af interviewguide og vignetter .....	52
3.2	Valg af informanter .....	53
3.3	Valg af analysestrategi .....	54
3.3.1	Forberedelse af data og transskription.....	55
3.3.2	Udvikling af kategorier og kodningsforudsætninger .....	56
3.3.3	Kodning af teksten .....	56
3.3.4	Opstilling af konklusioner fra kodet data.....	57
3.3.5	Diskussion af de empiriske fund og rapportering.....	57
4.0	Analyse .....	58
4.1	Rationalet i PK.....	59
4.1.1	Definition .....	59
4.1.2	Anvendelseskontekst.....	60
4.1.3	Forventninger.....	60
4.1.4	Udbytte og effekt for rekvirenter og deltagere .....	61
4.1.5	Teoretisk grundlag og det videnskabsteoretiske udgangspunkt .....	62
4.1.6	Evidens- og forskningsargumentation .....	63
4.1.7	Fordele og begrænsninger sammenlignet med andre tilgange.....	64
4.1.8	Kommentarer til den første vignette .....	66
4.2	Legitimitet i PK .....	66
4.2.1	Interventionsberettigelse og legitimitet .....	66
4.2.2	Argumenter for anvendelsen.....	66
4.2.3	Interessenternes vurdering.....	67
4.2.4	Evaluering af hvorvidt PK er lykkedes.....	68
4.2.5	Kommentarer til den anden vignette .....	68
4.3	Hovedudfordringer i PK.....	69
4.3.1	Udfordringer og faldgruber.....	69
4.3.2	Interesser, sløring af interesser og interessekonflikter .....	71
4.3.2	Håndtering og prioritering af forskellige interesser .....	72
4.3.3	Værdier .....	75
4.3.4	Sammenspillet mellem humanistiske og effektiviseringsværdier .....	76

4.3.5 Etik og etiske grænser .....	77
4.3.6 Kommentarer til den tredje vignette .....	79
5.0 Diskussion .....	81
5.1 PK i praksis .....	81
5.1.2 Formålet med PK.....	82
5.1.3 Det videnskabelige fundament.....	84
5.2 Legitimering af PK .....	87
5.3 Interesser, konflikter og magt.....	88
6.0 Konklusion.....	90
7.0 Litteraturliste .....	93

<b>Bilag 1 de forskellige definitioner</b>	<b>98</b>
<b>Bilag 2 interventionstyper på forskellige niveauer</b>	<b>99</b>
<b>Bilag 3 Antagelser og principper i PK</b>	<b>100</b>
<b>Bilag 4 Interventionsanbefalinger</b>	<b>103</b>
<b>Bilag 5 Internet henvisninger</b>	<b>104</b>
<b>Bilag 6 Interview- og vignettedesign guide</b>	<b>105</b>
<b>Bilag 7 Oplysninger omkring interview</b>	<b>107</b>
<b>Bilag 8: Informeret samtykke</b>	<b>108</b>
<b>Bilag 9 Interviewdisposition, spørgeguide og vignetter</b>	<b>109</b>
<b>Bilag 10 Refleksioner omkring dataindsamlingen</b>	<b>113</b>
<b>Bilag 11 Etiske dilemmaer</b>	<b>115</b>

# 1.0 Indledning

Hvad vil det sige at arbejde med en social proces i en organisation? I princippet kan det omfatte beskæftigelsen med alt det der sker imellem mennesker i den organisatoriske kontekst. Dette arbejde forudsætter dog en bevidst afgrænsning af det centrale fra det tilfældige og en forståelse af hvilke begivenheder, der skal udvælges for at beskrive og påvirke hvad der foregår. Beskæftigelse med sådanne afgrænsninger og indsatser er kendetegnende for forsknings- og praksisdomænet Organizational Development (OD), som har udviklet sig over de sidste 50 år. OD byder i dag på omfattende mængder af teori og forskning til at forstå de menneskelige processer i organisationer, mens anvendelsen af denne viden er den grundlæggende kompetence for OD praktikere. Over tid har flere fagfolk af disciplinens udviklet deres egne individuelle måder at intervenere på. Disse kaldes ”praksis teorier” efter Kurt Lewin, og er fagfolkenes egne måder at fortolke og bruge viden på i arbejdet med sociale processer (Vail, 2008: 222-8).

En af sådanne praksisteorier er proceskonsultation (PK) (ibid). Tilgangen blev udmøntet tilbage i 1969 og kendetegner en måde hvorpå en konsulent sætter organisationsudviklende initiativer i gang, udfører træning og arbejder med nøgleinteressenter gennem et OD program PK omfatter også en bestemt måde at indgå i hjælperelation på og betegner den generelle, filosofiske grundholdning for hjælpere (Schein, 1969, 1999). PK er nu adopteret af OD udøvere og øvrige konsulenter, og betragtes i flere OD håndbøger som en grundlæggende gruppeintervention (Vail, 2008: 228). Et mere specifikt eksempel på PKs anvendelse er forankringen af PKs principper i Management Development Program for De Forenede Nationer (UNDP), hvor tilgangen præger udviklingsprojekter på nationale niveauer (Murell, 1994). PK har også sat sit aftryk i akademiske og konsultative kredse i Danmark. ”Process Consultation Revisited” (Schein, 1999) og ”Den professionelle proceskonsulent” (Juhl & K. Dahl, 2008) indgår som pensum på psykologiuddannelserne i KU og AAU, såvel som på andre universitets- og akademiuddannelser. Desuden tilbydes PK som en ydelse af mindre såvel som større konsulenthuse.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Se bilag 5 for listen af online henvisninger

Efter en anvendeshistorie på 50 år er PK imidlertid problematiseret for at være videnskabeligt underbelyst. Til trods for PKs udbredelse er konceptet hovedsageligt funderet i Scheins førstepersonsfortællinger og egne principper, hvorfor flere forskere også har forstøgt at rejse diskussionen omkring et evidensunderskud (Kaplan, 1979; Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009). Andre mener at PK ikke egner sig til empiriske eksperimenter, og at den positivistiske tilgang mismatcher konsulenterfaringen (Coghlan, 1989). Ifølge Vail (2008) har PK en helt særlige status som praksisteori - uden et videnskabeligt mål om at forudse eller kontrollere udfald.

## *1.1 Problemformulering*

Med baggrund i det ovenstående er det specialets formål at belyse proceskonsultationens rationale, hovedproblematikker og legitimitet med afsæt i de væsentligste diskussioner af Organizational Development. For at gøre dette besvares to hovedspørgsmål, hvor det første spørgsmål etablerer de analytiske sigt punkter for besvarelsen af det andet spørgsmål.

Det første spørgsmål er:

- Hvad er OD og hvordan har diskussionen af ODs rationale, legitimitet og hovedudfordringer udviklet sig fra disciplinens fødsel og frem til i dag?

Det andet spørgsmål er:

- Hvordan opfattes PKs rationale, legitimitet og hovedudfordringer blandt udøvere af disciplinen i dag?

## *1.2 Almene grunde for emnevalg*

PK har som et praktisk felt vundet indpas i organisationer med betydelige konsekvenser, og er af almene grunde interessant at undersøge, som følge af dens udbredelse, akademisk og praktisk indflydelse, samt de betydelige investerede ressourcer. Fagligt er PK samtidigt undersøgelsesaktuel på grund af den manglende forskning omkring tilgangens effekt (Cummings & Worley, 2014: 274-5). Dette speciale er også interessant, da der så vidt jeg har kunnet undersøge<sup>2</sup>, ikke eksisterer lignende kvalitative studier af PK udøvernes opfattelser af rationaler, legitimitet og

udfordringer. Det forskningsmæssige mål er derfor at bidrage til OD feltet ved at skabe en bedre forståelse af fænomenet PK og dens rationaler i teori og praksis (Christensen, 43: 2011). Specialet kan endvidere være med til at udvikle og understøtte dannelsen af praksisteorien for de interesserede ved at tilføre ekspertviden fra feltet omkring udøvelsen af PK i organisationer.

### *1.3 Personlig motivation for emnevalg*

Interessen for PK knytter sig til mine studieerfaringer og observationen, at konsulenter og andre organisationsudviklende hjælpere tit positionerer sig i faciliteringsrollen. Fra denne position præger psykologer og andre faglige specialister selve processen ved at arbejde med hvordan opgaven foretages, frem for at beskæftige sig med opgaveindholdet og hvad der foretages. Dette var overraskende i starten af studiet, hvor jeg opfattede psykologen som eksperten, der hjælper med sine anbefalinger og løsningsforslag. Imidlertid var opdagelsen, at hjælpere i organisationer ikke behøver at italesætte deres diagnoser og komme med råd, men tit kan hjælpe ved ”kun” at stille spørgsmål, reformulere udtalelser og arbejde med de eksisterende perspektiver frem for at introducere nye.

Disse refleksioner udviklede sig sidenhen til undersøgelsesønske om hvordan konsulenter opfatter PK i deres arbejde med organisationsudvikling. Samtidigt vil jeg også bidrage til andre studerende, såvel som forskere og praktikere med interesse for PK. Læseren kan derfor forvente at få svar fra praktikere på hvad virker, hvorfor det virker og hvordan udøvelsen af PK virker, samt opdage praktikernes bud på de udfordringer, etiske overvejelser og værdimæssige standpunkter i anvendelsen af tilgangen.

### *1.4 Fremgangsmåden*

For at skabe en oversigt over OD og PK foretages først en litteraturgennemgang af reviewartikler på området over de sidste 50 år. Desuden anvendes Cumming & Worleys (2014) ”Organization Development & Change” for at komme med ét bud på de væsentligste definitioner, principper og praksisformer i disciplinen. Bogen er udvalgt på grund af dens aktualitet, spændvidde, samt popularitet<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Jeg fandt ingen artikler, der behandlede disse fokusområder på Google Scholar

<sup>3</sup> Citeret over 4000 gange på google scholar i ’15

Litteratursøgningen supplerer også løbende med artikler, der belyser ODs og PKs "rationale" og "legitimitet". "Rationale" defineres her som forståelsen af hvad ODs bidrag eller "expected utility" er fra aktørernes perspektiv (Colman, 2008: 638). Legitimitet defineres som OD praktikernes berettigelse til at intervenere på en måde, der accepteres af deltagere i overensstemmelse med en bestemt rationale. Endeligt undersøges det udvalgte materiale for de mest fremtrædende og omdiskuterede udfordringer eksempelvis omkring evidensspørgsmålet, interesseafvejninger, værdier og etiske forbehold. Teoriafsnittet afsluttes herefter med en delkonklusion på det første spørgsmål i problemformuleringen, samt en heraf inspireret teoretisk ramme for PK.

Efter den teoretiske gennemgang anvendes de frem-analyserede nøgletemaer som sigt punkter for den empiriske del af opgaven. I lyset af de væsentligste diskussioner i OD over tid og dens underdisciplin PK, udarbejdes en spørgeguide og analyseramme for at undersøge praktikernes opfattelse af rationaler, legitimitet og hovedudfordringer i udøvelsen af PK. Den indsamlede interviewdata kodes, behandles og analyseres efterfølgende ved brug af den kvalitative indholdsanalyse.

## *1.5 Disposition*

Specialets resterende del opdeles i fire kapitler.

I kapitel 2 præsenteres specialets teoretiske ramme, som danner afsæt for analysen af PK. Det teoretiske grundlag etableres ved først at undersøge hvad OD er som felt, hvad har været diskuteret og hvilke forståelser der har udkrystalliseret sig heraf. Procesretningen heri er at belyse udviklingen af OD, besvare problemformuleringens første spørgsmål, samt opstille en teoretisk ramme for udviklingen i PK.

I kapitel 3 præsenteres specialets metodiske ramme. Herunder præsenteres forskningsdesignet, dataindsamlings- og analysestrategien.

I kapitel 4 præsenteres datamaterialet med afsæt i den analyseramme, som er udviklet i kapitel 3.

I kapitel 5 diskuteres de udkrystalliserede mønstre i empirien og implikationerne heraf.

I kapitel 6 besvares problemformuleringens andet spørgsmål.

## *1.6 Det videnskabssteoretiske udgangspunkt*

Specialet er funderet i en kritisk realistisk position. Denne er dels social konstruktivistisk, idet det medgives at visse fænomener er socialt konstruerede. Imidlertid afslår positionen, at studiet af socialvidenskabelige fænomener kan udelukkende afgrænses til et studie af diskurser. I stedet funderes den kritisk realistiske position i en dualistisk erkendelsesteori, hvor handling (processer og begivenheder) og struktur undersøges på basis af realistisk ontologi. Hovedudgangspunktet i realismen er, at der eksisterer en virkelig verden, der er uafhængig af vores viden om denne. Kritisk realisme er en version af realisme, hvor den sociale verden samtidigt anskues til at være forskellig fra den naturvidenskabelige, fordi denne afhænger af menneskelig handling. Den sociale verden betragtes som på forhånd konstrueret af mennesker, men uden at vores viden om virkelighed er lig med virkeligheden. Vores viden om den sociale verden kan være manglende, begrænset eller fejlagtig. Repræsentationer af viden fra dette perspektiv er ikke lige gode, men vi kan nærme os en bedre viden omkring den sociale verden, idet nogen repræsentationer af viden er bedre end andre (Fairclough, 2005: 916).

Kritisk realisme har til formål at forklare de sociale processer og begivenheder ved brug af kausale virkekræfter af både struktur og menneskelig ageren og situationsafhængigheden af disse effekter. Forskning udøves igennem en abstraktion af konkrete begivenheder i samfundet for så at forstå den strukturerede sociale virkelighed, og derefter at analysere de konkrete begivenheder, handlinger og processer i lyset af denne viden (ibid: 923).

Kritiske realister forudsætter en stratificeret ontologi, hvor handling og strukturer befinder sig på forskellige strata i den sociale virkelighed. Handling og strukturer har forskellige egenskaber, samtidigt med de er gensidigt afhængige af hinanden. De refererer til to forskellige niveauer i netværket af sociale relationer - samfundet, som de genskaber og transformerer. De sociale strukturer dannes forud for sociale handlinger, der fastholder og transformerer dem. Endvidere etablerer strukturerne de eksisterende restriktioner eller grænser inden for hvilke de samtidige sociale situationer eller interaktioner forekommer (Reed, 1997: 30-1). Der skelnes her mellem det ”virkelige”, det ”aktuelle” og det ”empiriske”. Det virkelige er domænet af strukturer med tilhørende kausale virkekræfter, det aktuelle er domænet af



handling, og det empiriske er delen af det virkelige og det aktuelle, der opleves af sociale aktører. De kausale virkekræfter i strukturer opfattes til at have en kausal virkning på handling, men handlingen er samtidigt situationsbestemt af forskellige andre strukturer i virkeligheden. Endvidere kan sociale aktører også præge strukturer og dermed også det aktuelle (Fairclough, 2005: 922).

Denne videnskabsteoretiske tilgang vurderes både som plausibel og som nyttig i anskuelsen af specialets temaer og nøglebegreber. I forståelsen af OD eller "Organizational Change" kan vi eksempelvis skelne mellem organisering – handlen og proces, samt organisation – den sociale struktur. I anskuelsen af organisationer vil et kritisk realistisk perspektiv betyde, at både organisationsstrukturer og organiserende handlinger af medlemmer har kausale effekter på hvordan organisationer ændrer sig. PK er fra dette perspektiv en særlig kommunikationsform, der både organiserer processer, producerer bestemte effekter, bidrager til transformation, og samtidigt også er underlagt situationsbestemte betingelser bestående af blandt andet struktur (Fairclough, 2005: 918).

Specialet beskæftiger sig med organisationer som arenaer for både OD og PK. Organisationer ansues her som et eksempel på en vedvarende strukturel form, bestående af forskellige praksislag, gennem hvilke sociale relationer er reproduceret og transformeret. Organisatorisk praksis er her kontaktfladen mellem handling og social struktur. Ifølge Reed forudsætter kritisk realisme fire teoretiske principper i anskuelsen af organisationer.

For det første er studiet af organisationer afhængig af teoretiske tilgange, der kan supplere en analytisk forklaringsramme for sammenspillet mellem handling og struktur.

For det andet anerkendes, at handling i organisationer er en følge af både de eksisterende muligheder og begrænsninger i strukturen. Organisationsformer består her af en række relationelle strukturer, som mennesker træder ind i. Disse strukturer er på forhånd formet før menneskers indtræden, og de organisatoriske medlemmer både fastholder og transformerer disse strukturer i deres handling.

For det tredje, omfatter de relationelle strukturer modstridende og konkurrenceprægede principper af strukturering såsom klasse, køn, etnicitet og race,

som kan bruges til at forklare de underliggende mekanismer og empiriske tendenser der produceres.

For det fjerde, udgør organisationer kontaktfladen mellem handling og struktur, hvor de menneskelige aktører kæmper for at positionere sig på måder, hvorpå de forsvarer eller forbedrer deres egne aktiver i vedvarende hierarkier af økonomisk, politisk og social magt (Reed, 1997:34).

## 2.0 Teori

I denne del etableres det teoretiske grundlag for metode, analyse og diskussionsdelen af specialet. Dette gøres ved at undersøge udviklingen indenfor OD feltet (herunder PK), samt ved at fremhæve de væsentligste diskussioner der har udkrystalliseret sig i løbet af de sidste seks årtier.

Indledende defineres OD, såvel som tilgangens afarter og praksisformer. Der gives endvidere nogle nutidige bud på de gennemgående principper, forudsætninger og værdier. I denne præsentation understreges ODs dynamik, hvis teoretiske rationale har udviklet sig over tid.

Dernæst behandles ODs kronologiske udvikling, som spores helt tilbage til 1930'erne. Efter præsentationen af disciplinens rødder, gennemgås udviklingen af OD fra 1960'erne frem til i dag med et interval på 10 år. Afsættet heri tages i tidens centrale litteraturgennemgange. Endeligt diskuteres hvad de væsentligste mønstre i udviklingen af disciplinen i henhold til problemformuleringen har, og der tages en kritisk stillingstagen til denne fremdrift. Herefter besvares den første del af problemformuleringen.

Teoridelen suppleres med fremstillingen af PK som en afart af disciplinen. Heri gives der også en præsentation af tilgangens rationale, legitimitetsovervejelser, som de er tænkt af tilgangens stifter og fra OD perspektiv. Til sidst opstilles nogle bud på de teoretiske udfordringer i PK.

### 2.1. Definitioner af OD

I 2014 formulerer Cummings & Worley i den 10. udgave af deres grundbog ”Organizational Development & Change”, at OD er:

*”System-wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness”*  
(Cummings & Worley, 2014:2).

De to forfattere påstår desuden, at OD adskiller sig fra øvrige forandringstilgange såsom change management, der funderes i mekaniske og programmatisk antagelser

om at forandring kan følge en drejebog med involvering eller indrullering af mennesker. Formålet med OD er ikke at forandre for forandringens skyld, eller implementere de nyeste ledelsestrends og heller ikke at være brikken i udførelsen af ledelsens befalinger. Formålet med OD er at fremme læringen omkring hvordan forandringen ledes og på den måde forbedre vilkårene for individer, grupper, organisationer og samfundene. OD er også en samling af evidensbaserede ideer og praksisser om hvordan organisationer kan opnå bæredygtig høj performance og menneskelig ”fulfillment”. Det er en disciplin med integreret teori og praksis, der er rettet mod at løfte organisatorisk effektivitet (ibid: xvi-xvii).

Samtidigt med denne definition opstilles også 5 øvrige definitioner af OD, der er formuleret af andre (bilag 1). Forfatterne påpeger heri, at der egentligt ikke er enighed omkring hvad OD er (ibid: 2). Dette er på ingen måde et nyt fænomen. I tidens løb er der opstillet en mangfoldighed af velaccepterede definitioner fra disciplinens stiftere og frontfigurer. Allerede tilbage i 1985 påpegede Pettigrew (1985: 3-5) i gennemgangen af OD feltet, at der er næste er lige så mange definitioner som der er udøvere. De mange forsøg på at finde én accepteret definition, der er et fælles referencepunkt for praksis- eller studiefeltet har stadig ikke været succesfulde (Cooke, 1998: 37). I OD håndbogen fra 2008 finder vi imidlertid ét bud på de fælles træk, som de fleste OD teoretikere og praktikere menes at være enige omkring. Her betragtes OD som:

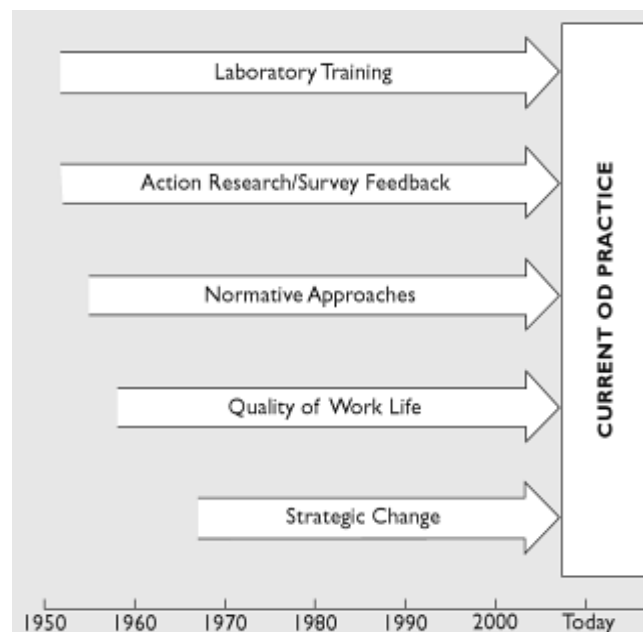
*a) En planlagt proces tilsigtet at medføre forandring b) gennem brugen af interventioner, c) hvor adfærdsvidenskabelig viden i form af teori, forskning og teknologi d) har en organisatorisk eller system orienteret fokus e) og typisk involverer en tredjeparts forandringsagent (Jamieson & Worley, 2008: 103).*

De forskellige definitioner kendetegnes af forskellige implicite rationaler for hvorfor OD praktiseres og studeres, hvilket er særligt synligt over tid. Bevidsthed heromkring er stadig aktuel, mangfoldigheden af definitionsrationaler kan medføre forvirring omkring interventionsformålet (ibid: 102-3). Ved at undersøge hvad OD forstås som, kan vi kan lægge mærke til bestemte diskurser, videnskabsteoretiske antagelser i feltet som rationalerne hviler på, såvel som forskellige vægtninger af værdier og idealer. Aldelfer (1977) forbinder eksempelvis definitionen af OD med

forbedringen af livskvalitet for medlemmerne af de menneskelige systemer og forbedring af institutionel effektivitet i disse systemer. Andre anser de humanistiske præmisser af livskvalitet som sekundære for hvad OD er, idet de kun udgør et middel for virksomhedens ledelse til at opnå effektivitet, produktivitet og profitabilitet (Krell, 1981: 317). Vi kan endvidere konstatere, at definitioner og opfattelser af OD har ændret sig over tid. I 60'erne var OD særligt kendetegnet af T-grupper, som virksomheder var villige til at eksperimentere med, og som promoverede demokratisk deltagelse og humanisering af arbejde. I 70'erne og 80'erne var OD mere præget af praktikere, der forsøgte at transformere disciplinen til at være mere resultatfokuseret og kommercielt-orienteret (Burnes & Cooke, 2012: 1403-4). I takt med tiden har OD også været påvirket af forskellige videnskabelige diskurser: den moderne fra 1950'erne og den postmoderne fra 1980'erne. Konsekvenserne heraf har været tilstedeværelse af flere videnskabsteoretiske rationaler, forskellige konceptualiseringer af OD, samt forskellige bud på hvordan problemer løses og hvordan forandring skabes (Marshak & Grant 2008: 8).

Et samlet bud på de fem væsentligste historiske OD strømninger er opstillet af Cummings & Worley (2014: 7-15):

- 1) Laboratorietræning/T-grupper/sensitivitetstræning, hvor gruppedeltagere lærer af deres egne interaktioner og gruppeprocesser om relationer, personlig vækst og ledelse
- 2) Aktionsforskning, hvor samfundsforskere knytter viden til handling i praksis sammen med organisationsmedlemmerne, sådan at denne viden bruges i organisationen til at lede forandring / Survey feedback, hvor arbejdsattituder vurderes fx ved hjælp af Likert-skalaer
- 3) Normative tilgange, hvor "den rigtige" måde at designe og drive organisationer promoveres på baggrund af evidens (fx participativ ledelse)
- 4) Livskvalitet i arbejde, der i Europa var kendetegnet af løftet i autonominiveaue, opgavemangfoldighed og feedback igennem jobdesign,



Figur 1: De fem hovedstrømninger i OD (Cummings & Worley, 2014: 7)

mens i USA var kendetegnet af arbejdsvilkårsforbedring for at tilfredsstille personlige behov, samt jobberigelse og selv-ledende teams

- 5) Strategisk forandring, hvor ”alignment” mellem organisationens miljø, strategi og design forbedres for at imødekomme teknologiske, politiske og sociale ændringer, og andre strategiske initiativer såsom akkvisitioner understøttes

## 2.2 Interventionstyper

Over tid er flere organisatoriske interventionspraksisser blevet udviklet, integreret og associeret med OD. Paletten omfatter i dag mangfoldighed af interventionstyper og forandringsområder, som kan grupperes under fire kategorier: ”human process” (HP) interventioner, teknostrukturelle interventioner, ”human resource management” (HRM) interventioner og strategiske forandringsinterventioner (ibid: 157).

HP interventioner fokuserer på mennesker i organisationer og de processer gennem hvilke de opnår deres mål. Disse processer omfatter kommunikation, problemløsning, gruppebaseret beslutningstagen og ledelse. HP interventionsudøverne værdisætter menneskelig ”fulfillment” og forventer, at effektivitet i organisationer er en følge af de menneskelige og organisatoriske processer. De to primære interventionsområder er:

- 1) Interpersonelle relationer og gruppedynamikker, hvor PK, konfliktløsning og teambuilding hører under
- 2) Systemforandrende interventioner på grupperelations-, afdelings- eller organisationsniveau, hvor konfrontationsmøder, interaktions- og relationsforbedrende initiativer, samt ”storegruppe” interventioner hører under (ibid: 157-8).

Teknostrukturelle interventioner fokuserer på organisationens teknologi (fx arbejdsmetoder og jobdesign) og struktur (arbejdsdeling og hierarki). Disse forandringsmetoder omfatter tilgange til medarbejderinvolvering, såvel som metoder til at strukturere organisationer, grupper og jobs. Praktikkere prioriterer både produktivitet og menneskelig ”fulfillment” og forventer at organisationseffektivitet bliver en følge af passende arbejdsdesign og organisatoriske strukturer. De teknostrukturelle interventioner kan yderligere opdeles i tre kategorier:

- 1) Restrukturering af organisationer igennem strukturel design (eller redesign), downsizing og reengineering
- 2) Involvering af medarbejdere i beslutningstagen ved at flytte magt, viden, information og belønninger nedad i organisationen, herunder parallel strukturering (såsom ”quality circles”), total quality management (arbejdskvalitetsforbedring) og opbygning af højt-involverende organisationer
- 3) Teknokratiske ændring, herunder design af individuelle jobs og interaktive grupper, samt jobberigelsesprogrammer og etablering af selvstyrende teams (ibid: 159-60).

HRM interventioner anvendes med henblik på at udvælge, belønne, udvikle og støtte mennesker i organisationer. Området er traditionelt associeret med HR funktionen, men er over tid blevet i større grad integreret med OD. Antagelsen heri er, at organisationseffektivitet er et resultat af forbedrede måder at integrere medarbejdere i organisationen på. De tre interventionsområder er:

- 1) Performance management, herunder forandringsprogrammer omkring målsætning, præstationsvurderinger og belønningssystemer
- 2) Ledelse, udvikle og fastholdelse af talent, herunder coaching og mentoring, ledelsesudvikling, samt karriere planlægning
- 3) Stress og velbefindende, samt administration af arbejdsstyrkens mangfoldighed (ibid: 161-2).

Endeligt har de strategiske OD interventioner til formål at forbinde interne organisatoriske vilkår med de eksterne miljømæssige krav, og transformere organisationen således at denne kan følge med de foranderlige vilkår. De strategiske interventioner udgør de nyeste tilføjelser til OD feltet. Disse programmer implementeres over hele organisationen og medfører et bedre match mellem forretningsstrategi, struktur, kultur og omgivelserne. De tre interventionsområder er:

- 1) Transformation af måden hvorpå organisationen relaterer sig til omgivelser eller opererer internt, herunder
  - a) re-orientering af organisationsmedlemmer mod en ny strategisk retning
  - b) organisationsdesign, hvor HR, ledelses- og informationssystemer ændres for at understøtte hinanden

- c) kulturforandring hvor adfærd, værdier, overbevisninger og normer matches med strategiske og miljømæssige krav.
- 2) Formning af samarbejdsstrategier for organisationer i fusioner og akkvisitioner, alliancer og netværk.
- 3) Opbygning af kontinuerlig forandring og forbedring, hvor organisationer hjælpes med at være strategisk selv-designende, opbygges til at være kontinuerligt forandrende, eller understøttes i at tilegne sig kapabiliteter som organisatorisk læring og ”knowledge management” (ibid: 161-2).

Det kan være en udfordring at svare på hvad kernepraksissen i OD er, eftersom der eksisterer så mange interventionsmetoder. Ifølge Jamieson & Worley (2008) er der imidlertid noget fælles, som de fleste OD udøvere og undervisere vil kunne genkende. Kernen i OD praksis er:

- En bestemt værdibase
- Integration af adfærdsmæssige videnskaber med ledelse, strategi og organisationsdesign
- Karakteren af konsulentrollen og klient-konsulent relationen som en forudsætning for forandringen
- Inklusionen af individuel såvel som organisatorisk læring, udvikling og kapacitetsopbygning i fremdriften mod de ønskede resultater (Jamieson & Worley, 2008: 113)

## *2.3 De historiske diskussioner*

### *2.3.1 OD før 60'erne*

Der er en generel enighed i feltet, at de tidligste historiske komponenter af OD er T-grupper, aktionsforskning (AF) og partcipativ ledelse, og at de er stærkt forbundet med arbejdet af Kurt Lewin. Lewins indsats har bidraget til disciplinens mest fundamentale værktøjer og metoder, såvel som dens rationaler og værdier. De væsentligste heraf er:

- Planlagt forandring, som omfatter AF, gruppedynamikker, tre-trins forandringsmodellen og ”field theory”



- Demonstration af hvordan psykologiske teorier og teknikker, fra eksperimentelle sammenhænge til at studere adfærd kan anvendes i undersøgelsen og ændring af gruppeadfærd i ”den virkelige verden”
- En række radikale værdier, der fremme de demokratiske og participative idealer i taklingen af sociale konflikter (Burnes & Cooke, 2012: 1397)

Lewins arbejde menes at være ideologisk drevet (ibid), især på grund af hans jødiske baggrund, som resulterede i flugten fra nazi Tyskland. Hans publikationer gennemses af politiske og sociale budskaber, og promoverer de demokratiske idealer, som formodede løsninger på den eksisterende politiske og sociale undertrykkelse (Freedman, 1999: 127). Disse demokratiske idealer optræder i to af Lewins projekter i 1939, som kan kobles til tilsynekomsten af OD praksisser. Det første af disse var autokrati-demokrati studier, som dokumenterede at ledere der promoverede demokratisk participation opnåede betydeligt bedre resultater i arbejde i forhold til autokratiske ledere. Det andet projekt var en hel serie initiativer med Harwood Manufacturing Corporation, der var funderet i aktionsforskning og PL (Burnes & Cooke: 2012: 1398).

Endnu et centralt milepæl er fra 1946, da Lewin sammen med Benne, Bradford og Lippitt organiserede en workshop for lokalsamfundets ledere for at opbygge deres evner til at modvirke diskrimination (ibid: 1389). Opdagelsen under workshoppen var, at konfrontationer af deltagere i øjeblikket med data vedrørende deres adfærd bidrog til meningsfuld interpersonel læring for deltagere omkring 1) dem selv 2) andres respons 3) gruppeadfærd og gruppeudvikling. Begivenheden var også et eksempel på praktisk aktionsforskning (AF) i store grupper med læring som et resultat (Friedman, 1999: 128-9). Lewin døde kort efter, men arrangementet skabte grundlaget for OD bevægelsen og workshoppens øvrige trænere grundlag National Training Laboratories (NTL). NTL var en non-profit uddannelsesinstitut, hvor T-grupper kort efter blev udbudt. Disse var ustrukturerede og agendafrie grupper for fremmede mennesker, der lærte af deres egne interaktioner og gruppedynamikker. Deltagerne udforskede hinandens følelser og attituder for at reflektere omkring deres egen adfærd i ”her og nu” med henblik på at forbedre deres interpersonelle kompetencer og skabe forandring, når der er tilbage i deres ”back-home” omgivelser (Burnes & Cooke, 2012:1398).

NTL fællesskabet voksede ved at eksportere T-gruppe konceptet til organisationer. Flere NTL medlemmerne udvidede desuden deres programmer til at omfatte ledelsesudvikling, konfrontationsmøder og personlig vækst, mens NTLere med klinisk baggrund udviklede deres egne praksisser af humanistisk psykologi. Sidst i 1950'erne påbegyndte McGregor arbejdet på "Theory X & Theory Y". Argyris startede i 1957 med at udgive serier af publikationer omhandlende organisatorisk effektivitet værende en funktion af interpersonelle kompetencer. Harrison anvendte "survey feedback" sammen med Proctor & Gamble. Endeligt blev "Organizational Development" begrebet konceptualiseret parallelt og uafhængigt af 1) Shepard og Blake i forbindelse med arbejdet i Esso, anvendelsen af Management Grid™ modellen og T-grupper. 2) Beckhard og McGregor "total cultural change" indsats i General Mills (Freedman, 131: 1999).

### 2.3.2 OD i 60'erne

60'erne var den gyldne alder af T-grupper, som var efterspurgt i forretnings- (fx af General Electric og TRW) og akademiverden<sup>4</sup> (ibid: 131-2). Netop T-grupper og NTL bidrog til den indledende kraftige vækst af OD, men AF og PL var også i fremgang. I 1966 passerede 20.000 forretningsfolk passeret NTLs, og efterspørgslen på OD ydelser var så kraftig, at tidligere T-gruppe deltagere begyndte at udvikle deres egne T-grupper. Den uregulerede ekspansion betød, at terapilignende interventioner nu var udført af folk uden en faglig baggrund i psykoterapi, hvorfor T-grupper blev heftigt kritiseret for at skade deltagernes karriere og mentale helbred. Desuden blev tilgangen kritiseret for dens tvivlsomme effekt på performance i arbejde, samt manglende hensynstagen til de politiske dynamikker i organisationslivet (Burnes & Cooke, 2012: 1401). Særligt ét review kan fremhæves som et eksempel på årtiets diskussioner. Heri problematiseres den manglende dokumentation omkring performanceforbedringer for individer eller organisationer, som følge af T-grupper. Dokumentationen af observerbare og målbare resultater er mangler, og artiklen konkluderer, at T-gruppernes positive nytteværdi for organisationer hverken kan bekræftes eller afkræftes. De væsentligste udfordringer heri var 1) at læringstransfer fra træning til organisationer er underbelyst 2) vurderingskriterier for hvordan ændringerne manifesterer sig under træning og uden for træning i organisationen er

---

<sup>4</sup> C. Rogers og A. Maslow er nogle af de fremtrædende inspirerede deltagere

manglende i forskningen 3) systematisk design, måling og effektevaluering af variabler er ikke til stede (Campbell & Dunette, 1968: 73, 97-101).

Et andet review af omfatter T-grupper, interventioner i gruppedynamikker, survey-feedback og participative ledelsesinterventioner. Heri opdages, at tidens succesfulde OD praksisser kommer i mål med to ting: 1) de formår at introducere en ny arbejdsmodel, som organisationsmedlemmer inkorporerer som basis for at drive forandringen og formulere nye mål ud fra 2) de formår at sekvensere mål og handlingsskridt på sådan en måde, at der sker en kobling mellem forandringens fokusområde og øvrige dele af system - de enkelte hierarkilag, performance systemer, organisationspolitikker, samt eksterne interessenter. Omvendt formår de mislykkede interventioner ikke at blive overført i organisationssystemet, eksempelvis ved at spredningen af forandringen bremses opad eller nedad i hierarkiet (Buchanan, 1967).

Det næste review er udarbejdet i Tavistock Institute of Human Relations - den europæiske parallel for OD praksis (Burnes & Cooke, 2012: 1399). Spencer & Sofers (1964) isolerer heri tre af tidens tendenser:

- 1) Organisationer, der tilpasser sig omgivelser og fokuserer på innovation bevæger sig fra bureaukratiske til adaptive organisationssystemer. Heri sker en overgang fra foreskrevne roller og regler, specificerede opgaver og forventninger, samt vertikal kommunikation til involvering, tilpasning og revurdering af opgaver, lateral og vertikal kommunikation, samt vægningen af konsultation frem for direktion.
- 2) Organisationer bevæger sig i stigende grad fra centralisering til decentralisering, hvori magten i beslutningstagen uddelegeres til lavere niveauer i hierarkiet.
- 3) Magten distribueres og flyttes på tværs af afdelinger, og beføjelserne overføres i større grad fra produktions- til stabsfunktioner, hvilket medfører interne konflikter.

For at forklare transitionerne anvender forfatterne Lewins tretrins model for forandring og "force field" analyse, mens T-grupper, participative metoder og feedbackfunderet "social consultancy" fremhæves som aktuelle metoder. Heri problematiseres dog behovet for at vurdere effektiviteten af interventioner, samt for

at udvikle kontrolinstrumenter til forandringsplanlægning og implementering. Alternativet betragtes som intelligente og intuitiv gæteri (Spencer & Sofer, 1964 27-32, 37-46).

I slutningen af 60'erne falder T-gruppeaktiviteter og NTL præges af en intern finansiell krise (Freedman, 1999: 133). Til trods for dette fortsætter AF og PL deres fremgang og OD begynder at dominere feltet af organisatorisk forandring og udvikling. Disciplinens interventionsmetoder er stadig i høj grad funderet i Lewins antagelse, nemlig at forandringseffektivitet opnås igennem involveringen af samtlige vedrørte parter og kendetegnes af en participativ og samarbejdende proces med debat, diskussion og eksperimenter. Det at medarbejderne forventes at have en rolle i beslutningstagen forbliver dog stadig ledelsesmæssigt kontroversielt. Vi finder også i perioden forskningsdokumentation for at de participative tilgange kan bidrage til bedre beslutningstagen, bedre samarbejdsforhold, performance og ejerskab, samt formindsket forandringsmodstand. Endeligt begynder de organisationsomfattende og strategiske interventionsformer at dukke op, i anerkendelsen af at strukturer og teknologier kan hindre de mindre interventioner (Burnes & Cooke, 2012: 1402-3).

### 2.3.3 70'erne

I 70'erne betegnes OD til at have nået pubertetsalderen, og værende præget af en identitetssøgning (Friedlander, 1976; Burke, 1976). Der sker interne omvæltninger, og NTL mister sin førende position på OD markedet. Instituttet kæmper faktisk for at overleve i en tid med oliekriser og er ved at gå bankerot i 1975. For at komme ovenpå skifter NTL fokus til maksimeringen af indtægter og nedskæring af omkostninger, men ender sidst i årtiet med være mere overflødig og irrelevant for OD feltet (Freedman, 1999: 135-6). Retrospektivt beskrives perioden som en tid, hvor virksomheder i større grad efterspørger værdi for deres penge, og er mindre villige til at eksperimenter med nye OD idéer (Burnes & Cooke, 2012: 1404). Ifølge Burke (1976) kendetegnes perioden af et skift i værdigrundlaget, fordi OD bevæger sig væk fra den "bløde" identifikation med T-grupper, participativ ledelse og "human potential" bevægelsen. De demokratiske og participative ledelsesidealer stopper med at være en OD selvfølge, fordi de suppleres med den situationsbestemte "contingency" tankesæt, der i større grad matcher ledelsesperspektiver. OD konsulenter bliver desuden mere tilbøjelige til at accepterer ledelsesmål, som så

danner den eksplicitte ramme for hvordan involvering skabes med de underordnede (Burke, 1976: 25-6). En anden transition er, at OD går fra kun at være ”ikke styrende” facilitatorer af processen, til også at være eksperter på opgaven: ”interventions concerning task”. Heri påtager OD praktikere sig også den autoritative rolle, som fagpersoner i feltet af social teknologi, teori og forskning. Endnu et mønster er integrationen af OD i ledelsesarbejdet, hvor klienten eller lederen i større grad selv bliver ansvarlig for at være forandringsagenten. Denne trend forbindes med ekspansionen af de sociale teknologier og teorier, som bliver mere legitime at praktisere i organisationer. Et andet væsentligt eksempel på disciplinens legitimering er det stigende antal af OD universitetsprogrammer, samt et øget antal af interne OD specialister i virksomheder (ibid: 28-31).

Evidensdiskussionen er stadig fremherskende, og der påpeges igen behovet for at gøre OD drevet forandring forskningsbaseret (ibid: 22). Porras & Bergs (1978) metaanalyse af 35 planlagte OD interventionsforløb (fx T-gruppetræning, survey-feedback, gruppeproblemløsning og ledelsesudvikling) er et særligt interessant eksempel. Studiet isolerede og grupperede 308 variabler i outputmål (performance i form af profit, omkostninger, effektivitet, såvel som medarbejderomsætning, turnover og tilfredshed) og procesmål (fx adfærds- og attitudeændringer, relationsforbedringer, samt humanistiske og opgaveorienterede procesvurderinger). Analysen demonstrerede en positiv ændring i performancerelaterede outcome variabler (51%) forholdsvis lige så ofte som i procesvariabler (46%). Økonomisk performance var desuden forbedret i størstedelen af tilfælde. Endvidere viser de, at de menneskelige dynamikker og ”people” orienterede procesvariabler ændrer sig på lig fod med opgaveorienterede procesvariabler – henholdsvis 46 vs. 43% (Porras & Berg, 1978: 258, 264).

De ovenstående diskussioner er understøttet og suppleret af to reviewartikler. Den første af Friedlander & Brownl (1974) fremhæver den voksende videnskabelige belæg for og anerkendelse af procesinterventioner. Der er efterhånden akkumuleret evidens for at sociale og psykologiske faktorer påvirker performance, at personlig involvering præger beslutningstagen i grupper, motivation og forpligtelse, og at procesdeltagelse øger ejerskabet for forandring. Internt inkorporerer OD desuden i de tekno-strukturelle tilgange (fx strukturel integration af medarbejderdemokrati, jobdesign og jobberigelse). Samtidigt konstateres et splid og manglende kobling mellem teori og praksis, idet data produceres hovedsageligt til forskningsformål,

uden hensyn til de aktuelle organisatoriske behov. Udfordringen heri er, at forskningen stopper med at drive ODs fremmarch, men i stedet udvikler sig til en mere og mere irrelevant forhindring på disciplinens bane. En anden udfordring består i honoreringen af disciplinens værdier: både den organisatoriske opgaverealisering og den menneskelig ”fulfillment”. I praksis presses OD udøvere nemlig til at prioritere den organisatoriske opgaverealisering, fordi de rekvireres hovedsagligt for at fremme organisatoriske mål og performance. OD konsulenten eller forskeren vil derfor typisk repræsentere ledelsens behov, hvorfor livskvalitet lavere i hierarkiet risikerer at forblive uset. Faren heri er, at de humanistiske værdier negligeres, og OD feltet ender med at fremme udnyttelse, frihedsbegrænsning og krænkelse i søgen efter videnskab og økonomisk effektivitet. Hvis det sker, kan der stilles spørgsmålstejn ved hvordan OD adskiller sig fra andre lindrende løsninger, der gør nogen mennesker lidt mere glade med henblik på at gøre andre rigere. Periodens udfordring består derfor i at betragte konsekvenser af de forfægtede værdier for kundeselektion, samt hvordan de hænger sammen med magt, betaling og kompensation (Friedlander & Brownl, 1974). Aldelfer (1977) forstatter på flere punkter denne diskussionen. Han påpeger, at disciplinen af beriget af nye sociale teknologier i OD, der er udviklet for at understøtte strukturelle interventioner, større organisatoriske enheder, samt nye arenaer (offentlige, geopolitiske og multinationale). Diversiteten af systemer har imidlertid betydet synliggørelsen af de værdimæssige konflikter, fordi OD ikke længere er afgrænset til små og relativt homogene grupper som i disciplinens rødder. Konflikter mellem menneskelig livskvalitet og institutionel effektivitet bliver derfor mere fremtrædende, fordi anvendelseskonteksten er udvides til turbulente systemer og forskellige organisatoriske miljøer med mangfoldige og modstridende interesser og målsætninger, samt varierende magt- og teknologiforhold. I sådanne kontekster kan OD udøverne ikke længere kan gå ud fra, at samtlige interesser i en system eller gruppe kan beredvilligt bringes i afstemning med hinanden. Endvidere kan det heller ikke forudsættes, at der ikke er nogen afvejninger mellem produktivitet og livskvalitet i organisationer. Et af periodens hovedudfordringer konstateres derfor til at være afklaring af værdimæssige prioriteter, såvel som håndteringen af spændingen mellem hvad der praktiseres og hvad der videnskabeligt foreskrives (Aldelfer, 1977: 218-22).

Et supplerende perspektiv på 70'ernes diskussioner omkring værdikonflikter i OD fremstilles af Friedlander (1976), som nærmere betegner OD som en umoden retning i en dannelsesproces. Feltets mange dilemmaer, konflikter og udfordringer, betragtes her som filosofiske kampe mellem:

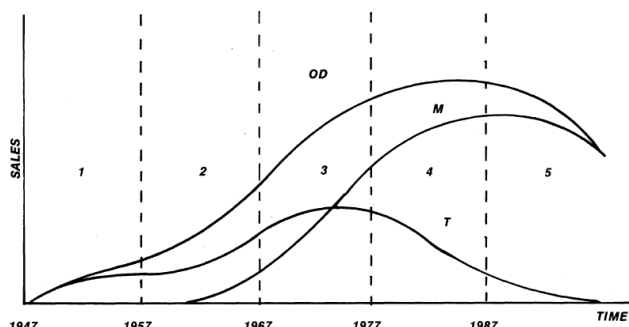
- Pragmatisme, der skubber på efter forbedring og effektivitet i den umiddelbare situation
- Rationalitet, der efterspørger empirisk og konceptuel forskning baseret på data, determinisme og konsistens
- Og eksistentialisme, der fokuserer på den subjektive oplevelse af den enkelte, humanisme og den fænomenologiske undersøgelse i nuet (Friedlander, 1976: 9, 20)

#### 2.3.4 80'erne

I firserne globaliseres og dereguleres markedet markant, og virksomheder forsøger i et langt større grad at opnå konkurrencefordele igennem akkvisitioner, outsourcing, restrukturerings, udfladning, nedskæring, computerisering i produktion og IT management systemer. Disse initiativer ledsages tit af massive fyringer, som nedbryder den psykologiske kontrakt mellem arbejdsgiveren og arbejdstageren (Freedman, 1999: 136-7). Hurtige, bestemte, ubehagelige top-down forandringer såsom nedlukninger af fabrikker og gruppeafskedigelse bliver mere almindelige. Frem for kollaborative gruppeinterventioner efterspørger rekvirenter derfor omfattende organisationsforandringer på stor skala og bundlinje orienterede interventioner, hvor muligheden for at promovere disciplinens humanistiske og demokratiske værdier er langt mindre. For at imødekomme efterspørgslen omfavner OD praktiker strategi, struktur og organisationseffektivitet. Selv når inddragelsen af systemets interessenter lykkedes i sådanne tilfælde, betyder det i praksis ikke, at de repræsenterede stemmer er ligeværdige. Disse vilkår udfordrer gyldigheden af de demokratisk-participative tilgange, fordi organisationsforandringer præges af radikale alternativer, og inddragelse på storskala i i sådanne tilfælde forekommer forældet (Burnes & Cooke, 2012: 1404-6).

På den baggrund bliver OD mere domineret af pragmatiske praktikere, der er optaget af at transformere disciplinen til i større grad møde virksomheder efterspørgsler, være resultatfokuseret og kommercielt orienteret (ibid). Krell (1981) forklarer tidens udvikling med en PLC model (figur 1), som betragter OD som en industri med to

forskellige produkter med hver deres eget livscyklus. Den traditionelle "T" del af OD omtales her som fortid, der drives af idealistiske praktikere, der ønsker at skabe social forandring og "forbede" det sociale system ved at indgyde humanistiske værdier i organisationer med bestemt



**Figur 1 Produktlivscyklus for hele OD industrien, "mainline" M del og den traditionelle T del**

teknologi. I ODs opstart var disse værdier præsenteret som effektivitetsfremmende, hvorfor organisationer også fortolkede og benyttede OD som et middel til profitabilitet eller produktivitet. Tidsaktuel – "mainline" OD koncentrerer sig direkte til selve kunden med produktet, der målrettet fremmer organisatorisk effektivitet. Denne OD form drives af kundernes behov i et lønsomt, voksende og konkurrenceprægede felt af praktikere, der er mere interesserede i indtjeningen og karrieren frem for de traditionelle værdier. 80'erne betegnes her som nedgangen for den traditionelle og humanistisk drevne OD, mens den effektivitets- og konkurrencedrevne del af OD forventes at vokse - særligt hvis de definerede resultater kan garanteres, samt hvis implementeringen prioriteres frem for forskning (Krell, 1981: 317-22).

I 80'erne oplever OD også fremgang på selvstændige teoretiske præmisser i nord- og latin Europa, samt latin America. I deres review konstaterer Faucheux og kollegaer (1982) at den nordamerikanske OD version ikke bare kan overføres og generaliseres på tværs af grænser på grund af forskellige ledelsesideologier, traditioner, samfundsklassfordelinger og centraliseringsniveauer. Artiklen udfordrer på præmissen af OD kontekstafhængig, samt hvorvidt disciplinens forudantagelser omkring videnskabsteori, udvikling, magt, organisation, metoder og mål kan overføres på tværs af lande. Reviewet påpeger igen behovet for at afveje de tekniske og menneskelige værdier og interesser af ledere og de ledede. Den tilbudte løsning er den socio-tekniske tilgang og Quality Work Life, som forsøger at integrerer og håndtere de modstridende krav, hvilket forudsætter både arbejdet med ledelsen og medarbejdere (Faucheux, Amando & Laurent, 1982: 344-5). Desuden introducerer reviewet psykoanalytiske og radikale perspektiver, der opfordrer til større bevidsthed



omkring de eksisterende magtvilkår, klassekampe og hvor disse forhold begravnes under rationaliseringer i den psykoanalytiske forstand. Netop denne bevidsthed kan hjælpe os til at forstå hvordan deltageres ”her og nu” oplevelse i OD hæmmes af institutionel medlemskab. De påpeger desuden, at OD konsulenten er hverken socialt, ideologisk eller ubevidst neutral (ibid: 352-5, 365).

To senere review påpeger, at OD beriges i 80’erne af nye og omfattende interventioner i organisationsdesign, kulturel forandring og inter-organisatoriske relationer såsom akkvisitioner. Samtidigt integreres OD endnu mere i organisationer som en del af ledelse og HRM. De to review kommer med hver deres bud på hvordan spørgsmål omkring politiske interesser, magt og værdier håndteres. Beer & Walton (1987) påpeger, at politisk neutralitet i konsultationen af hele systemet på baggrund af de humanistiske, effektiviserings- og forskningsprincipper er naivt. De påpeger igen at interesserne i organisationen er ikke altid til at kombinere, eksempelvis fordi participative løsninger ikke automatisk betyder løftet performance. Deres andet forslag er at fjerne nogle af de konflikterende demokratiske aspekter, når de ikke er fordelagtige fra effektivitetsperspektiv eller ikke matcher de politiske interesser. Derudover argumenter de for, at lineær forskningsbegrundet planlægning af forandring er urealistisk, og bør i stedet erstattes af skræddersyede løsninger, der afhænger af klientsystemet og løbende tilpasses miljøet. De anbefaler derfor også, at OD praktikere opgiver ledelsen af forandringer og i stedet følger topledelsens agenda – eksempelvis ved at understøtte implementering af strategi, teknologi- og administrationsprocesser. Netop kontekstafhængige løsninger og politisk bevidsthed fremhæves som vejen til ODs fremadrettet succes (Beer & Walton, 1987: 397).

80’erne byder desuden på meta-analyser, hvor der konstateres en forskningsmæssig tendens til at retfærdiggøre effekten af OD projekter på bundlinjen ved hjælp af hård data. Der påpeges flere steder positive sammenhænge mellem OD interventioner og produktivitet, dog med forbehold for positiv bias, såvel som følgende udfordringer:

- 1) Negligering af den systemiske natur i organisationer når variabler isoleres (fx når teknologiske fremskridt forhindrer endegyldige konklusioner)
- 2) Tidsperspektivet og permanensen af forandringer
- 3) Manglende hensyn til kontekstuelle forskelle i studier

- 4) Mismatch mellem forskning og brugerens behov. Heri kritiseres særligt den positivistiske tilgang og der opfordres til rige beskrivelser af konteksten og systemdynamikker i forskningen (ibid: 343-5).

Sashkin & Burke (1987) observerer lignende praksis- og forskningsmæssige tendenser, men har en anden værdimæssig og etisk optik. De påpeger interessekonflikter mellem individet og organisationer i det stigende antal akquisitioner og nedskæringer. Heri diskuteres konsulentens rolle, hvorvidt OD praktikere bør støtte den der betaler ens løn eller den enkelte individ, hvem klienten er, samt hvad retfærdig behandling af medarbejdere betyder. De forslår at integrere de konfliktende værdier og interesser ved at tænke processuelle og opgavemæssige interventioner sammen på den ene side, men samtidigt tilpasse OD til de bredere systemiske forhold såsom strategi, struktur, samt IT- og belønningssystemer. Integrationen af konflikter bør samtidigt suppleres med magt- og politiske hensyn, såvel som kulturel design hvor værdier kan integreres ind (Sashkin & Burke, 1987).

### 2.3.5 90'erne

90'erne fremstilles som et årti, hvor OD fællesskabet oplevede en indre uro omkring disciplinens værdier, formål og strategier. Flere professionelle organisationer stiller spørgsmålstegn ved den egentlige grundlag (Burnes & Cooke, 2012: 1409; Burke, 1997). Disciplinens stiftende organisation NTL befinder sig i en identitetskrise med hensyn til fremtiden, og vurderer orienteringen væk fra eksistensgrundlaget - moralisering af social retfærdighed (Friedman, 1999: 137).

Church og kollegaernes (1994) studie af 416 OD praktikere udpensler en ny værdimæssig situation, idet respondenterne prioriterer overvejende forretningseffektivitet (fx produktivitet og konkurrencefordele) mere end de humanistiske værdier (fx demokratisk samarbejde, participation i beslutningstagen og medarbejdertilfredshed). Effektiviseringsværdier vægtes både vigtigere i den aktuelle praksis, såvel som i idealscenarier. Derudover er respondenterne mere interesseret og motiveret af at opnå personlige fordele såsom økonomisk belønning, salg af egne kompetencer og teknikker, samt personlig magtudøvelse i forandringer, end at hjælpe mennesker og drive "social action" (Church, Burke & Van Eynde 1994: 22, 26).

Feltets udvikling kan også forstås i lyset af to review artiklerne, hvor det primære fokus ikke længere er OD, men ”Organizational Change”. Referencer til OD metoder og teknologier optræder heri løbende og på instrumentelt vis. Armenikas & Bedeian (1999) er optaget af at beskrive tre forskningstemaer vedr. forandringsteknologier:

- 1) Indhold, bestående af faktorer i systematiseringen eller diagnosticeringen af succesfulde og ikke succesfulde forandringsinitiativer (fx modeller til kortlægning og analyse af strategisk orientering, struktur, performance og belønningssystemer, organisatorisk-miljømæssig fit)
- 2) Kontekst, beskrivende hvorpå organisationer håndterer påvirkende kræfter i dens indre og ydre miljø (fx eksternt: statslige bestemmelser, teknologiske fremskridt og markedsvilkår; internt: specialiseringsgraden, niveauet af spillerum og uudnyttet potentiale, tidligere erfaringer med forandringsinitiativer)
- 3) Proces, omhandlende mønstre i vedvarende handlinger, der foretages i forandringsimplementering, samt medarbejdernes respons herpå. Dette udtrykkes i de procesmodeller for forandringer (fx Kotter), som har til formål at håndtere medarbejdermodstand og øvrige implementeringshindrende faktorer. Samtlige tidens tilgange rummes i Lewins (unfreeze-move-freeze) model.

Forskningsmæssigt konstateres en løftet anerkendelse og fremgang af kvalitative metoder i feltet. Desuden fremhæves de længevarende studier, idet mange forandringsinitiativer formår ikke at skabe den planlagte succes over tid. Forandrings succes kobles i artiklen på profitabilitet og markedsandel, mens Organizational Change primært fremgår som en ledelsesdrevet respons på kontekstuelle og indholdsmæssige effektivitetsbetragtninger. Artiklen inddrager kerne tilgange i OD såsom participation, involvering i beslutningstagen og hensynstagen til individet (fx medarbejderopbakning, ejerskab, interesse og hensigtsmæssighed). Disse fremstilles imidlertid som midler, påvirkelige kriterier og strategier, der bruges instrumentelt i effektiv implementering af forandring. Indhold-, kontekst- og procesforskning fremstilles heri som mulige tilgange i realiseringen af forandring rettet mod at levere økonomiske målsætninger. Bundlinje kriterier og effektivitetsparametre beskrives heri godt nok som utilstrækkelige i evalueringen, men kun fordi forandringsimplementering bremses af medarbejder modstand,

benægtelse, stress, kynisme og manglende engagement. (Armenikas & Bedeian, 1999).

I stedet for at bygge videre på de lewinske forandringsmodel, udfordrer det andet review af Weick & Quinn (1999) denne som redundant i vedvarende organisationsforandringer. Den lewinske logik betegnes som lejlighedsvis, afbrydende og intentionel intervention, samt en optø-forandre-fryse tilgang. Heri bevæger forandringsagenten organisationen fra en ligevægt til en anden, som følge af indre eller ydre forstyrrelser. Imidlertid egner episodisk forandring sig mest egnet til maskinbureaukratier med rigide strukturer, og uegnet til nyere miljøer med forandring, der er konstant, spiral og kendetegnet af vedvarende ændringer i arbejdsprocesser og sociale praksisser. I disse sammenhænge er forandringsagentens rolle at om dirigere den eksisterende forandring ved at fryse-reballancere-optø:

- 1) Illustrere den nuværende status, kognitive kort, skemaer eller historier
- 2) Omforme problemer, genfortolke historien eller skabe og ændre eksisterende mening gennem sprog, dialog og identitetspåvirkning
- 3) Genoptage organisationens virke og læring

Det endelige formål er effektiv forandring, som realiseres fordi denne sprogligt gøres attraktiv.

Af andre tendenser påpeges et stigende antal af stor skala interventioner (fx i arbejdsdesign) sammenlignet med før. Tendensen heri er, at forandringsagenter arbejder væsentligt mere i meget store grupper og bevæger sig fra de traditionelle OD idealer. Participation er for det første faldende, eftersom antallet af deltagere i et forløb vokser. Dernæst falder ejerskabet for idéer, idet deltagere dels er mindre i stand til og dels mindre villige til at bidrage med egne unikke idéer. Heri sker også et skift fra aktionsteori til systemisk teori, fra individuel læring til læring omkring hele organisationen og fra konsulent- til deltagercentrering (Weick & Quinn: 374).

Samlet gør fremhæver det sidstnævnte review særligt de nye meningsændrende og kulturforandrende teknologier. Begge reviewartikler har forskellige indholdsmæssige fokus, men begge opstiller nye videnskabelige metoder til effektiv implementering eller løbende tilpasning. Fokuset begge steder er effektiv realisering af de organisatoriske mål, mens de processuelle færdigheder fremstilles som midler til at opnå dette. Sammenlignet med tidligere reviews mangler diskussionen omkring politik, magt, etik og interesser, samt overvejelser omkring de humanistiske værdier. Denne diskussion forekommer blot i de citerede artikler. Burke (1997) påpeger

eksempelvis hvordan OD bevægelsen i stigende grad ignorerer kerneværdier i forsøget på at være relevant for ”rigtige” forretningsudfordringer såsom nedskæringer og re-engineering. Blandt kunderne er de internationale korporationer, der tit drives udelukkende af finansielle mål, hvor prioriteringen er kortsigtet profit for at tilfredsstille aktionærer, frem for at bekymre sig om kunder eller medarbejdere. Sådanne korporationer menes at ødelægge middelklassen, svække lokale økonomier og øge spændet mellem rig og fattig. På baggrund heraf forslår forfatteren, at OD udøvere gør sig fortrolige med hvilke interventioner de støtter, og om disse er i tråd med værdier såsom den menneskelige udvikling, retfærdighed og autonomi balancen. Hans råd er at udfordre de anliggender og handlinger, som modstrider disciplinens fundamentale præmisser (Burke, 1997).

### 2.3.6 00’erne og udviklingen op til i dag

I periodens artikler omhandlende ODs udvikling, virker den interne krise til at fortsætte. I 2004 publicerer NTL fire artikler omkring disciplinens udfordrede og kritiske status. Heri stilles spørgsmålstejn ved disciplinens relevans, fortsatte levedygtighed, samt hvad OD er. Disciplinen omtales som diffus, svær at genkende i organisationer og på grænse af en mulig bortgang som en historisk artefakt (Greiner and Cummings, 2004). I praksissammenhænge omtales disciplinen som forældet og ved at miste sin relevansen for tidens ledere (Porras & Bradford, 2004: 401). OD fremstilles som overvældet af inkorporerede metoder, teknikker og retninger, og denne diversitet gør disciplinen svær at adskille fra øvrige tilgange i organisatorisk forandring. Der konstateres også utydelighed mellem hvor OD starter og slutter, idet standardinterventioner såsom teambuilding, gruppe målsætning og organisationsdiagnose blandes i OD praksis med finansiell planlægning, teknologiintegration og design af performance management systemer (Bradford & Burke, 2004: 370-1). Endeligt medfører opprioritering af effektivitet, nyttehensyn og kortsigtet værdiskabelse, at opmærksomheden på de sociale processer og participation forsvinder, hvorfor de originale OD værdier såsom involvering, tillid og åbenhed også underspilles og ignoreres (Greiner & Cummings, 2004: 385). Burnes & Cooke (2012) argumenterer imidlertid, at det teoretiske udvidelse af OD fortsætter. Dels inkorporeres OD endnu mere i domæner såsom HRM og HRD. Dels vinder de mere egalitær og dialogbaserede postmoderne strømninger et fodfæste i selve OD, og flere af disciplinens fortalere (Wooten & White, 1999; Cummings and

Worley, 2014: 735; Marshak and Grant, 2008) argumenterer for socialkonstruktionismen som det nye og mere sammenhængende videnskabssteoretiske grundlag. Sense-making, organisatorisk storytelling, Appreciative Inquiry og kompleksitetsteori er eksempler på de strømninger, der inkorporeres indenfor OD rammen. Enkle mener endda, at disse tilgange er nærmere videreudviklinger af tidligere OD interventionsformer såsom aktionsforskning, socio-tekniske tilgange og open-systems planlægning (Worley & Feyerherm, 2003: 113).

Hvorvidt der er tale om nye tilføjelser eller ”gammel vin på nye flasker” afhænger af de formodede forskelle i det erkendelsesteoretiske grundlag. Et af budene er, at klassisk og Lewinsk OD funderes i modernistisk og objektiv virkelighedsopfattelse, mens nyere OD funderes i postmoderne og subjektiv virkelighedsopfattelse. ”Ny OD” er i højere grad optaget af at skabe forandring i sociale systemer ved at ændre de dominerende diskurser. Midlet hertil er forandring af narrativer, samtaler og tekster, mens resultatet er at skabe, fastholde og muliggør ny måder at være på - indholds- og kontekstmæssigt. Denne tilgang menes at være modsat klassisk Lewinsk forståelse af at der kun findes én objektivt rigtig måde at agere (Marshak & Grant: 2008).

Classical OD (1950s onward)	New OD (1980s onward)
Based in classical science and modern thought and philosophy	Influenced by the new sciences and postmodern thought and philosophy
Truth is transcendent and discoverable; there is a single, objective reality	Truth is immanent and emerges from the situation; there are multiple, socially constructed realities
Reality can be discovered using rational and analytic processes	Reality is socially negotiated and may involve power and political processes
Collecting and applying valid data using objective problem-solving methods leads to change	Creating new mindsets or social agreements, sometimes through explicit or implicit negotiation, leads to change
Change is episodic and can be created, planned and managed	Change is continuous and can be self-organizing
Emphasis on changing behaviour and what one does	Emphasis on changing mindsets and how one thinks

*Figur 2 Trends i OD (Marshak & Grant, 2008)*

Andre anser den postmoderne forståelse i tråd med Lewinsk og klassisk OD.

Nisterooij & Sminia (2010: 415-6) påpeger at traditionel OD inkorporerer dialog med åben udveksling af sociale opfattelser, individuelle holdninger og søgen efter en fælles syntese som grundlaget for social forandring. De påpeger mulige spor af socialkonstruktionismen i ODs fødsel ved at henvise til Lewins udtalelser omkring subjektiviteten af virkeligheden:

*”That what exists as a reality for the individual is, to a high degree, determined by what is socially accepted as a reality within the total social setting” (Lewin and Grabbe’s, 1948: 57)*

Oswick (2009: 372) betragter desuden de modernistiske/diagnostiske og de postmoderne/dialogiske OD tilgange, som komplementære, fordi begge med fordel kan integreres i interventioner med fyldegørende interpersonelle, interaktive og samtalebaserede former af OD.

Bortset fra Burnes & Cookes (2012) historiske OD gennemgang, har der siden 00’erne ikke været fremtrædende forskningsreview af selve OD feltet, så vidt jeg er bekendt. I stedet omtales organisatorisk forandring generelt. I Pettigrew og kollegaernes (2001) ”Studying Organizational Change and Development” optræder ”OD” ikke længere som et eksplicit selvstændigt begreb. Fokusset deri rettes i stedet mod effektivitet af forandring, management og change management. Tendensen i forskning afspejler Greiner & Cummings (2004: 375) observation af praksis, hvor OD udøves under nye titler såsom organizational effectiveness og change management. Pettigrews og kollegaernes review dokumenterer også en bevægelse mod kontekstualiserede teoridannelser til at forklare organisatorisk forandring som en sammenfletning af indhold, proces, samt ydre og indre kontekst.

Tidsdimensionen, historie og kultur er eksempler på dynamiske og kontekstualiserede faktorer, der er medbestemmende for de partikulære forandringsforløb. Heri promoveres desuden socialkonstruktivismen, der kontrasteres med universelle teorier fra modernistisk socialvidenskab. Mens den modernistisk generaliserbarhed afvises, promoveres kvalitative casestudier omkring hvordan proces, kontekst og forskellige forandringsstrategier hænger sammen med lav og høj performance. Socialvidenskaben positioneres desuden til at bevæge sig mod socialt og politisk ”ansvarlig” vidensproduktion, hvor forskning i højere grad bestemmes af hvordan den kan anvendes i praksis. Det kvantitative mål, der forbliver er økonomisk performance, som forandring og performances kobles op på (Pettigrew, Woodman & Cameron: 2001).

I reviewet betragtes magt og politik blot som faktorer at tage højde for. De mere dybdedybdegående analyser af magt og politiske interesser i forandring forekommer i OD artikler. Marshak & Grant (2008) fremhæver eksempelvis det kritiske perspektiv i OD. Fra denne optik betragtes organisationer som politiske arenaer, hvor aktører kæmper om at bruge magt for at opnå privilegier og håndhæve de diskurser

og fastholde meninger, der fremmer deres interesser og foretrukken verdensbillede. Organisatorisk udvikling forbindes heri med udfordring, brud eller forandring af de eksisterende og privilegerede narrativer, bevidsthedsdannelser og sociale aftaler, der fremmes af magt- og autoritetshavende aktører (Marshak & Grant, 2008: 12). Det kritiske perspektiv træder også frem hos Cooke (2007: 458), som argumenterer for at OD "her-on-nu" gruppeinterventioner kan sløre øvrige magtrelationer, fordi de reducerer strukturelt forankrede uretfærdigheder og uligheder til arbejdet med interpersonelle dynamikker. Paradokset er, at OD var grundlagt for at forbedre og demokratisere de menneskelige vilkår ved at løse social konflikt i religiøse, racemæssige og industrielle sammenhænge. Der konstateres imidlertid tendens til at OD bevægelsen gradvist har givet afkald på at tilgodese de individuelle interesser for at gøre organisationer mere effektive. Fra det kritiske magtperspektiv har denne værditransition været med til at transformere OD til en middel, der fremmer ledelsens interesser (Burnes & Cooke, 2012: 1416).

## *2.4. De væsentligste diskussioner i OD*

Dette underafsnit byder på diskussionen af ODs udvikling, baseret på review og øvrige artikler i den historiske gennemgang. Først præsenteres rationalet for hensigten og formålet i OD, samt hvordan denne har løbende udviklet sig. Derefter præsenteres legitimiteten fra et videnskabeligt perspektiv, og afsluttende udpensles nøgleudfordringerne.

### 2.4.1 Rationalet for at benytte sig af OD

Der er bred enighed omkring, at OD bevægelsen i starten af var dybt forankret i Lewins intellektuelle og værdimæssige forskning og forfatterskab. Hans arv blev adopteret og videreudviklet af nærmeste kollegaer og følgere i non-profit NTL instituttet, som mange af bevægelsens stiftere var tilknyttet til og inspireret af (Greiner & Cummings, 2004; Freedman, 1999).

ODs rationale forbindes i dens rødder med politisk, socialt og humanistisk motiveret aktiviteter og forskning af Lewin, som endte med at blive prototypiske for fremtidige interventioner. Ét af de fremtrædende aktiviteter var Connecticut workshop, hvor data under træningen var suppleret af selve gruppens medlemmer, mens trænere faciliterede processen ved at skabe opmærksomhed omkring bestemte aspekter af deltagernes adfærd. Erfaringen herfra blev, at sociale problemer kan løses i



fællesskab gennem ”here-and-now” refleksion, feedback og læring omkring egen adfærd i gruppeprocesser (Cooke; 1998, 2007). Det andet aspekt herfra såvel som Lewins organisatorisk arbejde var, at aktionsforskningsprincipper kan skabe forandring. AF funderes i rationalet at interventioner kræver aktiv involvering af deltagere, så gruppemedlemmerne kan tilegne sig den nødvendig læring, viden og kompetencer for at forandringen kan realiseres. Det øvrige vigtige aspekt heri er at handling informeres af forskning, data og feedback, som anvendes i samarbejdet og i fællesskabet med det sociale system under interventionen (Collier, 1945; Lewin, 1946; Cummings & Worley, 2014: 26). Den tredje væsentlige del af rationalet var, at demokratisk og participativ ledelse er mere effektiv sammenlignet med de autoritative og undertrykkende ledelsesstile. Dette fremgik både i anvendte participative metoder i små grupper, såvel som aktionsforskning, som viste at påvirke attituder mod bedre samarbejde, løfte performance og skabe større ejerskab til efterfølgende selvstændig ageren. Disse og øvrige idéer blev overført til interventioner på individ-, gruppe- og organisationsniveauer af OD strømningens tænkere, forfattere og forskere i psykologi, organisationslære og ledelse<sup>5</sup>. De akademiske praktikerne tog rationalerne og metoderne til sig med henblik på at forbedre tidens organisationer, og OD blev begrebsgjort sidst i 50’erne. Takket være T-gruppernes popularitet, såvel som inkorporering af samtlige tænkning omkring adfærdsmæssige aspekter af forandring i organisationer, oplevede disciplinen en accelererende fremgang frem til 70’erne. Tusindvis af ledere benyttede sig af OD interventioner i jagten på at opnå de formodede effektivitetsforbedringer (Greiner & Cummings, 2004: 376-7; Freedman, 1999).

Ekspansionen af OD mødte imidlertid modstand, samt kritik og disciplinens rationale blev udfordret udefra og indefra på praktisk relevans, akademisk stringenthed og den organisatoriske værdi af interventioner (ibid). Allerede i 60’erne (Buchanan, 1967) finder vi opfordringer fra ODs udøvere til at tænke struktur, systemer og strategi med for at sikre interventionernes forankring og integration i hele organisationen. Dette rationale spejles af Greiner (1972), som også kritiserer 60’ernes OD praktikere for at negligere de formelle organisatoriske karakteristikkere, og dermed hindre interventionseffekten. Disse erkendelser er en af forklaringer på hvorfor praktikernes i større grad matchede ledelsesperspektiver (Burke, 1976).

---

<sup>5</sup> Fx Argyris, Likert, Bennis & Benne & Chins, Blake, Mouton & Chin og McGregor

Greiners (1972) og Burkes (1976) budskab kan betragtes som en pragmatisk opfordring til at tænke mere i organisationens unikke behov, som negligeres på bekostning af de humanistiske værdier for individer. Det pragmatiske perspektiv træder frem sideløbende med, at OD kommerialiseres. Den stigende efterspørgsel og popularitet af OD ydelser i 60'erne skaber en ny industri. Nye praktikkere strømmer til, og de er mere interesseret i at levere konsulentbistand, tjene deres levebrød og bygge karrieren. De nye udøvere er knap så drevet af lewinske idealer, intellektuelle metoder eller samfundssociale ambitioner om at forandre organisationer til "det bedre". De er derimod villige til at overtage konsulentmarkedet ved at levere det kunden efterspørger. En anden rationale i OD træder frem - tilfredsstillelsen af kunden gennem prioriteringen af effektivitet og performance i de udbudte sociale teknologier (Krell, 1981: 322). I tråd med dette pointerer Friedlander & Brownl (1974), at rationalet i rekvireringen af OD drives hovedsageligt af behovet for at realisere organisatoriske opgaver og målsætninger. Det øvrige humanistiske rationale kan i processen blive sekundær eller uset. Aldelfer (1977) påpeger også, at disciplinen i større grad præges af rationaleafvejninger mellem bidraget til produktivitet på den ene side, og livskvalitet på den anden.

Ifølge Krell (1981) kan ændringer forstås som en splittelse af to rationaler: "det traditionelle" – lewinske, individorienterede, humanistiske og idealistisk drevene og "det mainline" – der leverer forandringsteknologien til at løfte organisationseffektivitet. Andre såsom Sashkin & Burke (1987) argumenter for at integrere begge rationaler ved at koble og supplere OD med bredere strategi-, struktur- og systemperspektiver, men fordrer også at nuancere OD med magt og politiske hensyn, såvel som kulturbetragtninger. Med et retrospektivt blik kan vi også konstatere, at de nye rationaler blev tilføjet, og OD blev suppleret med input fra ingeniørvidenskab, korporativ strategi og HRM (Greiner & Cummings, 2004: 374). Konsekvensen heraf var en samling af traditionelle "human process" tilgange, lederudvikling og aktionsforskning under OD paraplyen sammen med tekno-strukturelle (Aldelfer, 1977; Burke, 1997), HR-mæssige og strategiske interventioner (Beer & Walton, 1987; Burnes & Cooke, 2012). OD praktikere blev også mødt med forventningen om at dele deres viden omkring "indholdet" og "hvad er rigtigt" når det gælder forandring, organisationsdesign, og performance. Hermed blev OD også et ekspertisefelt, hvor praktikerne også optrådte som autoriteter i feltet

af social teknologi og opgaveløsning. Rationalet for at praktisere OD blev altså løbende udvidet til at omfatte ekspertise omkring organisationens virke (Burke, 1976).

Fra 80'erne opprioriteres desuden kontekstens betydning, og OD udøvere forventes at bidrage med input til 1) indhold: hvad der er det organisatorisk "bedste" at gøre 2) proces: hvordan forandring kan forløbe 3) kontekst: og sikre at interventionen matcher miljøet hvor den udøves. Det fremgår i øget opmærksomhed omkring indflydelsen af national kultur og samfundet (Faucheux, 1982; Beer & Walton, 1987), såvel som omkring hensynstagen til teknologi, markedet og den interne historie (Armenikas & Bedeian, 1999). Videnskabsteoretisk forbindes udviklingen med fremgangen af socialkonstruktivismen, som udfordrer præmissen omkring generaliserbarheden i socialvidenskab. Strømningen udvider igen ODs rationale til at omfatte forandring af sociale systemer gennem ændring af diskurser, og OD integrerer tilgange såsom sense-making, storytelling, Appreciative Inquiry og kompleksitetsteori (Marshak & Grant: 2008; Cummings and Worley, 2014; Worley & Feyerherm, 2003).

OD står nu med en portefølje af interventioner og forskellige rationaler for at anvende de sociale teknologier. Definitioner er tilsvarende mangfoldige - nogle holder er tættere på bevægelsens humanistiske rødder og visionen om den menneskelige udvikling (Aldelfer, 1977; Burke & Bradford, 2005), mens andre også omfavner de mere tekniske domæner i strategi og struktur (Cummings & Worley, 2014; Beer: 1980).

Hvad med disciplinens rationale i dag? Hvad gør OD godt for? Nogle svar er pessimistiske og påpeger, at ODs rationale har bevæget sig for langt fra dens kerne, fordi udøverne har nedprioriteret de sociale processer, participation, involvering og humanistiske værdier til fordel for forretningseffektivitet, kortsigtede gevinst og kundernes formålstjenlighed (Greiner & Cummings, 2004: 385). Andre påpeger, at tilføjelsen af perspektiver fra strategi, ingeniørvidenskab og ledelse har sløret grænsen mellem hvor feltet starter og hvor den slutter, sammenlignet med andre socialvidenskabelige domæner eller management consulting praksisser, der berører organisatorisk forandring (Bradford & Burke, 2004). En af ODs tidlige forskere Porras fremhæver: "OD is everything and as a result OD is nothing" (Porras &

Bradford, 2004, p. 396). For over 30 år siden forudså Krell (1981: 317), at de traditionelle OD-rationaler var ved at forsvinde: "Over time, the values have been lost, but the technology has remained". Teknologierne kunne imidlertid bruges uden værdierne til at opnå bestemte effektiviseringsmål og accelerere forandringshastigheden, hvilket også observeres. Frem til i dag har vægtningen gået fra at forandre med organisationens medlemmer for at skabe effektivitet i arbejde, performance, involvering, dialog, demokratisk beslutningstagning, inddragelse og livskvalitet til at skabe effektivitet og performance ved at bruge og tilgodese involvering, dialog, demokratisk beslutningstagning, inddragelse og livskvalitet når det er instrumentelt fordelagtigt eller nødvendigt. Et eksempel på denne ændring er Armenikas & Bedeian (1999) fremstilling af OD-unfreeze-change-freeze modellen og dens videreudviklingen som midler til at fremme forandringshastighed og undgå medarbejdermodstand. Dette står i en kontrast med et foregående review af Sashkin & Burke (1987), som udtrykte at det humanistiske rationale kunne forenes med effektiviseringsrationalet ved at tænke strategi, systemer og kultur med. OD-teknologien kan også genfindes i "change management", som overtager ODs rolle i bedriften af organisatorisk forandring (Worley & Feyerherm; 2003).

Et mere optimistisk bud er, at ODs rationale er blevet integreret i organisatorisk praksis. Mange traditionelle metoder såsom teambuilding, feedback, data-baseret beslutningstagning, PK og gruppeproblemløsning er blevet en almindelighed på tværs af organisatoriske sektorer (Joan, 2006: 357). Enkle frontfigurer tegner stadig et billede af disciplinen som væsentlig i frigørelsen af den menneskelige potentiale og betydningen af værdier i værdiforladt adfærd (Bradford & Burke, 2004). OD er potentielt også ved at blive fornyet af postmodernistiske retninger, som giver nye bud på hvordan kerneværdier kan forenes med relationelle perspektiver på retfærdighed<sup>6</sup> og etik (Wooten & White, 1999). Netop socialkonstruktivistiske strømninger menes at sikre disciplinens fortsatte relevans. Med reference til nylige kriser påpeger Burnes & Cooke (2012) et fornyet samfundsbehov for en disciplin, der går ud over organisatorisk effektivitet som det eneste formål og appellerer til nødvendigheden af etik og bæredygtighed i organisatorisk praksis. Deres konklusion er, at organisationer stadig har brug for at stille de store spørgsmål:

---

<sup>6</sup> Herunder distributiv, processuel og interaktionel retfærdighed

*Does man exist for the benefit of organizations such as industry, the state, or the market? Or, do organizations exist for the benefit of man? (Zand, 2010: 424)*

*How do I help create a better society? (Porrás and Bradford, 2004: 393)*

## 2.4.2 Det forskningsmæssige legitimitet af OD

Ét af hoveddiskussioner har fra starten omhandlet hvorvidt OD kan formå at realisere dens påstand om at løfte effektiviteten i organisationer. Forskningen har været det legitimerende belæg i teorien bag OD interventioner. Men netop det forskningsmæssige belæg har været kraftigt udfordret allerede fra 60'erne. Evidensdebatten påbegyndes med hvorvidt T-grupper og demokratisk orienteret ledelsesudvikling overhovedet formår at skabe de performanceforbedringer i arbejdet for deltagere og organisationer. Den positive nytteværdi kan indledende hverken bekræftes eller afkræftes – især på grund af manglende målingsmetoder og instrumenter til at vurdere effekten, samt fordi de afhængige og uafhængige variabler er svære at isolere. Udfordringen heri er i høj grad pragmatisk, idet forsøgsdesign er besværlige at implementere samtidigt med at autentiske gruppeprocesser finder sted (Spencer & Sofers, 1964; Campbell & Dunette, 1968).

Forskningen i 70'erne drives i høj grad af ønsket om at dokumentere evidensen bag OD interventioner (Burke, 1976). Frem til slutningen af 80'erne udarbejdes syv meta-analyser for at frembringe generaliserbar belæg for nytten af OD (Beer & Walton, 1987). Et eksempel herpå er Porrás og Bergs (1978) meta-analyse af hvorvidt OD interventioner skaber en effekt på output- (fx profitabilitet og HR mål) og procesmål (fx relationsforbedringer og attitudeændringer), og der konstateres substantielle positive forbedringer<sup>7</sup> på begge områder i cirka halvdelen af tilfælde. Flere øvrige studier dokumenterer også, at OD forløb kan have en positiv effekt på performancemæssige, samt relationelle og psykologiske forhold i organisationer (Guzzo, Jette & Katzell, 1985; Beer & Walton, 1987).

Disciplinen rammes løbende af ny forskningsdiskussioner omkring generaliserbarheden af de fundne resultater. Faucheux og kollegaer (1982) påpeger, at flere af grundantagelser, værdier og interventionsmetoder er besværlige at overføre på tværs af kulturer. Beer & Walton (1987) kritiserer den positivistiske del af OD

forskning, der ikke tager højde for kontekstuelle forhold såsom tid, kundens interesser og systemiske påvirkninger inde- og udefra organisationen. Debatten omkring evidensen bevæger sig herfra til i højere grad inkludere de kontekstuelle forhold, der tager højde for den unikke organisatoriske situation og sammenspillet med miljøet (Armenikas & Bedeian, 1999). Socialkonstruktivisme erstatter udfordrer den modernistiske virkelighedsforståelse, de rige og kvalitative kontekstbeskrivelser bliver mere accepteret, mens de universelle teoridannelser kritiseres (Cummings and Worley, 2014; Marshak and Grant, 2008).

I det nye årtusinde er det vanskeligt at fremhæve hvad videnskabeligt legitimerer netop OD, idet grænsen mellem disciplinen og øvrige tilgange indenfor organisatorisk og menneskelig forandring bliver utydelig og diffus. Desuden bliver forskningsreview med fokus på OD erstattet af forskningsreview omhandlende organisatorisk forandring generelt. Et eksempel herpå er Pettigrew og kollegaernes (2001) forskningsgennemgang. Tendenser heri er:

- 1) Yderligere bevægelse mod de kontekstualiserede og socialkonstruktivistiske teoridannelser
- 2) At indhold-, proces- og kontekstfaktorer betragtes som dynamisk medbestemmende for succes i forandring
- 3) En bevægelse mod en ny form for vidensproduktion, som bestemmes af den praktiske relevans, som forskning kan bidrage med – særligt fra et økonomisk perspektiv

### 2.4.3 Udfordringer i OD

Næsten 40 år er gået siden Friedlander (1976) beskrev OD som en umoden disciplin i en dannelsesproces med interne dilemmaer, værdikonflikter og filosofiske kampe. Disse er stadig til stede, og handler i allerhøjeste grad om sammenspillet mellem tre domæner:

- 1) Pragmatisme – effektiv indfrielse af målet/problemløsningen i den aktuelle kontekst

---

<sup>7</sup> Vurderet på signifikans eller en stigning på 30%

- 2) Rationalitet - videnskabelighed og empirisk funderet forskning, der kvalificerer anvendt teori
- 3) Eksistentialisme – sikring af de humanistiske idealer i interventioner og det med at tilgodese oplevelsen af den enkelte

Ét af de gennemgående diskussioner og udfordringer i samtlige forskningsreviews er afbalanceringen af ”rationaliteten” eller den videnskabelige stringenthed og den ”pragmatiske” relevans. Vi kan finde af gnidninger mellem de to områder fra starten, eksempelvis i ønsket om at sikre transfer af læring fra et interventionsforløb til det øvrige organisatoriske system (Campbell & Dunette, 1968; Buchanan, 1967). Dette aspekt præger efterfølgende rationaliteten til at nærme sig pragmatismen ved at integrere af de ledelsesmæssige, systemiske og strategiske perspektiver. Frem til i dag sker der også en har bevægelse mod pragmatismen ved at forskning i større grad tager forbehold for konteksten der interverneres i. Som nævnt i det foregående afsnit, styres forandringsforskning også mere af praksis og den pragmatiske værdi den kan skabe. I OD er relationen mellem teori og praksis dog stadig præget af dikotomi og fragmentation, frem for synergi (Burnes & Cooke, 2012). Desuden er det stadig ureguleret hvem kan praktisere OD, hvorfor de faglige kvalifikationer svinger. Der eksisterer heller ikke formaliserede akkrediteringsmuligheder omkring de uddannelses- og erfaringsmæssige krav (Worley & Feyerherm, 2003).

Den anden væsentlig udfordring er forsøget på at forene pragmatismens krav i form af organisationernes og rekvirenternes pres til at levere effektiv forandring og værdi for pengene med eksistentialismens krav om retfærdig behandling af enkeltindivider, ”human fullfillment”, livskvalitet og participation (ibid; Aldelfer, 1977; Krell, 1981). Fra 60’erne har den rette balance mellem involveringsgraden og decentralisering på den ene side og bureaukrati og centralisering på den anden været diskuteret (Spencer & Sofers, 1964). Nogle gik på større integration af værdierne i organisationsdesign og kulturen (Sashkin & Burke, 1987), mens andre gik på at begrænse de humanistiske traditioner i understøttelsen af ledelsens politiske agenda (Beer & Walton, 1987). Desuden var det erkendt, at øget participation ikke er ensbetydende med effektivitet, og at medarbejdernes og organisationens interesser tit er uforenelige, samt at den politiske og forskningsmæssige neutralitet tit er umulig i praksis. I dag kan vi konstatere en betydelig forskydning mod pragmatismen på

bekostning af de eksistentialistiske værdier (Armenikas & Bedian 1999; Weick & Quinns 1999), idet vægtningen skifter til realiseringen af forandringsprocesser, mens involvering, demokratiske processer og dialog bliver instrumentelle (og ikke drivende) i implementeringen.

En nuance i pragmatismens tilsyneladende fremgang er hvem effektiv målfrielse og problemløsning er godt for. Til at starte med fremhævede Lewin (1946: 34) bekæmpelsen af økonomisk og social diskrimination af den individuelle arbejder, såvel som promovning af politisk drevet demokratiske idealer i samfundet som antitesen til totalitær styring. Derefter var NTL instituttet associeret med non-profit aktiviteter, og optaget af at fremme interpersonelle færdigheder for individer (Freedman, 1999). Over 70'erne og 80'erne kan vi observere (Krell, 1981), at interesser i OD bliver splittet mellem de traditionelle og de kommercielle for udøvere. OD praksis bliver i stigende grad drevet af professionelle konsulenter, der afhænger af at tilgodese rekvirenternes interesser i deres arbejde. I 90'erne argumenterer Church og kollegaer (1994), at praktikerne i højere grad sætter egne økonomiske interesser over den sociale hjælp, samt organisationens effektiviserings interesser over de humanistiske. Pettigrew og kollegaernes (2001) review eksemplificerer tidens tendenser, hvor både forskning og praksis i bedriften af forandring kobles i allerhøjeste grad op på virksomhedernes økonomisk performance og ledelsesinteresser. Disse tendenser peger på, at interesser af den enkelte nedprioriteres over tid af OD praktikere, som i højere grad søger at tilgodese kundens behov på organisatorisk effektivitet. Debatten omkring magtudøvelse og forsøg på at integrere forskellige interesser forsvinder tilsvarende fra reviewfokus og erstattes af fokus på teknologier, der kan minimere forandringsmodstand fra individer (Armenaik & Bedeian, 1999). Kun få artikler i denne tidsperiode adresserer magtudøvelse og magtudnyttelse, der hæmmer individernes interesser og fremmer social uretfærdighed helt modsat disciplinens fundament (Burke, 1997), og i værste tilfælde skader samfundet, virksomheder og ødelægger arbejdspladser (Greiner & Cummings, 2004). Til trods for forsøg fra OD instituttet på at skabe en akkrediteringsproces for disciplinens "code of ethics" er den ikke slået igennem. Efter 45 år er håndtering af magt, politisk, etiske og værdimæssige konflikter i høj grad stadig tavs viden for OD udøvere (Worley & Feyerherm, 2003; Bradford & Burke, 2004).



Samlet har diskussionerne omkring pragmatismen været progressive i deres fokus - særligt når det gælder effektivitetsafvejninger på organisationsniveau. Dette har både været drevet af rekvirenternes og udøvernes interesser, der i større grad har forsøgt at gøre OD mere relevant for ledelsespraksis. Diskussionerne omkring det humanistiske fundament har derimod været regressive, og participationsdrevne forsøg på at fremme eller integrere de individuelle interesser blev løbende erstattet af instrumentel håndtering af dem for at tilfredsstille rekvirenter og organisationsmål. Rationalitet og videnskabeligheden i OD har gennemgået en postmoderne transformation efter en progressivt modernistisk udvikling. Efter en periode med kritik af manglende bevisbyrde omkring effekten af OD interventioner, har flere metaanalyser dokumenteret, at procesmæssige gruppeinterventioner, teknostrukturelle udviklingsforløb og øvrige OD tilgange kan have en positiv effekt på outputresultater. Imidlertid har de postmoderne erkendelsesteorier udfordret værdien af kvantitative og dekontekstualiseret forskning, og draget opmærksomhed til længevarende, kvalitative, bruger-drevne undersøgelser med rige beskrivelse af sammenspillet mellem den indre og ydre kontekst, processer og indholdsoplysninger. Endeligt har selve diskussionen omkring etikdilemmaler, værdi- eller magtkonflikter været cyklisk og drevet mere af enkelte forskere, frem for vedvarende fokus omkring OD prioriteter. Vi kan finde moderne og postmoderne forsøg på at adressere nogle af de konflikter og udfordringer på samfunds- og individniveau, men samtidigt også konstatere at disse tit fortrænges for at fremme magthavernes eller udøvernes egne interesser.

## ***2.5 Delkonklusion: rationale, legitimiteten og hovedudfordringer i OD***

OD startede som en ideologisk bevægelse med fokus på at forbedre de menneskelige vilkår i organisationer gennem arbejde med sociale processer. Det tidligere rationale var forbundet med humanistiske værdier og idéer om, at interpersonelle kompetencer, demokratiske og involverende gruppeprocesser, samt hensynstagen til individernes udvikling skaber bedre arbejdsmåder. Bevægelsen var begyndt af akademikere, der med reference til forskning og empiri kunne godtgøre, at OD metoder og principper kunne anvendes af individer, grupper og organisationer til at løfte effektivitet. Virksomhedernes ledere i 1960'erne var modtagelige for disse idéer

og forventede, at OD praktikere kunne overføre principperne og skabe effektivitetsfordele.

Det traditionelle rationale blev justeret i 70'erne og 80'erne for at grad inkludere kundernes og markedets behov i større grad. Participative tilgange og involvering viste sine praktiske begrænsninger i massive organisatoriske restruktureringer og nedskæringer i en tid med global konkurrence og teknologiske gennembrud. Det var også erkendt, at højere niveauer participation, demokratisk ledelse og menneskelig livskvalitet ikke var ensbetydende med højere produktivitet, profitabilitet og effektivitet. I praksis betød det afvejninger af interesser, magt og etik, samt de konflikter der kan være mellem rekvirenter, akademikere, konsulenter, samfundet og enkeltindivider i organisationen. Enkle anbefalede at håndtere disse konflikter ved at integrere OD med bredere systemvilkår i takt med at feltet blev udvidet med tekno-strukturelle løsninger, kulturelle forandringstilgange og strategisk orienterede interventioner såsom organisationsdesign. I forsøget på at sikre OD interventionernes gennemslagskraft og effekt, blev disciplinen også beriget med indspark fra andre felter såsom ingeniørvidenskab, management og HRM. OD rationalet blev løbende også professionaliseret af pragmatiske ledere og konsulenter, som var mere drevet af egen karriere og økonomi, end social forbedring af de menneskelige vilkår, som stiftere af OD var. Rationalet blev også løbende mere orienteret mod realiseringen af de efterspurgte forandringer for kunderne, som ultimativt ønskede profitforbedringer. De nye forretningsorienterede rationale blev mere dominerende i 90'erne, i og med OD praktikerne prioriterede produktivitet og konkurrencefordele over demokratisk samarbejde, participation i beslutningstagen og individuel tilfredshed i arbejde. Også OD udøverne blev mere interesserede i opnåelsen af personlige fordele, frem for at hjælpe mennesker og drive den sociale forandring (Church et al. 1994).

Ændringer i rationalet har i høj grad været drevet af pragmatiske og forskningsmæssige legitimeringsønsker med henblik på at gøre tilgangen aktuel, stringent og relevant for rekvirenter og organisationer. Vi kan på den baggrund konstatere, at OD er dels a) blevet suppleret med ledelsesmæssige, strategiske og øvrige perspektiver på organisationsforandring, men b) også givet afkald på de ideologiske mål om social forandring for at imødekomme magthavere, c) prioriteret organisatorisk effektivitet over individuelle perspektiver eller akademiske perspektiver i realiseringen af forandringen, d) justeret forskningen til at matche

organisatoriske forespørgsler på hurtigere forandringsprocesser, og e) nuanceret rationalet med kontekstuelle (hvor og hvornår forandringen drives) og indholdsmæssige hensyn (normativ og diagnostisk ekspertise).

De ovenstående justeringer har ikke resulteret i lignende popularitet, som OD disciplinen har oplevet i 60'erne. Tværtimod er OD ikke længere drivende i udøvelsen eller forskning af organisatorisk forandring. Hverken forsøg på strategisk og systemmæssig integration eller produktion af kvantitativ evidens til at dokumentere effekten eller afkald på humanistiske værdier for at sikre relevansen har løst disciplinens kerneudfordringer, men affødt nye. Integrationen af tilgange fra andre domæner og negligeringen af de traditionelle værdier har gjort det vanskeligt at adskille grænsen mellem OD og andre former af organisatorisk forandring og arbejde med menneskelige processer. Desuden er fokuset i evidensspørgsmålet skiftet til dynamiske forhold mellem kontekst, proces, indhold og organisationsinteresser.

Det der er tilbage af OD i de seneste reviews af organisatorisk forandring, er teknologien og dens instrumentelle anvendelse. OD teknologier gennemsyrrer change management, anvendes flittigt i HR og er blevet en del af management tænkningen. Heri er essensen af OD i form af humanistiske rødder og ideologiske ambitioner ofte erstattet af effektivitetsfokuserede strømninger i domænet af organisatorisk forandring. Metoderne såsom demokratiske processer, interpersonel og menneskelig udvikling og involvering fremstilles heri som midlet til organisatorisk effektivitet, frem for at være en del af målet på lige fod med effektivitet. Magtaspektet og politik bliver desuden i mindre grad et spørgsmål om etik eller interessehensyn, men mere et spørgsmål om hvordan konsulenten bedst muligt kan benytte sig af disse vilkår.

I dag er rationalet i høj grad splittet og præget af intern diskussion omkring formålet, værdier, erkendelsesgrundlaget, relevans og videnskabelig stringens. Der er forskellige svar på hvor OD står, om den stadig er i live og om hvordan dens traditionelle og nye essens matcher tidens behov, krav og interesser. Enkle af disciplinens frontfigurer kæmper på at genoplive traditionens tidlige ånd (Bradford, Burke) og andre for at genopfinde denne (Cummings, Worley, Greiner) eller helt opgive OD disciplinen (Porras). Vi finder også eksempler på postmoderne og

kritiskpsykologiske bidrag, der supplerer eller nuancerer OD med nye vinkler (Burnes, Cooke, Marshak, Grant). Nyere udgivelser omkring selve OD fremhæver stadig etiske og værdimæssige udfordringer omkring hvor meget rekvirenternes og korporationernes interesser kan prioriteres over individet eller samfundet - særligt når konsekvenser er negative for de sidstnævnte niveauer. Netop disse eksistentielle spørgsmål og deres besvarelse og adressering menes at stadig gøre OD relevant for organisationer, der ønsker bæredygtig og langsigtet udvikling.

## 2.6 PK som en særlig praksisform i OD

I dette underafsnit gennemgås PK som én praksisform, eftersom denne udgør specialet særlige fokus. Først beskrives hvordan PK defineres og rationalet påtænkes af tilgangens stifter Schein. Dernæst diskuteres PKs rolle i OD, som den opfattes af øvrige forskere. Til sidst fremhæves de forskellige diskussioner omkring legitimiteten af tilgangen og nogle udfordringer, der forbindes med dens udøvelse.

### 2.6.1 PK ifølge Schein

PK er udviklet på baggrund af Scheins tidligere erfaringer fra T-grupper, forskning, klinisk praksis, samt 15 års konsulentarbejde med organisations- og ledelsesudvikling (Schein, 1978: 339; Schein, 2006: 292). I den første publikation fra 1968 omfattede definitionen af PK kun konsulentens aktiviteter, der hjælper klienten med at opfatte, forstå og handle på processer i klientens miljø. I den sidste udgivelse omfatter definitionen generelt hjælperelationen:

*”PK er at skabe en relation med klienten på en måde, der sætter klienten i stand til at opfange og forstå de processer og begivenheder, der opstår i klientens interne og eksterne miljø med det formål at situationen kan forbedres ud fra klientens definition (Schein, 1999: 20).*

PK ifølge stifteren er en metodologi for hjælpeprocesser og den underlæggende filosofi i OD. Det er ikke ”bare et værktøj”, der bruges når situationen kræver det (Gallos 2006: xvi). PK funderes i en række antagelser og principper og udgør én bestemt måde, konsulenten i enhver situation kan vælge at handle ude fra (Schein, 1999: 20-2).

Kontrasten til PK udgøres af ”ekspert” og ”doktor-patient” konsultation.

Ekspertpositionen forudsætter, at klienten ønsker at bruge hjælperens ekspertise til at fixe et bestemt problem. Virkningen af ekspertkonsultation forudsætter, at 1) klienten har diagnosticeret sit problem og årsagen bag problemet rigtigt 2) klienten accepterer ekspertens diagnose. Hvis punkterne ikke opfyldes, vil klienten ikke ønske at implementere anbefalingerne. Doktor-patient positionen forudsætter delvis interaktion mellem klienten og konsulenten til at komme frem til diagnosen, samt indsamling af data fra klientorganisationen, hvorved konsulenten delvist involverer organisationens medlemmer for at komme frem til løsningen. Konsulenten har ansvaret for diagnosen og udarbejdelsen af løsninger, hvorfor doktor-patient modellen afhænger af hjælperens evne til at opnå fuldstændig og gennemgribende forståelse af organisationen og dens problemer. Diagnosen skal desuden både levere et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag for ledelsens ageren, samt accepteres (ibid).

PK funderes i det tredje alternativ, hvor rationalet er at de mest effektive interventioner ikke bygger på ekspertråd eller den rette diagnose, men på 1) facilitering af klientens egen forståelse om vedkommendes problem 2) samarbejde med klienten i den fælles udvikling af en løsning (Schein, 2006). I modsætning til de to andre hjælpemodeller lægges der i PK vægt på ”proces” delen, som bruges synonymt med ”hvordan noget gøres” mellem mennesker og i grupper, og processen antages til at være lige så vigtigt som ”hvad der gøres”. Argumentet for at anvende PK er, at samtlige organisatoriske forhold involverer menneskelige interaktioner og processer. Derfor er forståelsen og evnen til at forbedre disse interaktioner og processer er fundamental for den organisatoriske forbedring, så længe mennesker er engageret i at opnå nogle fælles mål. Præmissen for PK er, at øget forståelse omkring hvordan processer diagnosticeres og forbedres, gør deltagere bedre i stand til at finde løsninger på de tekniske problemer, samt sikre at disse løsninger accepteres og bruges af organisationens medlemmer (Schein: 3, 21).

I interventionsforløb er hovedmålet i PK at etablere og fastholde hjælperelationen, da denne afgør kvaliteten af den fælles diagnose, samt for hvordan løsninger udvikles. PK bør derfor altid anvendes i starten for at undersøge og afklare problemet (ibid: 1; 16). Ét øvrigt procesmål er, at samtlige interventioner bør funderes i ejerskab, og ejes af både konsulenten og den involverede klient (Schein, 1995). Ultimativt tilstræber PK også at viderebringe diagnosticerings- og interventionsfærdigheder, så klienter

selvstændigt kan forbedre deres organisation (Schein, 1998: 18-9). Tilgangen funderes også i andre antagelser, praksisprincipper og interventionsanbefalinger, som findes i bilag 3.

Successen i samtlige interventionsforløb vurderes alene på følgende: at udøveren føler relationen har været hjælpsom, og at klienten føler at være hjulpet (Schein, 1999: 243). PK legitimeres også af bestemte fordele i dens anvendelse sammenlignet med ekspertbaserede tilgange:

- 1) Et højere implementeringsniveau, fordi deltagerne er mere villige til at acceptere løsninger, der kommer fra dem selv
- 2) Et bedre og dybere udredning af situationen og/eller problemet, fordi denne udredes sammen med klienter, der kender mere til organisationen og løsningen af lokale opgaver
- 3) Et højere validitetsniveau af anvendt data, fordi klienten er en del af opgaveløsningen og afslører mere viden ved at være en involveret som samarbejdspartner og opgavemedejer (Schein, 1987, 1995, 2006)

PK anses dog ikke som løsningen på alt. Schein (1999: 19) anbefaler at skifte mellem øvrige hjælpemåder afhængigt af problemtypen: a) når problemets definition og løsningen er tydeligt til ekspertmodellen b) når problemdefinitionen er tydelig, men løsningen er utydelig til læge-patient tilgangen for at udvikle den rigtige respons på baggrund af teknisk viden.

### 2.6.2 PKs rolle i OD

I grundbogen af Cummings & Worleys (2014: 265-8) præsenteres PK som en generel ramme for at være i hjælperelationer og en hjælpefilosofi i tråd med Scheins forståelse. Samtidigt præsenteres PK også instrumentelt som en samling af værktøjer i hjælperelationen og én af flere mulige "human process" interventioner i OD, der hjælper gruppe-medlemmerne at forstå, diagnosticere og forbedre deres adfærd. PK fremstilles som egnet til forbedringen af gruppernes brug af egne ressource, samt til at identificere og løse interpersonelle problemer, der blokerer løsningen af arbejdsrelaterede problemer.

Grundbogen af French & Bell (1999: 163-5) sammenligner PK med teambuilding interventioner, blot med større emfase på diagnosticering og procesforståelse.

Konsulentrollen beskrives som ikke-styrende, udsørgende og rettet mod at hjælpe gruppen med selvstændig problemløsning. I OD praksis forventes proceskonsulenter at arbejde med grupper for at hjælpe dem med at udvikle nødvendige kompetencer til diagnosticering og løsning af organisatoriske proces problemer. Begge grundbøger fremstiller PK som særligt egnet til håndtering af processer såsom: kommunikation, roller og funktion af gruppens medlemmer, gruppens problem løsning og beslutningstagen, gruppens normer og gruppens udvikling, ledelse og autoritet, samt samarbejde og konkurrence mellem grupper.

Disse eksempler er illustrative omkring rollen af PK i OD, som ofte fremstilles som blot én ud af mange gruppeinterventioner i OD (Coghlan, 1988) eller ét ud af mange interventionsteknikker og instrumenter i konsulentens værktøjskasse. Heri er der en mismatch med hvordan PK er konceptuelt tænkt af Schein til at omfatte hele hjælpefilosofien i OD og fungere som som den generelle handlingsprincip (Lambrechts et al., 2009: 5).

Øvrige perspektiver på PK stammer fra postmoderne tilgange, der fremhæver dialogens centrale virke i forandringsprocesser (Burnes & Cooke, 2012: 1411). Inspireret af socialkonstruktivismen, vælger Lambrechts og kollegaerne (2009) at revurdere PK i ”relationelt praktisk” optik. De anskuer den sociale virkelighed som en fælles forhandling af mening blandt aktører, der er involverede i delingen af deres kontekstuelle forståelser. Fra denne optik skabes virkeligheden både af de delte kognitioner og af de relationer der udspilles i fællesskab, hvilket Schein vurderes til at beskæftige sig med ved at sætter emfase på det relationelle arbejde i PK, samt betydningen af feedback og refleksion som mekanismer til at rekonstruere egne og andres opfattelser. Desuden vægtes særligt konteksten i design og udarbejdelsen af en ny relationel praksis. Den værdimæssige prioritering heri er pragmatisk og retter sig mod at fremme performance af de involverede aktører.

Øvrige forsøg på at videreudvikle PK i et postmoderne perspektiv findes også i Danmark. Et eksempel herpå er Juhl & Dahls (2010) adoption af tilgangen i et pragmatisk perspektiv, hvor forfatterne kommer med deres bud på hvordan PK kan suppleres med blandt andet narrative, systemiske og anerkendende perspektiver.

## 2.5.2 Udfordringer i PK

En af de teoretiske udfordringer i PK er, at forskellen mellem hvordan tilgangen er påtænkt som en hjælpefilosofi eller generel handlingsprincip, og hvordan den opfattes og praktiseres én mulig interventionsform (idid: 5-6). En af forklaringen er de forskellige konceptuelle forståelser, som Schein (1987; 1999) skaber ved at referere til PK som: 1) en vedvarende proces af at opbygge en hjælperelation, 2) en specifik rolle (i kontrast med doktor-patient og ekspertrøller), der påtages afhængigt af en fælles vurdering omkring hvad er mest hjælpefuldt. Endeligt giver Scheins anbefalinger og metodik plads til, at PK tolkes som 3) særlig procesekspertise i OD (Gallos, 2006: 357; Burke, 1976: 28).

Udfordring to er den knappe evidens på området, til trods for PKs anerkendelse i universitets- og konsulentmiljøer (Cummings & Worley, 2014; Lambrecht et al, 2009). Efter over 50 år er der kun et begrænset antal eksperimenter, kvantitative eller kvalitative studie, der dokumenterer effekten. I kvantitative studier mener Kaplan (1979), at det skyldes manglende videnskabelig stringenthed i isolering af de kausale og de afhængige variabler, således at effekten kan tilskrives til PK. Den manglende empiriske forskning gælder især performance, men er også generelt manglende indenfor PK. Kun forbedringer af "group cohesion" været forskningsdokumenteret som følge af PK.

Potentielt er forklaringen i stifterens kvalitative teoretiske afsæt, idet Schein forhold sig kritisk til den eksisterende videnskabelig viden på det organisatoriske område. Fra hans perspektiv mismatcher den positivistiske, empiriske og eksperimentelle forskning det der praktisk erfarer i konsulentarbejde. I PK er konsulenten først og fremmest orienteret mod løsningen af klientens problem, mens de videnskabelige resultater er sekundære. Denne tilgang betegnes som "den kliniske", der kendetegnes af at konsulenten er inviteret i klientsystemet for at hjælpe, indsamle data gennem interaktion og ultimativt for at intervenere i rammen af allerede forskrevne termer. Denne tilgang er modsat klassisk forskning, hvor forskeren selv påbegynder processen med henblik på at indsamle data. Paradoksalt mener Schein, er forskeren kan få adgang til relevant data gennem den kliniske tilgang, og konkluderer, at der er et "gap" mellem hvad den eksisterende forskningsviden omkring organisationer og hvad konsulenter ved fra erfaringen i organisationer (Schein, 1987b: 28-30).



Den tredje udfordring er den upartiske anvendelse af PK på klientens præmisser (Rochwood: 1993), idet tilgangen kun kan anvendes ved at acceptere og arbejde indenfor klientsystemets mål og værdier. Kun hvis disse er ”upassende” kan konsulenten konfrontere emnet, forhandle, og i nødvendighed afbryde samarbejdet (Schein, 1978: 341). En af kritikker er denne etiske grænse. Ifølge Cooke (1998) kan participative teknologi i PK lige så vel anvendes til tvangsmæssige og øvrige uetiske formål, som til de etiske. Argumentet er parallellertil Scheins og kollegaerne (1961) tidligere studier af participative metoder, der var anvendt til hjernevask af vestlige fanger under, såvel som efterfølgende studier af organisatorisk socialisering med træk fra indoktrination. Fra et kritisk perspektiv kan der være en etisk udfordring, der er forbundet med anvendelsesformålet, idet PK både er anvendelig til at fremme de humanistiske værdier i OD (Schein tilskriver PK til OD), såvel som totalitære ideologiske ledelsesmål. Et eksempel herpå er konsensusøgning i afgrænset organisatorisk demokrati og participation, der fastholder legitimiteten af ledelsesagendaen ved at ekskludere de afvigende stemmer fra mindretallet. Desuden prioriterer ”her-og-nu” tilgange det aktuelle og observerbare i situationen på individ-, gruppe- og organisationsniveau, men nedprioriterer de strukturelle og samfundsmæssige forhold. Forandringsagenten har i denne proces mulighed for at medskabe og fastholde en bestemt ledelsesdiskurs. Argumentet heri er, at PK aldrig er neutral eller værdifri. Desuden kan den sociale teknologi i PK anvendes til at fremme andre værdier og interesser, end de som den var opfundet til at promovere (Cooke, 1998: 46-51).

## 3.0 Metode

Specialets metodekapitel består af tre overordnede afsnit, i hvor valget af dataindsamlingsstrategi, respondentvalg og planlagt analysestrategi belyses. Først gennemgås rationale for den valgte metode, den særlige metodeform, samt forskrifter for at drive empiriindsamlingen. Specifikt redegøres her for definitioner af det kvalitative forskningsinterview, det semi-strukturerede interview, vignette metoden og hvordan de benyttes i det pågældende speciale. Dernæst forklares hvordan og hvorfor informanter er udvalgt. Til sidst præsenteres den kvalitative indholdsanalyse som den anvendte metode i analysestrategien, hvor fremgangsmåden i databehandlingen også gennemgås.

### 3.1 Valg af dataindsamlingsstrategi

I denne del af metodeafsnittet begrundes de metodiske valg i dataindsamlingsstrategien – først ved at argumentere for brugen af det kvalitative semi-strukturerede forskningsinterview og dernæst for hvorfor vignette metoden er valgt som interviewsupplement.

#### 3.1.1 Semistrukturerede interview

Det kvalitative forskningsinterview er valgt som det empiriske grundlag for at afklare praktikerne opfattelse af PK og ”forstå temaer i den oplevede dagligverden ud fra interviewpersonernes egne perspektiver”. Empiriindsamlingen bidrager til en produceret viden, som konstrueres i samspillet mellem interviewer og interviewpersonen (IP). Forskeren er en aktiv part i relationen, idet der på forhånd er fastlagt ønsket om at belyse særlige diskurser i PK og forhandle betydningen af data med afsat i teori og forskning inden for området (Kvale & Brinkmann, 2010: 41-3, 72).

Det semi-strukturerede interview anvendes, da det både muliggør:

- a) Undersøgen af bestemte temaer på baggrund af et på forhånd udarbejdet interviewguide med en liste af forskningsspørgsmål
- b) Afvigelse fra spørgeguiden for uddybende undersøgelse af forskningsområder, samt tilpasning af spørgsmål til modtageren

Samtlige IPer får relativ frihed i hvordan de besvarer spørgsmål, hvorfor rækkefølgen også kan ændres, og enkle spørgsmål kan udelades hvis de vurderes besvaret (Bryman, 2008: 438).

### 3.1.2 Vignette metoden

En af udfordringer ved interview er, at spørgsmål kan elicitere upålidelige selvrapporteringer præget af bias, når undersøgelsesfeltet er menneskelige attituder, opfattelser og adfærd. Desuden kan vage og abstrakte spørgsmål føre til responser uden kobling til genstandsfeltet. Den mulige løsning herpå er en vignette, som er designet som en konkret og detaljeret stimuli, der nærmer sig IPernes virkelighed i større grad (Alexander & Becker, 1978: 93-5). Vignetter er standardiserede beskrivelser af en person eller en social situation, der indeholder vigtige faktorer, som formodes at præge informanternes beslutnings- og bedømmelsestagen. Vignetter indebærer typisk en udarbejdelse af en historie med en kombination af forskellige variabler, der så præsenteres til informanterne for at elicitere deres holdninger og reaktioner.

Vignetter er de kritiske modspil til enkle, direkte eller abstrakte spørgsmål i et interview. Mulige fordele ved metoden er et lavere bias niveau, fordi forskeren ikke længere stiller direkte spørgsmål til IPernes håndtering af situationen. Vignetter depersonaliserer og opfordrer informanterne til at tænke ud over deres egne oplevelser, hvilket kan være fordelagtigt i forbindelse med personligt sensitive temaer. Det antages også derfor at IPer i mindre grad vil benytte sig af ”impression-management” taktikker. Samtidigt fremhæver vignetter ikke hvad det vigtigste i historien er, hvorved det bliver IPernes egen opgave at filtrere det vigtige fra det trivielle (ibid; Schoeberg & Ravdal, 63-4).

### 3.1.3 Etiske retningslinjer i oplysningen af IPer

Før interviewenes gennemførelse, var der taget stilling til: informeret samtykke, fortrolighed, konsekvenser og forskerens rolle i overensstemmelse med de etiske forskningsanbefalinger. På den baggrund fik deltagerne udleveret to dokumenter for at sikre informeret samtykke (Kvale & Brinkmann 2009: 86-95).

Det første dokument (bilag 7) var tilsendt til IPer over e-mail før selve interviewdagen, efter informanterne udtrykte deres ønske om at deltage i forskningsprojektet, og orienterede om:

- 1) Emnet og hovedtemaer i specialet og spørgeguiden, samt forskerens baggrund
- 2) Den tidsmæssige og procesmæssige ramme i det semi-strukturerede interview, samt muligheden for uddybende spørgsmål og dialog
- 3) Formål med dataindsamling og forskningsarbejdet, samt hvordan IPer kan bidrage til en tættere kobling mellem forskning og evidensbaseret praksis
- 4) Konsekvenser af interview (at opgaven og relevante interviewcitater bliver offentlige, mens transskription ikke bliver det, samt at deres navne kan anonymiseres efter deres ønske)
- 5) Briefing og debriefing muligheder før og efter interviewudførelse

Det andet dokument – samtykkeerklæring (bilag 8) var udleveret og underskrevet af begge parter på selve interviewdagen. Herved bekræftede IPer deres informering omkring de ovenstående punkter, såvel som deres frivillig deltagelse, da de blev oplyst om muligheden for at trække fra undersøgelsen når som helst. Endeligt gav IPer samtykke til at interviewet optages, transskriberes og med deres tilladelse delvis offentliggøres.

Efter interviewet fik deltagerne også mulighed for at spørge ind til projektets metoder, bevæggrunde og teoretiske overvejelser. Ved at vente med dette blev prægning af IPer med egne holdninger, synspunkter og personlige bevæggrunde mindsket inden dataindsamlingen (Bryman, 2008: 212).

### 3.1.4 Design af interviewguide og vignetter

Interviewguiden var designet på baggrund af problemformuleringen, teorien og metoden, hvorfor guiden blev opdelt i tre dele: PKens rationaler, legitimitetsovervejelser og hovedudfordringer. Herefter var disse tre dele nedbrudt i temaer, som så blev nedbrudt i spørgsmål og 3 vignetter. Målet heri var at afdække begrebsforståelser, teoretiske overvejelser for tilgangens ståsted og videnskabelighed på systematisk vis. Det første gruppe af spørgsmål gik på det praktiske og rationale af PK, videnskabelighed og evidens. Det andet omhandlede legitimiteten og

berettigelsen af at anvende PK. Det sidste omhandlede udfordringer, faldgruber og konflikter fra etiske, værdimæssige og videnskabelige perspektiver.

Én vignette blev introduceret efter et tema var afdækket med spørgsmål for at invitere informanterne til at udtrykke deres holdninger omkring hypotetiske historier med relevans til forskningsfeltet. Vignetter blev introduceret som ”historier” efter afslutningen af det første tema. IPer fik at vide, at de kunne kommentere på historier eller lade være. Efter præsentationen af vignette afventede forskeren IPernes respons ved at være verbalt stille og kropsligt demonstrere en forventning til kommentarer. Den verbale kommunikation i forbindelse med vignetter var afgrænset til ”mm” og ”ja” for at stimulere responsen.

Nærmere gennemgang af interviewguide- og vignette design findes i bilag 6, interviewguide findes i bilag 9 og refleksioner omkring interviewgennemførelse i bilag 10.

### ***3.2 Valg af informanter***

Informanterne er udvalgt på baggrund af på forhånd opstillede kriterier:

- 1) Informanter skulle eksplicit udtrykke, at de arbejder med organisationsudvikling - enten på deres/virksomhedens hjemmeside, i faglige publikationer eller på anden vis.
- 2) Informanter skulle skriftligt eller mundtligt udtrykke, at de bevidst og professionelt beskæftiger sig med PK i forbindelse med organisationsudvikling.
- 3) Informanter skulle være fagligt godkendt eller anbefalet, som eksperter indenfor PK af en anden part end dem selv (uformelle bi-vejledere<sup>8</sup> og/eller konsulenter indenfor feltet).

Der var i processen fundet fem kandidater, der i deres publikationer og/eller profilbeskrivelser på deres forretningshjemmesider<sup>9</sup> oplyste om brugen af PK. Kandidaterne blev kontaktet telefonisk eller over e-mail, når den telefoniske kontakt ikke kunne etableres. I præsentationen var der gjort tydeligt hvorfor kandidaterne var udvalgt som eksperter, og hvordan deres input skulle bruges som empiri i forbindelse med dette speciale. Deltagerne fik herunder også oplyst om projektets titel, formål og

---

<sup>8</sup> Erhvervspsykologer N. Stegeager og C. Elmholdt var sparringspartnere, da de havde indblik i informanternes erfaringsbaggrund med PK

de tre hovedtemaer i problemformuleringen. Samtlige kandidater udviste en interesse, som kun var afgrænset af deres kalenderplaner.

Deltagerne i forskningsprojektet var:

- Kitt Sanne Nielsen - cand.psych., autoriseret psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi. Indehaver af et konsulenthus. Konsulenterfaring fra mid-80'ere.
- Kristian Dahl – cand. psych, HD(O), ankerlærer og studieansvarlige for ét professionsprogram på psykologstudiet i AAU. Medstifter af LEAD A/S. Omkring 15 års konsulenterfaring. Medforfatter af ”Den Professionelle proceskonsulent”.
- Morten Novrup Henriksen – cand.psych., autoriseret psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi, ekstern lektor (SDU). Medstifter af Impaq ApS. Omkring 10 års konsulenterfaring.
- Søren Willert – mag.art. (psych.), professor emeritus (AAU), en del af konsulentfællesskabet Agora. Forfatter af ”Proceskonsulentens 10 bud”. Konsulenterfaring fra mid 80'erne.
- Bjarne Stark – KaosPilot, Master i Human Resource Development. Organisations- og ledelseskonsulent i Attractor, Rambøll. Omkring 10 års konsulenterfaring.

Fire af de fem interview blev udført ansigt til ansigt ude på AAU, IPernes hjem eller arbejdslokaler. Et interview var udført over Skype, grundet IPs stramme kalenderplan og afstand. Hele empirien var indsamlet fra d. 11 til d. 31.03.15.

### ***3.3 Valg af analysestrategi***

Den kvalitative indholdsanalyse benyttes som den primære databehandlingsstrategi. Forskningsmetoden anvendes til meningstolkning af indholdet i skriftlig data igennem en systematisk klassificerings- og kodningsproces. Metoden kan indebære både deduktive og induktive træk. Den deduktive ræsonnement kan anvendes for at generere konceptforståelser fra teorier og tidligere studier, især i de første faser af analysen. Den induktive ræsonnement kan anvendes til at opdage temaer og emner fra selve data og generere nye teorier (Zhang & Wildemuth, 2009: 1).

---

<sup>9</sup> Se bilag 5 for links til hjemmesider

Den induktive og/eller deduktive rationale er medbestemmende for hvordan metoden betegnes. I den konventionelle indholdsanalyse påbegyndes studiet med observation, og de enkelte koder og nøgleord defineres og udledes først i forbindelse med analysen af data. Denne analyseform er overvejende induktiv, idet kodningen bestemmes af empirien og muliggør forståelsen af det udforskede fænomen i dybde. I den direkte indholdsanalyse anvendes eksisterende teori eller tidligere forskning til at udvikle en kodningsramme før data analyseres. Denne analyseform er betydeligt mere deduktiv, idet studiet påbegyndes med teori og koder defineres både før og under indholdsanalysen. Denne tilgang er særligt velegnet til udvidelse og raffinering af eksisterende teori. Endeligt kendetegnes den summative analyseform af et fokus på de enkelte ord og deres betydninger i relation til den eksisterende indhold. Fokuset her er på de enkelte nøgleord, som identificeres både før og under analysen af data. I denne analyseform styrer forskeren hvilke nøgleord udvælges på baggrund af den teoretiske interesse eller litteraturgennemgang (Hsieh & Shannon, 2005: 1277-8; 1285-6).

I specialet benyttes den direkte tilgang, idet de overordnede kodetemaer er bestemt på forhånd og det er disse temaer, der afgør hvilken empiri inkluderes. I de overordnede kodetemaer forbeholdes der stadig mulighed for at inddrage på forhånd uidentificerede øvrige elementer. Praktisk behandles data med afsæt i procesretningslinjer for kvalitativ indholdsanalyse, som der er fremstillet af Zhang og Wildemuth (2009). Procedurene er med til at sikre systematik og gennemsigtighed i databehandlingen, hvilket understøtter udarbejdelsen af mere pålidelige og valide følgeslutninger i opgaven. Nedenunder gennemgås de skridt, der fungerer som den metodiske ramme for databehandling fra forberedelse af data til rapportering.

### 3.3.1 Forberedelse af data og transskription

I databehandling og analyse af interviewmateriale består det første metodiske skridt af transskription, hvor interviewet oversættes fra talesprog til skriftsprog. Resultatet afhænger heri af undersøgelsens formål og tilgængelige ressourcer. Overgangen er kendetegnet af tabt information (kropsprog, tempo, stemmeleje og kontekstmarkører), og det er forskerens opgave at vurdere hvordan denne information transformeres til skrift (Kvale & Brinkmann: 202-3).

Transskriptionsprocessen bestemmes af problemformuleringen, som vægter forståelsen af meningen i udsagn, frem for en detaljeret sproglig analyse eller en konversationsanalyse (ibid). Verbaliseringer transskriberes derfor med enkle rettelser af fyldeord og udmeldinger såsom ”altså, ”øøh” og ”mm”. Da projektets fokus ikke er at gå i dybde med hvordan meningen udtrykkes, men hvad der udtrykkes, anvendes heller ikke særlige transskriptionskonventioner såsom tonebetoning, overlappning og pause.

### 3.3.2 Udvikling af kategorier og kodningsforudsætninger

Kvalitativ indholdsanalyse anvender de individuelle temaer, som analyseenheder. Temaer er overordnede og kan udtrykkes i et ord, en frase, en sætning en paragraf eller hele dokumentet. Med afsæt i problemformuleringen opstilles der først tre oveordnede temaer: rationale, legitimitet og hovedudfordringer. De enkle temaer opdeles i kategorier, som dannes på et deduktivt og induktivt grundlag. De deduktive kategorier udspringer af teorien, ligesom de enkelte forskningstemaer i interviewguiden. Et eksempel herpå er ”evidensens betydning i PK”. De induktive kategorier dannes ved brug den konstante komparative metode for at udvide den eksisterende teoretiske analyseramme (Zhang & Wildemuth, 2009: 4) Heri sammenlignes de enkelte tekstdele, der er kategoritildelt med resterende dele af teksten. I løbet af analysen forbeholdes muligheden for at modificere og integrere de udarbejdede kategorier.

### 3.3.3 Kodning af teksten

I kvalitativ indholdsanalyse kan tema eller en kategori tildeles en hvilken som helst del af teksten, så længe dette vurderes relevant for forskningsspørgsmålet.

Kodningsskemaet udvikles tidlige i processen for at sikre systematik og gennemsigtigheden i metoden. Det foreløbige deduktive kodningsskema er derfor udarbejdet inden databehandlingsdelen og består af tre temaer med underkategorier:

<b>D) Praktisk Rationale</b>			
1) Definition af PK	3) Forventninger til PK	5) Teoretisk og videnskabsteoretisk udgangspunkt	7) Teoretiske fordele og begrænsninger ved PK
2) Anvendelses-kontekst	4) Udbytte, effekt og fordele ved PK	6) Evidens og forskningsargumentation	8) Kommentarer vignette 1



<b>II) Legitimitet</b>				
9) Berettigelse og interventions-legitimitet	10) Argumentation for at anvende PK	11) Interessenternes vurdering af PK	12) Evalueringskriterier i PK	13) Kommentarer til vignette 2

<b>III) Udfordringer</b>				
14) Udfordringer og faldgruber	15) Interesser, sløring af interesser og interessekonflikter	16) Håndtering og prioritering af forskellige interesser	17) Værdier i PK	18) Humanistiske og effektiviseringsværdier i PK og deres håndtering
19) Etik og etiske grænser i PK			20) kommentarer til Vignette 3	

### 3.3.4 Opstilling af konklusioner fra kodet data

Efter teksten er kodet og kategorierne for de enkle tekstdele er identificeret, grupperes kodet materiale i henhold til strukturen i kodningsrammen. Allerede i grupperingen af data er meningsderivering påbegyndt. Herefter præsenteres data i de respektive kategorier, hvor de særlige egenskaber og kategoridimensioner grupperes sammen, særlige relationer mellem kategorier påpeges, og mønstre i kategorier identificeres (ibid: 5)

### 3.3.5 Diskussion af de empiriske fund og rapportering

Efter temaer og kategorier er opstillet, sammenholdes empirien i forhold til det teoretiske grundlag. Heri sammenholdes beskrivelser af forskningsfuld med tolkningen på baggrund af teorien (ibid). Endeligt afrapporteres de afdækkede mønstre, temaer og kategorier i den sociale virkelighed af PK i lyset af den eksisterende viden og tendenser i OD.

## 4.0 Analyse

Data blev bearbejdet med kvalitativ indholdsanalyse som ramme. Det første skridt var datatranskription, hvorefter transkriptionerne blev nærlæst og enkle dele af teksten tematiseret til venstre, mens beskrivelse af IPernes udtalelser blev placeret til højre:

Forventet udbytte	167	I: Og nu spørger jeg til sponsorer. Jeg kommer til at spørge ind til den primære klientgruppe eller klientsystem bagefter.	1) imødekommer ønsket om at arbejde nedefra og op sammen med organisation 2) sikrer fremdrift i processer, der er regressive 3) inddrager medarbejdernes viden
	168	Interviewperson X: Ja. Jeg tror det her med, der er i Danmark er en uvilje mod den hårde ledelse, hvor man bare leder oppefra og ned. Og man har også en fornemmelse af, at det virker ikke særlig godt. Så vender man ryggen til, og så gør de sku' bare som det passer dem. Og jeg tror, at det er det de vil have fokus på mange gange. Mange rekvirenter vil have fokus på: jeg vil gerne gøre det her sammen med min organisation. Det tror jeg vil være primære fokus for mange. Så kan der være noget omkring fremdrift. At mange processamarbejder de bringer	
	169		
	170		
	171		
	172		
	173		

Herefter var data kodet i overensstemmelse med retningslinjer fra underafsnit 3.3.

IPernes navne blev opstillet øverst i matrixen, rækkefølge af hvilke afgør hvem udtalelser tilhører. Udtalelser fra den første IP placeres således i den første kolonne. Da navnene er fortroliggjorte refereres der i analysen til de respektive IPer med forkortelser "IPX". Herefter blev en matrix udarbejdet for hver enkel af de 20 temaer, som IPernes udtalelser så blev grupperet i forhold til. Da IPer kom med flere udtalelser omkring det samme tema, er deres udtalelser nummereret.

### 4. Udbytte og effekt ved PK for rekvirenter (A) eller deltagere/klientsystemet (B): a) problemløsning / målindfrielse b) ejerskab for forandring c) læring d) beslutningskvalitet e) øvrige

a) problemløsning og d) beslutningskvalitet 1A) Noget omkring fremdrift. [...] At forløse en bevægelse, der er kørt	a) problemløsning og d) beslutningskvalitet, b) ejerskab for forandring c) læring	a) problemløsning c) læring 1A) "Hvordan kan man ellers tænke". Eller hvordan kan man få nogen andre idéer, som viser	b) ejerskab f) engagement 1A) De får mulighed for at se på tingene fra måske nogen nye vinkler og får skabt et	a) problemløsning 1A) at det der er deres ønske, det der er deres mål med det, at det også bliver opfyldt. Så kan man sige – de har nogen ønsker, eller de har nogen forskellige
--	---	--	---	---

Enkle temaer er opdelt i undertemaer, som det ses ovenover. "Udbytte og effekt ved PK" kan eksempelvis være forskellig for gruppe "A" – rekvirenter og gruppe "B" – deltagere, hvorfor der skelnes mellem de to kategorier. Når der henvises til en udtalelse i det respektive analyseafsnit (her afsnit 4.1.4), så vil eksempelvis IPens fire første udtalelse (her om deltagere) refereres til med tegn (IP4:1A).

I rapporteringen af udtalelser er der nogle steder i matrixen også udledt mere specifikke kategorier med inspiration fra teorien. I det ovenstående giver IPer eksempelvis udtryk for, at udbyttet og/eller effekten af PK er a) problemløsning b) ejerskab c) læring d) beslutningskvalitet eller evt. e) øvrige forhold. Disse koder fremgår implicit i selve analysen og måden hvorpå IPernes perspektiver er grupperet.

## 4.1 Rationalet i PK

### 4.1.1 Definition

PK defineres af praktikerne som en form for facilitering, der hjælper deltagere til at indfri mål eller løse problemer på baggrund af deres egne udviklings-, bevægelses- eller forandringsønsker.

*[PK er ]at skabe et samtalerum, hvor man kan udforske og undersøge "hvad gør vi her", "hvordan går vi videre her. Det starter med et fokus, og det slutter med en mulighed for at kunne handle (IP1).*

*[PK er] at man faciliterer udvikling og hvor man ikke [bare] går ind i ekspert-rådgiver rolle (IP2).*

*[PK er at] du er sammen med den anden og forener dig med den andens bevægelsesønske og afleverer de ting, der optræder hos dig (IP3).*

*PK betyder, at jeg bringer typisk en gruppe af personer sammen [...], idet de har et eller andet uafklaret ønske eller behov eller de har en situation, som på en eller anden måde er uafklaret eller er utilfredsstillende. Hvor de ønsker, at der skal ske en forandring eller en udvikling (IP5).*

Faciliteringen kendetegnes af at konsulenten involverer deltagere i afklaring, udforskning, undersøgelse og perspektivudveksling. Konsulentens opgave heri er at skabe, justere eller opretholde en ramme sammen med deltagerne, der sikrer et fælles fokus og fremmer opgaveløsning.

*[PK er] idéen om at involvere deltagere og skabe engagement og få folk koblet med i processerne [og] et spørgsmål om skabe en ramme, hvor folk de har mulighed for at blive medskabere på det, der kommer ud af det, såvel som måden hvorpå tingene bliver skabt i (IP4).*

For to konsulenter er PK en bestemt måde at intervenere på, der beskrives som en adfærdsmæssig forteelse eller ekspertise:

*"PK er en ekspertise [...]. Man er ekspert på nogen måder man stiller spørgsmål på. [Det] handler om at bringe mennesker i spil med hinanden [som] facilitator (IP5: 3).*

IP 2,3 og 4 beskriver PK nærmere som en bestemt rolle i kontrast til ekspertpositionen: ”Du lægger ekspertrollen fra dig” (IP3: 3). Hera mener to (IP2,3), at PK omfatter hele deres personlige tilgang i konsulentarbejde: ”PK er en metode, der gennemsyrrer måden vi arbejder på” (IP2:2). PK er altså nuanceret både som én interventionsteknik, en rolle og en metodik i samtlige konsulentarbejde.

#### 4.1.2 Anvendelseskontekst

Hvor og i hvilke forbindelser PK anvendes varierer for IPer. Tre fremhæver ”human proces interventioner” såsom konfliktløsning (IP4:5), teambuilding, arbejde med gruppenormer og grupperoller (IP5:2), samt koordinering af samarbejde (IP1:1). Derudover anvendes tilgangen i PK træningsforløb, undervisning af HR og andre ”procesfærdigheder” ude i organisationer (IP1:1,5), samt universitetsundervisning (IP1:2,4).

For andre er PK en integreret og generisk del af konsulentforløb til ”løbende håndtering af at holde sig på sporet”, hvor ”kundens feedback [bruges] til at holde øje med at det skaber den ønskede udvikling”, men også specifikt kontrakt delen, forventningsafstemning, forventningsafklaring, undersøgelse af problemet/ønsket, samt formuleringen af den ønskede effekt (IP2:1-5). To andre IPer forstår PK også mere generisk og udtrykt ved at ”hele tiden spille mine egne kommentarer og spejlinger ind” (IP3:3) eller ved at ”arbejde med deres egen opfattelse af tingene og stiller dem nogen spørgsmål og giver dem feedback” (IP5:1).

PK optræder også sekundært i forbindelse med andre tiltag såsom projektledelse, implementeringsprojekter (IP1:1) og evalueringsforløb (IP3:3). Tilsvarende udtaler IP4:

*”Jeg anvender sjældent ren PK. Det er altid i mix med andre tilgange. Det kan være som led i lederudvikling, som led i møder, som led i møder med samarbejdspartnere og alle mulige former for situationer.”*

#### 4.1.3 Forventninger

Ifølge tre informanter er specifikke henvendelser omkring PK enten ikke eksisterende eller en sjældenhed (IP2:1, IP3:1, IP4:1). I stedet efterspørges assistance med et møde eller et lederudviklingsforløb (IP4:1) eller teamudvikling (IP5:2). IP1:1, IP2:2, IP3:4, IP5:1 sammenfatter på næsten identisk vis hvorfor de kontaktes af en

rekvirent, når PK ender på dagsorden: ”der er et problem, der ønskes løst eller et ønske, som ønskes indfriet”. Øvrige henvendelse omhandler hjælp til processtyring i forbindelse forandringsprocesser hvor medarbejdere ønskes involveret, eller når medarbejdere ønskes inddraget i svære problemstillinger såsom besparelser (IP1: 1-4).

Forventninger til konsulentforløb med PK kan variere fra deltagerperspektiv. To IPer (IP2: 1-2; IP5: 1) udtrykker, at de efter et rekvirentformøde tager kontakt til et mindre antal af øvrige deltagere (medarbejdere eller andre ledere): ”*[Ved] en henvendelse fra typisk en leder, så bestræber jeg mig på at sætte en ramme op i forundersøgelsen, [at] hvis der indgår nogen medarbejdere i forløb, så er jeg også i kontakt med dem.*”(IP2). Øvrige muligheder for at inddrage deltagerforventninger er personlige interviews eller spørgeskemaer, inden et konsulentforløb.

For IP1: 2; IP3: 2; IP: 4 påbegyndes PK som allerede afgrænset af rekvirentes ønsker, kontrakt eller retning fra start af, uafhængigt af deltagere: ”*Mange deltagere [vil] være sat i en proces, som de ikke selv nødvendigvis har ønsket at være i, men der er ved at ske en forandring på deres arbejdsplads*” (IP4). Deltagerforventninger i sådanne situationer kan være dobbelte, hvor på der dels er en forventning og et håb om at kunne påvirke en beslutning og dels en ambivalens og mistanke om en skinproces. I en skinproces har ledelsen allerede besluttet vejen, men prøver at involvere i håb om: ” at lægge processen tilrette så de kommer frem til det samme” (IP1).

#### 4.1.4 Udbytte og effekt for rekvirenter og deltagere

Samtlige IPer udtrykker at hovedudbyttet består i løsning af problemet, indfrielse af de satte mål eller skabelse af den ønskede udvikling. Nuancen heri er at målet/problemet enten 1) kun defineres af forhåndskontrakten med rekvirenten eller 2) først defineres af rekvirenten, men tilpasset på baggrund af deltagernes input inden et forløb påbegyndes. I analysen skelnes der derfor mellem rekvirentperspektivet (sponsoren for konsulentydelsen) og deltagerperspektivet (klientsystemet, der er en del af konsulentforløbet) for at nuancere, at udbyttet og effekten kan opfattes forskelligt. Nuancen er med til at forklare hvorfor problemløsningen både omtales som rekvirentudbytte (IP3:2A, IP5:1A) og deltagerudbytte (IP1:1B, IP4:1B). IP4

mener dog, at udbyttet i ”rigtig” PK defineres af samtlige deltagere allerede før interventionen påbegyndes:

*Hvis det er rigtig PK, så vil udbytte afhænge af hvad deltagerne ønsker sig at udbyttet skal være [...] som de selv har defineret før PK begyndte. [...] Ofte vil det være et mix mellem der vil være nogen mål, der er fastlagte på forhånd og så vil der være nogen, som deltagerne har en højere grad af indflydelse på (IP4:1)*

Pointen illustrerer også, at deltagernes indflydelse på hvordan målet/problemet defineres er ofte forudbestemt af rekvirenten og konsulenten.

Udover bestemt målindfrielse, består udbyttet også af måden eller vejen til resultatet. Fire informanter fremhæver ejerskab for resultatet og/eller forandringsprocessen som den særlige effekt i PK: ”Folk de får fra starten et medejerskab og et medansvar for både det der sker undervejs, men også resultatet” (IP5: 2B).

Tre konsulenter fremhæver også læring som konsekvensen af tilgangen, mens og de to øvrige IPer nævner læringen senere som et delaspekt af PK senere i interviewet (enten som et argument for PK eller som et succeskriterie i forløbet). Det sidste tema, der går igen hos IP1, IP2 og IP3 er beslutningskvalitet, enten fordi PK formår at inddrage den eksisterende unikke viden, frigive flere handlemuligheder og forslag til ny praksis eller være kontekstrelevant for deltagernes konkrete praksis.

Øvrige fordele er ikke entydige og IPer fremhæver deltagernes oplevelse af anerkendelse for at være involveret i beslutningstagen (IP1:3), engagement (IP4:3), tilfredshed i arbejde og bedre arbejdsmiljø, samt effektivitet (IP5: 1).

#### 4.1.5 Teoretisk grundlag og det videnskabsteoretiske udgangspunkt

Fire ud af fem IPer forbinder i større eller mindre grad PK med Schein, hvoraf tre er inspireret eller optaget af stifterens tænkning i deres praksis (IP2:1, IP4:1, IP5:4). To betegner sig selv som eklektikere (IP2:5B; IP5:3), mens tre andre kan tillægges eklektikerbetegnelsen: ”Så trækker jeg på alle mulige andre psykologiske teorier ind over” (IP4:1). For IP1 forbindes PK særligt med systemisk teori, frem for Schein, og vedkommende drager paralleller til aktionslæring og kompleksitetsteori.

Aktionslæring er også udgangspunktet for IP2. Endeligt fremhæver IP5 de

relationelle, systemiske, narrative, kognitive, socialpsykologiske og psykodynamiske teorier som en del af vedkommendes PK praksis. IP3 er mest interessant i vedkommendes holdning til teori:

*” Jeg havde aldrig forestillet mig, at teorier handler om noget, andet end om dem der har dem. Det er ikke sådan et ideologisk ting, sådan med at jeg er konstruktionist eller noget. Det er bare – jeg forestiller mig ikke, at verden kan forklares”.*

Vedkommende betragter i øvrigt praktik og teori som to adskilte størrelse i vedkommendes PK udøvelse:

*Jamen jeg bygger på praksis. Jeg bygger det sku' da ikke på noget. Der er ingen der har fortalt mig hvordan jeg skal gøre. Jeg bygger det på [erfaring]. Jeg bygger det på mig. Jeg bygger det ikke på nogen. Jeg har selv fundet på det hele. Men så læser jeg meget, og derfor kan jeg koble mig og sige det ligner. (INT2: 3B)*

Tre IPer vælger at placere sig selv videnskabsteoretisk, hvoraf to (IP1:3; IP5:1) placerer sig selv socialkonstruktivistisk, og den ene nuancerer placeringen med fænomenologisk og kritisk psykologisk tankegang (IP5:1). IP2 tilskriver sig det kontekstualiserede paradigme.

#### 4.1.6 Evidens- og forskningsargumentation

Kun en IP henviser sig til et specifikt evidensstudie som afsæt for at underbygge brugen af PK. Den ene<sup>10</sup> af disse studier er Gitells forskning omkring relationel koordinering, der dokumenterer behovet for involverende arbejdsformer i en organisation (IP1). To øvrige IPer henviser eksplicit eller implicit til OD disciplinen (IP1:1). Den ene refererer til brede strømninger i OD teori og socialpsykologien, læringsteori og systemteori, samt Lewin og Argyris og argumentet, at inddragelse i formningen af opgaven fremmer ejerskab (IP4: 111-5). Den anden IP henviser til ledergitteret<sup>11</sup> som model for demokratisk og autoritær ledelse, såvel som systemisk teori og aktionslæring. Vedkommende refererer desuden også til narrativ- og kompleksitetsteori (IP5:3).

---

<sup>10</sup> De to øvrige navne var utydelige og ikke til at finde

<sup>11</sup> Formodentligt ”Managerial Grid” (Blake & Mouton, 1964)

Af andre evidensargumenter fremhæves ”feedback informed treatment” fra terapi, såvel som kognitiv og læringsbaseret transferteori (IP2).

Tre konsulenter (IP3,4,5) fremstiller deres egen praktisk erfaring med PK som evidens, da de har oplevet ”det” virke. En IP fremhæver dette som det eneste evidensargument:

*”Det er jo ikke andet evidens, end jeg har prøvet og synes det virker. Så kan du kalde det [publiceret forfattermateriale] videnskab. Jeg kan fortælle historier. Men det er jo igen det der med.. Det er ikke PK, der virker. Det er proceskonsulenter, hvis de er dygtige” (IP3:5).*

Fire IPer udtrykker desuden en eller anden form kritik af evidensbegrebet. Den ene pointerer, at ”man også vil kunne finde studier, der viser det modsatte”, nemlig at top-down involveringsbegrænsende, fastlagte procedurer og standarder kan virke. Tilsvarende argumentere vedkommende for, at i evidensen altid er mangelfuld i den enkelte situation: ”Du kan have nok så meget evidens for hvordan du skal gøre her. Når man så kommer i den enkelte situation, så: her – lige her vil jeg gør det modsatte” (IP1:3). Både IP2 og IP4 argumenterer for at PK ikke kan studeres på samme måde som behandlinger i medicinerverden. Randomiserede evidensbaserede studier sættes i den forbindelse i kontrast med samskabende, unikke og ”go with the flow” i øjeblikket PK (IP4:5). Et andet hovedargument er, at ”måden du gør det på” afgør virkningen, frem for ”hvad du gør”, hvilket perspektiveres til effekten af non-specifikke faktorer i psykoterapi (IP3: 4). Det sidste argument mod evidens i form af generel viden i meta-analyser er, at denne evidensform er dekontekstualiseret, mens PK betragtes som kontekstbaseret (IP2: 4).

#### 4.1.7 Fordele og begrænsninger sammenlignet med andre tilgange

I refleksionen over fordele og begrænsninger, sammenligner tre IPer PK med ekspertbaserede tilgange. For den ene af dem er adskillelsen af PK fra ekspertbaseret tilgange imidlertid en teoretisk og kunstig, fordi der veksles mellem begge roller i praksis. For den anden er PK en forudsætning for at forstå klientsystemet, hvorfor PK betragtes til enhver tid som en nødvendighed før kvalificeret ekspertbaseret arbejde overhovedet kan påbegyndes (IP5:1). For den tredje er fordelene i PK måden hvorpå tilgangen formår at kvalificere problemet:



*[Der er mulighed for] single loop, double loop [læring]: Enten så får folk det, som de oprindeligt troede de godt vil have. Eller, at de forstår, at de i virkeligheden har brug for noget helt andet”.*

Et eksempel herpå er en ekspertbaseret forespørgsel på et kommunikationskursus, der bliver til PK når konsulenten spørger: ”Hvad er det I ikke kan finde ud af at snakke om?”. Heri er PK fordelagtig, da den gør det muligt at arbejde forståelses- og procesmæssigt i afklaringen af det organisatoriske behov, frem for at ”importere” potentielt unødigt viden (IP3:1-3).

IP1 placerer PK som kontrasten til et andet paradigme, der er kendetegnet af top-down styring, faste standarder og strukturer. Fordelen for ham er, at PK gør det muligt at styrke involveringsparadigmet ved at: ”lægge min vægtløg i den skål, som skaber situationen, hvor man kan bruge medarbejdernes viden”. Vedkommende beskriver arbejdet med PK som et normativt valg og en personlig mission, der tillader ham at fremme involvering, god samarbejde og respekt for hinandens viden. Den sidste IP kontrasterer PK med ”pep-talks”, der udgør ren vidensformidling, der er svær at overføre i praksis. Fordelen med PK er, at løsningerne stammer fra medansvarliggjorte aktører, der passer til den konkrete praksis og kontekst (IP2:1-2). Fire IPer udtaler sig om begrænsningerne. Den første er, at udøvere af PK ikke afbalancerer tilgangen med ekspertviden, når det er nødvendigt (IP2:1; IP4:4). Den anden er, når klientsystemet er helt afklaret med målet og efterspørger et konkret resultat og en løsning på stedet fra konsulenten (IP5:1,2). Den tredje er, at PK bygger på et meget humanistisk, vestlig og humanistisk ideal. Dette har sine begrænsninger, når deltagere ikke ønsker at blive inddraget, men ”vil have at vide hvad de skal gøre” eller er i en kultur hvor inddragelse ikke vil fungere. Den fjerde er, at der principielt ikke er modernistisk evidens for PK, og nøgleargumenterne er mere filosofiske, teoretiske eller læringsteoretiske. Den femte er når PK er meget fjernt fra kundernes forventninger og interesser (IP4).

Endeligt kan der være tilfælde hvor der ikke er mere ”at omforstå” eller undersøge, hvor problemmet knytter sig til strukturer eller ressourcer:

*PK eller min form for hjælp virker for så vidt du har ubrugte bevægelsesmuligheder [...] Det er ikke alle ting der kan lykkes. Alt det her med konstruktioner og slags, det er jo meget konstruktivistisk – at hvis du kan omforstå, så kan du pludseligt noget, som du ikke kunne før. [...] Men*

*alle konstruktioner holder jo ikke. Du kan ikke vide på forhånd om de holder” (IP3:2).*

#### 4.1.8 Kommentarer til den første vignette

Den første vignette inviterede IPerne til at kommentere på hvordan en junior konsulent kunne introduceres til PK. Tre IPer påpeger bestemte måder nybegyndere kan lære PK og fremhæver nogle teoretiske og praktiske færdigheder. Den ene af dem foreslår at lære fra sig, komme ud på opgaver og levere feedback (IP3). Den anden foreslår at sende vedkommende på en PK uddannelse, læse en bog omhandlende PK, sendes ud i praksis med en kollega og modtage supervision (IP4). Den tredje foreslår efteruddannelse eller kurser, samt supervision på udført arbejde (IP5)

### 4.2 Legitimitet i PK

#### 4.2.1 Interventionsberettigelse og legitimitet

I afdækningen af hvad berettiger konsulenten i at intervenere, henviser tre IPer til kontrakten og den fra starten forhandlede ramme, som legitimerende for udøvelsen af PK. For den ene af informanterne indebærer det en scenarie- og rolleafklaring for hvad man vil gøre og hvad man ikke vil gøre med klientsystemet (IP5). For den anden er den eneste berettigelse kontrakten med kunden inden (IP4:1). For den tredje er kontrakt filtrerende for hvad der skal og ikke skal tales om i PK (IP1:2).

For en af konsulenterne er PK legitim hvis ”folk kan svare på”: ”Hvad er jeres problem eller jeres ønske? Hvorfor løser I det ikke selv? Og hvorfor vil I have mig til at hjælpe jer?”. Interventionen fra hans optik er legitim, hvis konsulenten kan etisk, teoretisk og logisk vurderer sig selv egnet til opgaven (IP3).

For den sidste IP består interventionsberettigelsen i forskning og viden, der peger på, at vedvarende effekter opnås gennem inddragelse af mennesker i den ”konkrete” kontekst, konkrete organisation, konkret kultur og menneskernes konkrete interageren med hinanden” (IP2).

#### 4.2.2 Argumenter for anvendelsen

I afdækningen af argumentationsgrundlaget blev IPer bedt om at forklare argumenterne for brugen af PK sammenlignet med øvrige tilgange. Tre IPer henviser

til behovet for at inddrage deltagernes viden i større eller mindre grad. Et af argumenter heri er videnssamfundet, hvor udnyttelsen af medarbejdernes viden giver konkurrencefordele (INT1). Et andet argument er behovet for at ”folk tænker med, at folk oplever en stor grad af ejerskab, at folk de har en fælles forståelse af målet og skal have en høj grad af engagement” (INT4).

Ellers refererer tre IPer til deres erfaring eller ekspertise: ”så ved vi fra erfaring” (IP2), ”jeg oplever at jeg er nød til at have proceskonsulentkasket på i nogen faser af opgaven” (IP5), sige ”det er det jeg er god til [...] at arbejde meget åbent med hvordan noget kan flyttes uden på forhånd at vide hvad redskaberne skal være” (IP3).

### 4.2.3 Interessenternes vurdering

Samtlige IPer bekræfter interesseforskelle efter et ledende spørgsmål om hvordan konsulenten, rekvirenten og deltagere vurderer PK, og fire fremhæver forskellen mellem leder- og medarbejderperspektivet. En generel kommentar fra en IPer er: ”alle observatører er forskellige” (IP3), og at lederne skal lykkes med mere paradoksale og komplekse mål sammenlignet med medarbejdere, der har monofaglig fokus (IP2).

For IP1 hæftes sponsorens vurdering til opfyldelsen af strategiske mål eller hvorvidt konsulentbistanden hjalp til at ”være leder her”. Medarbejdervurderingen er derimod kendetegnet af oplevelsen af flere handlemuligheder, anerkendelse, at være spurgt og få lov til at bidrage. Vurderingen af interventionen kompliceres af IPens egen virksomhed, som prioriterer kundetilfredsheden målt på at kunden vender tilbage (IP1:3).

En anden IP påpeger, at deltagerenes uenighed omkring målet, og at størstedelen kan vedtage en løsning, som mindretallet på utilfredsstillende vis skal leve med.

Præmisser kan desuden være fastlåst af ledelsen, hvorfor vurderingen af PK vil afhænge af hvorvidt kontraktmål realiseres. Heri kan ledelsen vurdere et forløb som tilfredsstillende, mens deltagere oplever samme som utilfredsstillende (IP4).

En tredje IP betragter forskelle i vurderinger som ”fint nok”, så længe gruppeprocesserne er forbedret gennem bedre sammenhængskraft og større klarhed og bevidsthed omkring roller. Til trods for forskellighed vil udbyttet for hele gruppen

ofte være positiv, idet gruppemedlemmerne formår at tage 3-4 punkter, som medlemmer er enige om (IP5).

#### 4.2.4 Evaluering af hvorvidt PK er lykkedes

Successen af PK afhænger for fire IP'er højt af, hvorvidt de sætte mål er indfriet. For en IP er det eneste succeskriterie - indfrielsen af kundens mål og måden hvorpå der arbejdes mod målet, som man er blevet enig om bistanden skulle føre til fra start af. For 3 øvrige IP'er er successen afhængig af både deltagernes og kundens mål. IP2 vægter særligt a) inddragelsen af kundens perspektiver, viden og kontekstinformation i kontraktfasen b) løbende afstemning og justeringen af forløbet med klienten c) løbende kontraktering og feedback omkring den ønskede effekt med klientsystemet.

Udover succeskriterier på organisationens og klientsystemets egne præmisser, vægter IP3 også justeringen af målet så ”folk ender med et problem, der er mere kvalificeret end det de har da de starter”. Desuden vægtes læring omkring arbejdsprocessen, hvilket udtrykkes ved at viden omkring nye proceskonsultative måder at arbejde bruges af klientsystemet efter interventionen.

IP1 fremhæver udover indfrielsen af kunde- og klientmål også, at forløbet resulterer i handling, forbedring af relationer og samarbejde, såvel som læring og optimisme.

Den sidste IP fremhæver mere læring, tilfredshed, kompetenceudvikling, oplevelsen af at være medskabende aktører og løft på det relationelle niveau som succeskriterier: *”Det synes jeg sku’ i virkeligheden er det største succeskriterie. At de oplever sig som aktive aktører og at de oplever det endnu stærkere. På den måde tager de jo så ansvar”* (IP5).

#### 4.2.5 Kommentarer til den anden vignette

Denne vignette var påtænkt til at stimulere diskussionen omkring den videnskabelige berettigelse af PK med påstanden om, begrænset evidens på området. To IP'er udtrykker enighed i at evidensen omkring PKs effekt er mangelfuld, hvorefter begge kritiserer evidensbegrebet. Den ene mener, at evidensen bruges mekanisk til at skabe generaliserede løsninger. Selvom forskningen kan fremme brugen af involvering, vil der også være situationer hvor involveringen er uhensigtsmæssig – i forvirring ”når bygningen brænder”. Derfor anses evidens som ”én stemme”, men ikke ”stemmen” (IP1). Efter enigheden omkring evidensudfordringen udtrykker den anden IP, at ”

man nok aldrig får de der videnskabelige effektmål” eller ”måle generaliseret” i PK. Mens man kan måle, at målet defineres i samarbejder med de involverede, anser IP den modernistiske diskurs som uproduktiv: ”så vil jeg også forholde mig tvivlende på om man kan producere en psykologi, der vil have nogen som helst former for praksisvirkning ud fra en modernistisk evidensforståelse” (IP4).

Én af IPer kalder intentionen om evidensbaseret forskning ”dum”: ”Det gode rationale for PK ligger ikke i at påtage dig at bevise dets værdi gennem klassisk evidens.” (IP3).

De to resterende holdninger er ikke kritiske. En IP har ikke været optaget af de videnskabelige krav eller forskningsmæssig dokumentation, men i stedet fokuseret på konsulentpraksis. På baggrund heraf anser IP det muligt at tilgå konferencer med afsæt i erfaringsbaseret empiri i form af eksempler fra sine forløb, publikationer, cases og kundeinterview (IP5).

For den sidste IP er evidensdiskussionen vigtig på grund af lukkethed om at tilgå PK evidensbaseret. Dette anses som begrænsende, idet den eksisterende viden ikke anvendes eller følges op på (IP2).

## ***4.3 Hovedudfordringer i PK***

### **4.3.1. Udfordringer og faldgruber**

Inden potentielle interessekonflikter spørges ind til, fremhæver fire IPer interesser og magthåndtering som en praktisk udfordring eller en faldgrube. PK åbner op for flere stemmer, som kan mene noget forskelligt omkring hvad der skal ske en udvikling på (IP2:1). En IP forbinder udfordringen med grundantagelsen i PK: at alle har lyst og ret til at deltage, hvilket behøver ikke være tilfældet. PK funderes desuden på demokratiske forudsætninger af at deltagere og deres stemme er lige meget værd, mens situationer er hierarkiske: ”Og så er der bare nogen der har flere stjerner på skuldre end andre. Og der er en ledelsesret. [...] PK kommer til kort, det er hvis den der faciliterer PK faciliterer det magtblindt.” Selvom PK kan skabe ”et neutralt rum”, hvor ”alle kan komme til ord”, vil hierarkiet stadig være et vilkår bagefter (IP4: 3B).

PK besværlligøres også når deltagere er i en ubehagelig og udefrabestemt forandringsproces: ”Okay. Vi skal spare, der skal skæres ned, men [...] I får selv lov

til at være med til at bestemme hvordan det skal foregå". Her fremhæves omstrukturering, besparelser og standardiseringer, der kan rumme "potentielt overgreb på medarbejderne eller en potentiel oplevelse af en tab" (IP1: 3). Et tredje eksempel på en interesseudfordring er, når deltagere forventer andet end rekvirenten og konsulenten har aftalt: *"Hvis du kommer ind og skal lave noget, som nogen andre har lavet hele sonderingen på. Den er som regel rigtig dum"*. PK udfordres også hvis deltagere ikke er interesseret i at skabe processen sammen eller hvis kun en del er enige om retningen: *"I starten er man nødt til at lave det dybt demokratisk. Så må man altid snævre det ind."* Løsningen ifølge konsulenten er at skabe kommitment gennem lederen eller gennem individuelle samtaler med deltagere, der skaber et fælles billede (IP5).

For fire IPer består en anden gennemgående udfordring og faldgrube i, at samarbejdspartere og nye konsulenter negligerer procesfærdigheder. Facilitering i PK er, ifølge en IP, en disciplinær øvelse. Den forudsætter at konsulenten kan styre på metaniveau af samtalen og processen ved at skabe alignment og koordinering. Selvom PK udøves uden at intervenere på indholdet, skal man stadig: "have en mening om hvad du skal tale om nu, hvordan du skal tale om det, hvornår du skal tale om det, hvem du skal tale om det med" (IP1:1A, 1B, 2B). For en anden IP betyder procesfærdigheder løbende tilpasning af interventionsprogrammet til deltagernes feedback, samtidigt med man holder sig på sporet af planen og de sætte mål. Konsulentfærdigheden siges at være ballancen mellem de to, idet både rigiditeten i forhold til de fastsatte mål og konstant tilpasning til nye agendaer er hindrende for processen. Heri vurderes kontraktering som en nøglefærdighed og nøgleudfordring for konsulenter, idet kontrakten både skal finde sted i starten og løbende finde sted under hele forløbet. Kontrakten forudsætter en bevidsthed omkring: "Hvad er det, der er behov for? Hvad er status? Sker der en udvikling eller sidder der folk med nogen andre oplevelser?" (IP2). En øvrig udfordring er, at skabe ejeskabe skabes for de fælles mål og resultatet af forløbet, såvel som selve processen og procesdesign (IP4:1).

Endeligt understreger to IPer, at PK og faciliteringen har sine begrænsninger. Der kan være situationer med behov for at træde ind i rollen som ekspert og levere domænespecifik viden eller undervise, hvilket forudsætter vekslingen mellem at arbejde med PK og ekspertbaseret (IP4:1; IP5:1B).

### 4.3.2 Interesser, sløring af interesser og interessekonflikter

Samtlige IPer er opmærksomme på at synliggøre klientsystemets forskellige interesser og samtlige af dem afsøger de forskellige perspektiver i deres spørgsmål (IP4:1). Den ene af dem sikrer heri, at klientsystemets og rekvirentens ønsker kan rummes indenfor den samme ramme (IP3:1). Den anden forsøger at bringe de forskellige perspektiver i spil og understøtte deltagerne med spørgsmål til at finde perspektiver på hvordan deres ønsker kan skabes i organisationen (IP5:1). Den tredje IP betragter det som et vilkår, at interesser ikke går op. Imidlertid opsøges de forskellige perspektiver alligevel, fordi nogen ”vil være bedre end andre” i løsningen af opgaven (IP1:3C).

Fire IPer gør udtryk for, at organisationens eller rekvirentens interesser kan være modsat deltagerne. Eksempelvis når nogen vinder og andre taber i forbindelse med besparelser (IP1:1A). Eller når lederen har som målsætning at lave teamdannelser, mens deltagerne ønsker at løse en monofaglig opgave (IP2:2A). Eller at enkelte deltager er nødt til at ofre sig og opgivelse privilegier, fordi strukturer og processer laves om som følge af strategi (IP4:1C). En af IPer forklarer interessekonflikter således:

*”Rekvirenten vil godt have mest ud af sine medarbejdere. Og medarbejderne vil have det godt og være produktive på deres måde. Og der er en hel masse steder, hvor der er konflikter, så derfor går tingene ikke op i sig selv. Du skal hele tiden vurdere om det går nok op til at du kan arbejde”*  
(IP3: 1C).

Derudover forekommer interessekonflikter deltager imellem også, når flertallet har bestemt noget, som mindretallet er uenig i (IP1:1C). IP5 supplerer det endvidere med relationelle forhold, når deltagerne enten ikke har forstået, eller ikke vil forstå, eller ikke ønsker at forstå for at holde fast i sit eget perspektiv (IP5:1C).

Fire IPer beretter at PK kan anvendes til at sløre interesser og konflikter, såvel som at fremme udvalgte interesser. To IPer mener, at det er et vilkår og en følge af at arbejde fremad mod et formål (IP3:1B), idet PK er forbundet med selektiv fokus. IP1 mener endvidere, at der altid er valg og fravalg forbundet med bestemt fokus:

*”Nu kan det godt være vi har en meningsfuld, involverende proces med en gruppe medarbejdere omkring ”x”, men det der ikke bliver synligt her –*

*det er at de hellere vil tale om "y". Eller det vi de også gerne, men det kommer de så ikke til nu." (IP1:1B).*

Fremgang i PK forudsætter dog, at interventionen bindes op på et bestemt perspektiv (IP3:1B).

En anden konsulent fremhæver flere metoder, der kan anvendes til at bevidst sløre forskellige meninger. Den ene er Appreciative Inquiry og andre konsensusøgende tilgange, der kun frembringer "positive" forhold og muligheder og dermed begrænser forskellighederne. En anden metode er at udelukkende medtage ledelsesperspektivet i kontrakteringen og efterfølgende arbejde kun ud fra ledelsesperspektivet og dermed sløre interesse modsætninger (IP2:1B).

#### 4.3.2 Håndtering og prioritering af forskellige interesser

Samtlige informanter oplyser, at kontrakten (eller rekvirentoplæg) er et væsentligt redskab i håndteringen af deltagernes (IP1: 2; IP3: 1; IP4:1; IP:2) og rekvirenternes interesser (IP1: 5; IP2:6; IP3:2; IP4:1). Kontrakten bruges til at skabe den indholdsmæssige ramme og dermed bestemme dagsorden i PK:

*"Det skal helst også være gennemsigt for deltagerne, at de ved, at det vi arbejder med her er indenfor den her ramme eller kontrakt. Så det skal de jo helst være instillet til, at "det er fint nok", "det er godt nok", "det vil vi gerne". For det er jo også det, der giver mig legitimiteten til at sige, at det er ikke det vi skal tale om her, fordi det har vi en aftale om (IP1:2).*

Ifølge fire IPer (IP1:4; IP2:6; IP3:A; IP4:A) laves kontrakten først med rekvirenten. For en af dem (IP4:1) er forhåndskontrakten med ledelsen ikke til efterfølgende forhandling:

*Vi kan godt prøve snakke om grunden for det og vi kan også godt prøve at snakke om hvordan I så kan være i det på en god måde. Men vi kan ikke ændre på præmissen (IP4:1).*

Denne konsulent italesætter forhåndskontrakten fra starten og spørger så ind til forskellige interesser på baggrund af forhåndskontrakten. Interesserne håndteres ved at konstatere: "De og de ting, de er besluttet på forhånd. Og det er sådan det er. Det er egentligt ikke til diskussion."



En anden konsulent udtrykker, at kontrakteringen med lederen giver plads til at flette egne perspektiver ind for at skabe et ”mere fælles afsæt”. Imidlertid følger vedkommende sig også for nogle strukturelle præmisser:

*Nogen gange er det jo sådan, at en topledergruppe eller en ledergruppe har truffet en beslutning i forhold til noget man ønsker at implementere eller, at det kommer helt udefra i forhold til nogen politiske reformer [...]. Så [det er] er et vilkår, som man bliver nødt til at forholde sig til (IP2: 1B).*

For to øvrige konsulenter er forhåndskontrakten med rekvirenten ikke nødvendigvis en fast størrelse, og kan revurderes på baggrund af deltagerfeedback:

*”Jeg er nødt til at gå med deltagerne. Du kan ikke lave processer uden deltagere. Og nogen gange er rekvirenten der jo så. Så kan jeg jo afstemme – bare gøre det transparent, og så kan jeg bare spørge rekvirent i rummet” (IP1:5A).*

Den anden IP kan fungere ”postbud” mellem rekvirenten og deltagere, hvis deltagernes præmisser og handlinger ikke kan rummes indenfor rekvirentens ønsker (IP3: 1A).

Den sidste af IPerne nævner ikke forhåndskontrakten som sådan, men fletter sine egne metoder til håndteringen af interessekonflikter i kontrakten med deltagerne fra start af:

*Jamen jeg laver en kontrakt med dem, om de er villige til at gå ind i et rum, hvor de vil fortælle om hvordan deres synspunkter er. Og at den anden er villig til at lytte til det og stille spørgsmål ude fra en respektfuld, lydhør position. Man behøver ikke være enig. Men bare man er nysgerrig (IP5: 1).*

Fire konsulenter fremhæver desuden, at håndteringen af interesser forudsætter først, at de bliver italesat i fællesskabet (IP1,2,3,5). Efter bevidstgørelsen af forskellige stemmer og interesser benytter IPerne sig så af dialogformer og spørgeteknikker til at håndtere de forskellige interesser og interessekonflikter. En IP pointerer, at konsulenten i høj grad kan styre på procesniveau ved at præge emnevalget, måden samtaler finder sted, hvornår de finder sted og med hvem de finder sted. Processtyringen sikrer også, at opgaveløsningen forbliver i centrum. Selvom deltagerne er frie til at komme med forskellige perspektiver og indholdet, orienterer

konsulentens samtals retning processuelt mod opgaveløsningen (IP1: 1,5). En anden konsulent håndterer interesserne ved at ”begrunde, forklare, sætte ord på” baggrunden for at forandringen er i gang og ved at inddrage forskellige perspektiver på hvordan forandringen kan realiseres. ”Meningsskabelsen” bruges heri til at håndtere konflikter, skabe en fælles retning og ”commitment”. Italesættelsen af stemmerne er gunstig for processen:

*”Vi bliver nødt til at få øje for hvad det er for nogen forskellige tanker, ideer, perspektiv på noget der er til stede – for så at kunne skabe integration i det. For derefter at prøve at håndtere det, frem for at sløre det” (IP2: 4A).*

Den tredje IP håndterer interesserne på lignende vis ved at hjælpe deltagerne med at give udtryk for dem og løbende ”oversætte” rekvirentens ønsker overfor deltagerne i dialog (IP3:1,2). Den fjerde IP stimulerer ligeledes forskellige stemmer i at komme til udtryk og intervinerer ved at ”sørge for at de får plads”. Heri fremhæves, at interesser er én version af sandhed og opfordrer til at deltagerne lytter til andres:

*Og så refleksion på så stå og lytte ind til hinandens sanhedsrum og se – er der noget der vi kan konstruere. Kan vi høste det bedste fra hver hinandens rum og så skabe det som et fælles tredje (IP5: 2A).*

Vedkommende realiserer det ved at supplere deltagerne med en spørgeguide, hvor de så kan interview hinanden og efterfølgende præsentere resultaterne af interview i plenum. På sådan vis sikres, at alle stemmer kommer frem og en fælles løsning skabes (IP5:1B).

Imidlertid er det ikke alle interesser eller stemmer der vægter lige meget. En af konsulenterne beslutter prioriteringen af interesser med rekvirenten fra start af:

*Det er jo meget op til kunden hvordan de skal prioriteres. Typisk vil jeg jo snakke med dem på forhånd – på et formøde, hvor jeg så siger: ”Hvordan håndterer vi så der er nogen forskellighed omkring det her. Og så vil det jo være kundens svar på det, som i høj grad vil komme til at afføde den praktiske håndtering af det (IP4: 299-303)*

IP1 og IP3, der oplyser om muligheden for at revurdere kontrakten på baggrund af deltagerens respons, mener også at forhåndskontrakten eller rekvirentens bevægelsesønsker bestemmer udgangspunktet for PK:

*Jeg vil altid gå ind i en proces med tanke for hvad skal det her slutte med.  
Og det er jo det jeg bruger til at justere og prioritere med (IP1:2).*

På tilsvarende vis mener IP2, at prioriteringen af interesser afgøres af lederne:

*Så hvis man bruger det ord "prioritering", så vil jeg sige – så lægger bolden primært i ledergruppen. Altså at der er noget der besluttet (499-511).*

### 4.3.3 Værdier

Samtlige IPer fik muligheden for at beskrive værdier, der kendetegner PK. Fire konsulenter gav i noget af deres besvarelse udtryk for værdier, der principielt kan placeres under de humanistiske OD værdier ifølge eksempelvis Church og kollegaernes definition (1994: 18). For IP1 er udøvelsen af PK forbundet med vedkommendes personlige mission om at involvere medarbejdere og "skabe et sted hvor man arbejder sammen på gode måder" med modpolen værende styrende og dårlig ledelse, under hvilken medarbejdere ikke trives. IP3 prioriterer bevidst, at organisationsmedlemmer får lov til at udtrykke sig, fordi "hemmelighedstærsklen sættes lav" og fordi der understrykkes langt mere kommunikation, end organisationer kan tåle (IP3:1). For IP4 er PK funderet i humanistisk OD tænkning, hvor alle har lige ret til at deltage på demokratisk vis, folks stemme er lige meget værd, og folk formår at lytte til og værdsætte hinandens perspektiver (IP4). Endeligt mener IP5, at PK kendetegnes af "dyb demokrati", hvor alle skal have ret til at have en stemme (IP5:2). IP2 mener imidlertid ikke, at PK behøver at knytte sig til humanistiske værdier, men kan være værdineutral, hvilket uddybes i næste afsnit.

Det andet mønster i besvarelsen er, at vidensdelings- eller læringsaspekter fremhæves af tre IPer. IP1 kommer argumenterer (underafsnit 4.2.2) for at PK understøtter udnyttelsen af medarbejdernes viden og dermed konkurrencefordele for virksomheder. For IP2 handler det i større grad om at integrere klientsystemets viden i interventionsforløbet:

*"Man sørger for at tilgå den værdi "kunden ved bedst" eller integrere den viden, som de har i deres klientsystem, deres organisation, som en vigtig del af et forløb (IP2:2).*

For IP3 handler det om at skabe et refleksionsrum, hvor til trods for hierarkiske forskelle, kan deltagere "blive klogere" og lære at fungere bedre sammen (IP5:3).

Den tredje gruppe af værdier knytter sig til effektivitet, der mere eller mindre eksplicit fremgår i tre svar omhandlende værdier. IP5 forbinder forbedringen af gruppens output og produktivitet som en del af at deltagerne samarbejder bedre i forbindelse med PK (IP5:1). For IP3 antages effektivitetsperspektivet at fremgå i "kompromisløsheden omkring det er kontrakten, der styrer" fordi kontrakten rettes mod at indfri bestemte ledelsesmål, samt i udtalelsen: "Organisationer skal gøre det organisatorisk arbejde og medlemmer skal indordne sig" (IP3:2,5). Konstatation af effektivitetsfokus bliver mere til debat, når det gælder den næste udtalelse: "Man er handlingsorienteret og hele tiden skifter mellem det ikke bare bliver rent reflektivt, men også får koblet en handlingsdimension på". Dette skal tilsvarende ses i lyset af IPernes tidligere udtalelser omkring, at selve interventionsrammen bestemmes og prioriteres af kunden fra start af (IP4:2).

#### 4.3.4 Sammenspillet mellem humanistiske og effektiviseringsværdier

I dette spørgsmål blev IPer konfronteret med hvorvidt OD værdier harmonerer med hinanden i udøvelsen af PK. To IPer kommer med eksempler på hvordan både humanistiske og effektiviseringsværdier kan harmonere, dog med forbehold. IP4 konkluderer, at begge værdigrupper kan harmonere i og med "vi kan få ting til at gå op i en højere enhed". Lige efter pointeres dog, at der også er masser af situationer hvor det ikke sker. I sådanne tilfælde diskuteres hvorvidt PK overhovedet er den rette tilgang at anvende: "Om det så ikke mere er ledelsesmæssige ordre der er brug for, frem for en faciliteret proces" (IP4: 1). IP1 påpeger, at de harmonerer når der er en "fornuftig ballance", idet både for meget styring og for meget involvering kan hæmme organisationen. Vedkommendes perspektiv er at der altid er et spillerum for at involvere mere, samtidigt med at involverende processer "er ikke bare godt". Heri fremhæves et eksempel på organisationer, der "bliver truet på deres levebrød", hvor medarbejdernes involvering i beslutningstagen omkring effektivitets- og produktivitetsspørgsmål skaber "nogen meget stærke processer" (IP1).

To IPer påpeger, at det er et vilkår at både humanistiske og effektiviseringsværdier eksisterer i nuværende organisationer. IP5 pointerer, at det handler om en nødvendig

værdimæssig fordeling og balance imellem deltagelse og magtudøvelse i det danske samfund. På den ene side skal ”magten og hierarkiet altid skal respekteres”, og på den anden ”er man nødt til at have folk med i et vist omfang for at skabe resultater”. PKen er udfordret når magthaveren ikke erkender nødvendigheden for at ”folk kan se mening med” at deres bidrag er værdifuld og er anerkendt (IP5). Tilsvarende pointerer IP2, at organisationer og ledelse har modsatrettede og komplekse krav: ”dels at tage hensyn til noget af det mere relationsprægede – kommunikation og samarbejde, men at der altså også er nogen resultatkrav, som banker på døren”. Selvom vedkommende er fortalere for en modvægt, mener IPen, at PK skal anvendes ”neutralt” uden at introducere en humanistisk vinkel eller fremme humanistiske værdier:

*Det er en stor bevidsthed jeg har, at vi ikke kommer til at introducere [PK i] en humanistisk vinkel [...], at vores primære opgave det er ikke at skabe medarbejdertilfredshed eller gode forhold for medarbejdere eller at der skal involveres eller lyttes fra ledelsens (IP2:1).*

Fra dette perspektiv kan PK lige så vel anvendes til at introducere ”Key performance indicators og større effektmål” såvel som ”større work-life ballance” og ”større tillid” (IP2).

IP3 mener grundlæggende ikke, at de to værdigrupper harmonerer:

*Organisationer og institutioner driver verden, driver historien. Og de er ikke til for mennesker. De bruger mennesker. Og når de er gode, så gør de også mennesker glade. [...] Så det der menneskelig lykke – individuel lykke og organisatorisk nødvendighed er hele tiden skilt ad (IP3:1B).*

Imidlertid påpeger vedkommende, at der stadig kan være en bevægelsesfrihed indenfor organisatoriske rammer, hvor PK så kan anvendes: *Du kan være optaget af at forandre rammerne og det er jeg ikke god til. Jeg er optaget af at få ting til at fungere bedre indenfor givne rammer (IP3:2).*

#### 4.3.5 Etik og etiske grænser

I spørgsmålet om etik i PK, fremhæver fire IPer deres forskellige overvejelser heromkring, og en enkel henviser til en formaliseret personlig kodeks fra vedkommendes konsulentvirksomhed. For den sidstnævnte består etikken i

underskriften af kodeksen, hvor ”man ikke må hjælpe kunden med noget de ikke har brug for” (IP1).

For IP2 handler etik om ”ikke at spille eksperter og mase noget tyranni ned i en organisationen”, såvel som at det er ultimativt organisationens viden og beslutninger PK udøves på baggrund af. Etik forbindes desuden med bevidsthed omkring ”neutralitet”, samt hvordan humanistiske, relationelle eller andre diskurser introduceres:

*Man introducerer alle mulige led og kanter – både via den viden man måske ligger ind i forløbet, men måske også via interviewøvelser eller dialoger, som man har og sætter ledelsen i en position, hvor de skal sidde og lytte til medarbejderne og give en respons på det (IP2:1).*

Etikken betyder for vedkommende også bevidsthed omkring den magtudøvelse, der er i ”neutral” PK, idet konsulenten principielt præger hvordan og hvornår deltagere skal tale, lytte, svare, såvel som hvad dette skal omhandle (IP2).

IP3 forbinder etikken med tre forhold: 1) at kunne teoretisk formidle logikken i interventionen og begrunde virkelighedsforståelsen bag 2) at kunne begrunde hvorfor interventionen gør mere gavn end skade 3) at kunne forestille sig selv i at ”knytte mig til de forventninger de har til mig” (IP3: 1).

For IP4 betyder etikken ”at spørge om lov” og at etablere psykologisk kontrakt omkring resultater og måden hvorpå de nås. Det betyder endvidere en afklaring af hvorvidt processen man leder harmonerer med personlige værdier (IP4).

IP5 kobler etikken i PK med bestemte principper såsom: ordentlig behandling af hinanden, respekt for uenighed, forståelse af at sandheden er personlig og ikke almengyldig, nysgerrighed og interesse i hvad der foregår, mulighed for grænser ved at sige til og fra, samt at man tager ansvar ved at udtrykke hvis der er uklarhed, manglende forståelse eller utilfredshed. Vedkommende påpeger også, at konsulenten har mulighed for at invitere folk i etiske hensyn ved at sætte en etisk ramme og stille nogen spørgsmål, således deltagere også kan konstruere deres egen etik (IP5).

I forlængelse af dialogen omkring etik, blev deltagerne spurgt om de har oplevet at sige nej til en opgave for at afklare de mulige etiske grænser. Heri valgte to konsulenter (IP1; IP3) at supplere deres udtalelser med måder hvorpå de håndtere

etiske konflikter. To IPer har prøvet at bryde et samarbejde og to har oplevet af fravælge et opgave på grund af etiske og værdimæssige årsager. IP2 afbrød samarbejde efter at have erkendt at ledelsen praktiserede skueværdier<sup>12</sup> og hindrede konsulentforløbet, samt gik imod den fastsatte kontrakt omkring håndtering af udfordringer i fællesskab (IP2:1B). Den anden IP, der afbrød samarbejdet gjorde det på grund af lukkethed i dialog og skjulte dagsordener:

*Jeg skulle gøre noget, som nogen ledere ikke vil gøre og træde frem og sige og tage ansvaret for. Og hvor jeg skulle agere leder og komme med det dårlige budskab, fordi de ikke vil komme med det. Eller levere nogen informationer for at de kunne tage nogen beslutninger, som så vil på en eller anden måde miskreditere forløbet. Sådan så jeg kom til at stå i et utroværdigt lys og de kom til at stå i troværdig lys (IP5).*

IP4 har oplevet at fravælge tilbud fra religiøse grupper med totalitær tænkning, ”platte” virksomheder, samt virksomheder hvis sag vedkommende ikke ønskede at fremme af ideologiske eller etiske årsager. Det blev også til enkle nej, hvis PK ikke var den rette tilgang at bruge (IP4).

IP1 har forskellige måder at fravælge opgaver på når organisationer arbejder med ”dårlige” valg i forhold til målet eller midlet. Vedkommende siger nej til opgaver højst en gang om året<sup>13</sup>, men i øvrige tilfælde vælger IPen at sende opgaven til andre konsulenter. Det er dog tit muligt at forhandle sig frem til en anden ramme eller anden måde at arbejde på i dialog (IP1). På tilsvarende vis, har IP3 aldrig oplevet at forlade en opgave, fordi vedkommende har formået at finde en alternativ løsning i etisk udfordrende opgaver sammen med rekvirenten (IP3).

#### 4.3.6 Kommentarer til den tredje vignette

Den sidste vignette konfronterede IPer med en case, som deres fiktive ”samarbejdspartner, kammerat og erhvervspsykolog” oplever etisk udfordrende på grund af økonomiske og personlige forhold. Delaspektet heri var, at afklare hvordan IPer vil give et ”råd” til en anden der har fået tilbudt en konsulentopgave med PK på dagsorden, hvor kontrakten består i at understøtte realiseringen af et outsourcing projekt for en international koncern. Konsulentopgaven havde kun til formål at

---

<sup>12</sup> Hvor fortællingen ikke matchede virkeligheden

fremme masseafskedigelse i Danmark, med henblik på at løfte aktionærernes afkast og sikre bonus for virksomhedens topledelse.

To IPer vil anbefale at udfordre rekvirentens ramme. IP1 mener ikke, at effektivisering egner sig som konteksten for PK. Derimod kunne det handle om at understøtte andre mål, hvor noget skabes sammen med medarbejdere såsom ”gode harmoniske udgangsforløb” (IP1). IP3 foreslår at gå ind i opgaven på særlige præmisser:

*Men jeg kan ikke lave om på den, og jeg oplever hele tiden... At personer mishandles af strukturelle omlægninger og sådan noget. Men jeg hjælper. Jeg hjælper ikke til at få lavet rod om. Det er ikke min handlekompetence. Men selve det om at blive tydelig omkring hvad er det der foregår, og hvordan har vi det med det (IP3).*

To konsulenter foreslår (IP2; IP5) at hjælpe vedkommende med spørgsmål eller supervision på området:

*Hvad han vælger – det er så hans valg. Det vil jeg ikke blande mig i. Det vil jeg holde mig neutral overfor. Men jeg vil da udfordre ham i det og høre hvad hans dilemmaer var og hvorfor han var det, så han blev klar på om han vil gå ind i det eller ej (IP5).*

To konsulenter (IP2; IP4) betragter casen som uproblematisk. Den ene ønsker pointerer:

*”Hvis han ikke tager den, så tager jeg den. [...]Jeg vil da hellere skabe arbejdspladser i Bangladesh, end jeg vil gøre i Danmark. Da har de da mere brug for pengene, end man har her. Så jeg synes det vil være et fint social projekt at hjælpe det her” (IP4).*



## 5.0 Diskussion

I denne del af opgaven diskuteres praktikernes overvejelser omkring PK med afsæt i analysen og relevant teori. Først fremstilles praktikerne rationalet af PK, ved at vurdere tilgangens definition, formål og det teoretiske fundament. Herefter fremstilles et bud på hvordan PK udøvelse legitimeres overfor rekvirenter og øvrige deltagere. Dernæst diskuteres udfordringerne i PK i form af interesse- og værdimodsætninger, som kendetegner praksissen. Heri diskuteres praktikernes interesseafvejninger, samt de forhold der præger hvordan interesserne prioriteres.

### 5.1 PK i praksis

PK betragtes som en form for facilitering, der inddrager deltagernes egne perspektiver i problemløsningen eller indfrielsen af mål. Kun én enkel IP pointerer, at i ”rigtig” PK er det klientsystemet selv, der definerer retningen. Efter denne bemærkning fremhæver vedkommende dog, at retningen ofte er forudbestemt af forhåndskontrakten med rekvirenter. For øvrige deltagere er målet også først og fremmest bestemt af rekvirenten for konsulentydelsen, selvom den kan for enkle være til forhandling efter feedback eller modstand fra klientsystemet. Vi kan på den baggrund argumentere for, at PK i praksis følger rekvirenterne, som konsulenten så arbejder faciliterende med øvrige klienter i rammen af. Nøgleforskellen med Scheins (1999) teori er, at klienter afgrænses af rekvirentens mål i hvor meget de kan definere situationens præmisser.

I definitionen af tilgangen kan vi også konstatere forskellige konceptuelle nuancer, hvilket matcher Lambrechts og kollegaernes (2009: 5) diskussion af PK som et koncept med flere forskellige betydninger. For to IP'er er det en nærmest hjælpefilosofi og en generel måde at indgå i en hjælperelation på. Dernæst kan de fleste vurderes til at være enig i PK som en bestemt rolle, der i nogle situationer er fordelagtig at indgå i eller ballancere med i forhold til ekspertpositionen. Endeligt nærmer mindst én konsulent (IP1) sig i beskrivelsen af instrumentel opfattelse af PK som en gruppeintervention, som den fremstilles af French & Bell (1999) og Cummings & Worley (2014). En alternativ tolkning af denne pointe, er at PK også kan repræsentere en involverende og demokratisk ledelsesideologi, der er modsat autoritær og top-down styring.

### 5.1.2 Formålet med PK

PK anvendes som et led i øvrige tiltag, i forbindelse med ”human process” interventioner, implementering af bestemte tiltag og projekter, forandringsprocesser, samt undervisning og udviklingsforløb for ledere og medarbejdere. For nogen er PK en tilgang, der blandes kontekstafhængigt i konsulentforløb, mens for andre er PK en generel måde at arbejde på i al konsulentpraksis.

Forespørgsler på PK som en tilgang eller en ydelse er for praktikere mere en undtagelse, end reglen. I størstedelen af tilfælde efterspørges noget helt andet end PK eller facilitering - udover assistance med de ovenover beskrevne tiltag, forventer rekvirenter konsulentbistand til generel organisatorisk problemløsning og målindfrielse, hvor processtyring, medarbejderinvolvering, medarbejderinddragelse. Dette matcher Scheins (1978) beskrivelse af de fleste klienter, som fra starten er indholdscentrerede (content centered) og ønsker at opnå et bestemt mål, løse et problem, få adgang til information eller mangler en kompetence til at fixe noget med. Den interessante parallel mellem PK teori og praksis er, at rekvirenter også får leveret problemløsning, målindfrielse eller får realiseret en forandring i praksis, men dette sker ved at PK forbedrer måden hvorpå organisationen løser problemer (Schein, 1993: 42).

Ét af de eksplicitte antagelser i PK er, at konsulenten i denne model tilbyder proces ekspertise omkring måden hvorpå problemer løses, frem for at levere ekspertise omkring selve indholdet i opgaven (Schein, 1978). Samtlige deltagere påpeger også væsentligheden af procesfaglighed i PK, som forudsætter træning, undervisning, supervision, erfaring og/eller videreuddannelse. Blandt konkrete procesfærdigheder i PK fremhæver IPer følgende kompetencer eller metoder:

- Kontraktering og konsensuskabelse omkring mål, effekt og interventionsforløbet
- Spørgeteknikker og processuelle værktøjer til at involvere deltagere i forventningsafklaring, udforskning, undersøgelse og perspektivudveksling
- Bevidsthed omkring de sociale processer, samt hvordan og hvornår rammen skabes, justeres, opretholdes eller brydes for at sikre opgaveløsning og målindfrielse

- Facilitering af ejerskab hos deltagere for arbejdsprocessen, samt realiseringen af målet og resultatet under og efter interventionen
- Processuel styring på metaniveau ved at påvirke hvem taler, hvornår, hvordan og om hvad, mens indholdsinput overvejende efterlades til klientsystemet
- Levering af tydelig feedback omkring forløbet, samt spejling af egen indre oplevelse omkring processen
- Bevidsthed omkring hvornår der er og ikke er behov for ekspertpositionen/tilføring af viden

Samtlige disse punkter karakteriseres af en fælles involvering, og kan placeres ind under PK model, som den defineres af Schein (1978). I sammenligningen med ekspertmodellen, foredrag og oplæg, samt autoritær top-down ledelse fremhæves følgende rationaler og fordele i PK:

- Effektivitet og fremdrift i måden hvorpå problemet løses
- Forbedring af gruppeprocesser og rolleklarhed
- Løsningen udarbejdes af medansvarliggjorte aktører og matcher organisatorisk praksis og kontekst
- Deltagere opnår ejerskab for resultatet og vejen til resultatet ved at være involveret i problemløsningen
- Kvaliteten af beslutningstagen øges ved at inddrage medarbejdernes viden om indholdet og konteksten, hvorfor ny handlemuligheder også udvikles
- Inddragelse i beslutningstagen kan betyde engagement, arbejdstilfredshed og opfattes som anerkendelse
- Læringen i forløbet kan nemmere overføres til organisationen, da denne er udviklet af organisationens aktører og matcher konteksten
- Målet kan kvalificeres i double loop læring, således at en nye erkendelse opstår omkring en ny rigtig retning og det foregående problemforståelse justeres

- Tilgangen matcher kulturelle forventninger til inddragende og involverende ledelse

Samtlige ovenstående rationaler er i tråd med Scheins (1985, 1987, 1999; 2006) argumenter for PK. De mulige nuancer er at a) enkle argumenter fremhæver kontekstens betydning i relevansen af interventionen fra et postmoderne perspektiv b) betydningen af ledelsesstilen som et af rationaler for PK c) motivations- og trivselsaspektet i PK. Det kan debatteres om disse punkter er supplerende, eller omfattes af Scheins optagethed af at genererede løsninger internt, såvel Scheins egne tilhørsforhold til OD disciplinen og dens værdier.

### 5.1.3 Det videnskabelige fundament

I teori afsnittet præsenteres PK som en tilgang med begrænset forskningsmæssig evidens bag sig, som for det meste har været videreudviklet af tilgangens stifter – Schein. Det teoretiske fundament hæftes i høj grad på stifterens egne erfaringsbaserede konklusioner, førstepersonsberetninger fra praksis, såvel som anbefalinger og principper. Ingen af de interviewede praktikere udviser bekymring omkring disse forhold, selvom tre IP forbinder deres PK praksis med Scheins forforståelse. Samtlige IPer drager eklektisk på flere teoridannelser og grundlag i PK praksis. Flere fremhæver systemisk teori, aktionslæring, social psykologi og kompleksitetsteori. En enkelt IP formår at kombinere PK med relationelle, narrative, kognitive og psykodynamiske teoridannelser. Desuden tilskriver flere sig de socialkonstruktivistiske, kontekstuelle og subjektive virkelighedsforståelser. Denne krydskobling er ikke overraskende fra OD optik, idet disciplinen har siden sit opstart formået af inkorporere moderne såvel som postmoderne retninger.

I diskussionen af det teoretiske fundament er eksperternes håndtering af evidensspørgsmålet mest interessant, fordi denne potentielt forklarer hvorfor forskningen er manglende på området. Den første del af forklaring er pragmatisk: evidensspørgsmålet omkring PK er ikke aktuel i konsulentopgaver. IPer kan lykkes med at overbevise klientsystemet ved at referere til andre overordnede teoridannelser (fx aktionslæring) eller forskning fra lignende områder (fx Lewin, Gitell), egne publikationer, egne cases og tidligere erfaring. Evidensargumentet er ikke forudsættende for at praktisere PK. Desuden er der kun få rekvirenter, der efterspørger eller kender PK. Den anden del af forklaringen er, at IPer positionerer

evidens som modernistisk, dekontekstualiseret eller naturvidenskabelig. Derved er det muligt at fremstille evidens som irrelevant, uanvendelig eller uhensigtsmæssig og efterfølgende referere til modstridende erkendelsesteoretiske forståelser. Jeg vil nedenunder diskutere nogle af informanternes logikker, og perspektivere dem til modargumenterende evidensstudier.

Et af de gennemgående argumenter er, at unikke, ”go-with-the-flow”, kontekstafhængige og ikke naturvidenskabelige studier gør evidensbaseret forskning irrelevant. Hertil tilføjer en af IPer argumentet omkring non-specifikke faktorenes betydning i terapi, som formodes at referere til samtlige variabler der ikke kan forklares af selve teknikken. Imidlertid kan vi finde metaanalyser omhandlende ustrukturerede T-grupper (fx Campbell & Dunette, 1968), der påpeger hvordan forskningsdesign af ”go-with-the-flow”, unikke, kontekstafhængige og ikke naturvidenskabelige forandringer er mulig. Eksempler på måleparametre består af omgivelsernes vurderinger af ledelsesstile, interpersonelle kompetencer og performance, såvel som selvrapporteringer. Samtidigt er der forskellige eksempler på hvordan interventionen kan sammenlignes med kontrolgrupper, der ikke har været en del af interventionen. Sammenligningsgrundlaget kan også dannes ved at sammenligne effekten af en uerfaren og erfaren praktiker (Stein & Lambert, 1995). I forløb med PK kunne det på tilsvarende måde potentielt være muligt at måle forbedringer i problemløsning, enighed omkring målet, ejerskab og effektivitetsforbedringer. Den kvantitative del kunne endvidere suppleres med kvalitative undersøgelser af konteksten, såvel som af længevarende studier i tråd med tidens anbefalinger til forandringsforskning. Tilsvarende er non-specifikke faktorer såsom alliancebegrebet (som relationskonceptet overlapper med), efterhånden udforsket i psykoterapi i metaanalyser (Horvarth & Symonds, 1991) og øvrige studier (Lambert & Barley, 2001<sup>14</sup>). Eksempler på komponenter i en alliance er oplevelsen af fælles mål, gensidig tillid og accept (ibid).

En anden diskussion, som berøres kort er mangler ved PK. Der påpeges pragmatiske situationer, hvor PK er utilstrækkelig til at fixe et problem, løse strukturelle eller ressourcemæssige mangler eller levere ekspertviden. En videnskabelige begrænsning, der ikke vedrøres er ulemper ved involvering såsom social loafing,

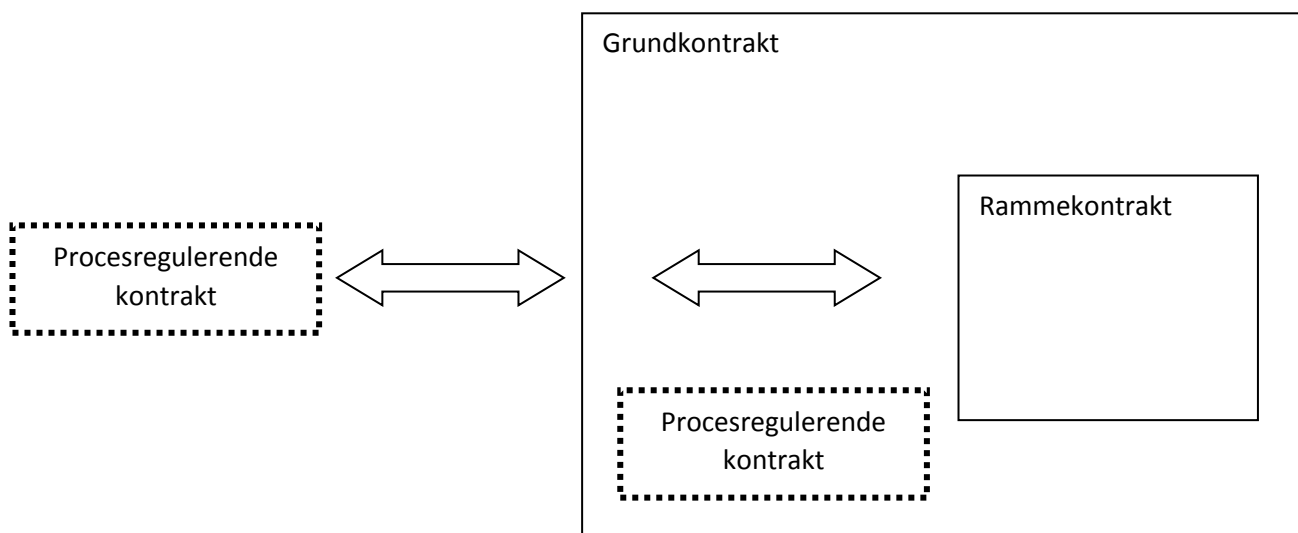
---

<sup>14</sup> Alliance kunne forklare 26% af succesraten

groupthink og begrænsede muligheder for at bidrage i større grupper (Kerr & Tindale, 2004; Argyris, 1976).

## 5.2 Legitimierung af PK

For IPer er PK primært berettiget af kontrakten og sekundært af eksperternes faglige argumentation og overvejelser. Inspireret af Willert & Madsen (1996) vil jeg pointere tre væsentlige legitimerende kontraktniveauer.



Det første er grundkontrakten, som formaliseres sammen med rekvirenten og skaber enighed omkring målet med konsulentbistanden, såvel som processen hvorpå konsulentbistanden vil forløbe. For nogle IPer er grundkontrakten herefter fastlagt, for andre til forhandling, hvis den målet eller grundkontrakten ikke kan realiseres eller accepteres af deltagerne. To IPer bestræber også at inddrage deltagerne inden forløb påbegyndes enten til formødet, selvstændige interview eller spørgeskemaer, således at grundkontrakten synkroniseres.

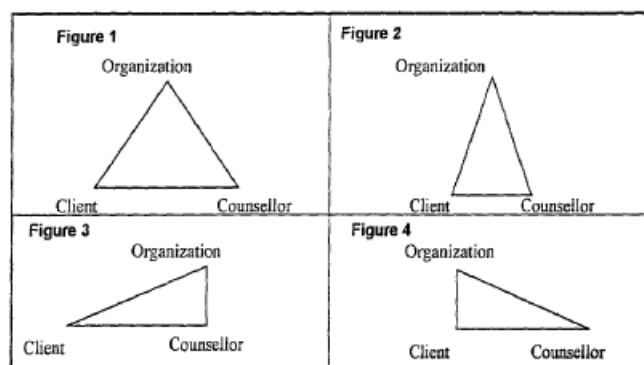
Det anden kontraktniveau er rammekontrakten, som skabes sammen med deltagerne inden for rammen af grundkontrakten. Rammekontrakten med deltagerne funderes i enighed omkring retningen og målet, og legitimerer proceskonsulentens processtyring. Kontrakten beskrives af informanterne som et af de vigtigste virkemidler, fordi denne tillader konsulenten at intervenere i hvem taler, hvordan deltagerne taler, hvornår deltagerne taler, samt afbryde processer, der ikke fører til realiseringen af de aftalte mål. Denne kontrakt kan også reguleres, hvis problemløsningen og problemindfrielse ikke viser sig mulig. Reguleringen af grundkontrakten og rammekontrakten er den procesregulerende kontrakt, som består af genforhandling af interventionens præmisser.

Anvendelsen af PK funderes også i faglig argumentation, erfaring, såvel som henvisning til konsulenternes ekspertise. Eksempler herpå er, at IPer fremstiller PK som hensigtsmæssig i nogle forløb for at realisere vidensdeling, skabe ejerskab og opbygge læringskapabiliteter.

### 5.3 Interesser, konflikter og magt

I tredje del af interviewet fik IPer mulighed for at udtale sig om nøgleudfordringer. Fire fremhævede interessemodsatninger og interessekonflikter, som håndteres forskelligt – ved at: 1) italesætte konflikterne og interesser og facilitere dialog med henblik på at nå målet 2) referere til ledelsesbeslutninger og inddrage ledelse 3) genforhandle grundkontrakten med ledelse på egne eller deltagernes vegne 4) afbryde samarbejdet eller fravælge

konsulenttilbuddet. Med reference til Alversons (2003) kritik af kvalitativ interviewdata, kan disse udtalelser være farvet af impression management, informanternes egen rolle som politiske aktører og fastlåshed i bestemte diskurser. Der vil nok være grænser for hvor meget metode 3 og 4 kan tages i brug før egne forretningsinteresser skaber en modpol i beslutningen.



Figur 3 Distancen i interventioner (Upton & Asch, 1999)

IPer kobler håndteringen af interesser med magtudøvelse og magtbevidsthed. Hvordan det gøres teoretisk er vedrørt meget kort af Schein, som blot erkender magtaspektet, at systemdele kan have forskellige behov, samt at hjælp for nogen kan betyde negative konsekvenser for andre. Hans råd er, at konsulent selv må vurdere hvordan disse udfordringer løses på baggrund af egne værdier (Schein, 1997:19).

IPer påpeger hvad magt betyder for deltagernes mulighed for at forbedre deres situation ud fra deres definition (som det er påtænkt i PK), samt hvordan interesserne vægtes. English (1975) udarbejdede en nyttig model til at illustrere i rådgivningssammenhænge, som blev videreudviklet af Upton & Asch (1999). På figur 3 illustreres (interesse)distancen mellem klienten (her deltagere), organisationen (her rekvirenten) og rådgiveren (her konsulenten). I OD og Scheins forståelse kan en af idealerne være en i ballanceret interesseafvejning mellem



konsulentens faglige og værdimæssige rationaler, samt rekvirentens og deltagernes interesser (kv.1). I praksis er PK hverken værdi- eller magtneutral ifølge IPer. Samtlige IPer prioriterer fra start af rekvirentens interesser (kv.3), da disse definerer grundkontrakten og retningen. Interventionen legitimeres også af rekvirenter, der både har tilstrækkelig magt til at påbegynde denne og til at bemyndige konsulentens arbejde med deltagere. PK i praksis er altså tit bundet op på rekvirentens interesser, hierarkiet og ledelsens bemyndigelse. Ballancering af interesser afhænger i høj grad af det råderum grundkontrakten tillader. I nogle tilfælde skabes rammen med aktiv involvering fra deltagerrepræsentanter eller genforhandling af rammen fra start af eller under et forløb. I andre tilfælde er råderum snæver og fastlåst (kv.3), medfører tab for individer og presser deltagelse, når denne er uønsket. Eksempler på interessedistancen fra deltagerperspektiv er uønskede forandrings- og implementeringsprojekter, samt ubehagelige omstruktureringer, besparelser og standardiseringer. Et pragmatisk point hertil fra en IP er, at lidt involvering er bedre end ingen involvering.

Interessedistancen kan også bevæge sig den anden vej (kv. 2), når opgaveløsningen kræver at deltagernes stemme inddrages, hvorefter grundkontraktrammen kan revurderes med rekvirenten.

I praksis tilstræber i hvert fald 3 konsulenter at nærme sig kv1 (ballancering af interesser) - potentielt fordi realiseringen af opgaveløsningen og resultater forudsætter noget deltagerinddragelse i den danske kontekst.

Det sidste aspekt at tage i betragtning er IPernes egne interesser, som følge af den kommercielle relation med rekvirenten. Alt andet lige vil konsulenten ifølge Poulfelt, 1997 (bilag 15) også har en økonomisk incitament i realiseringen af kundens ønske for at realisere egen økonomisk udbytte. Der kan derfor være en tilbøjelighed for udøverne til at nærme sig rekvirentens interesser (fig 3). For fire ud af fem IPer er PK en del af daglige professionelle erhvervs. Dette interesseforhold er nok med til at begrænse hvor tit grundrammer kan udfordres eller afvises af praktikere.

## 6.0 Konklusion

PK i denne konklusion er først og fremmest en samling af mine analytiske overvejelser på baggrund af fem kvalitative interview med konsulenter, som praktiserer PK som:

- a) en faciliterende tilgang og bestemt interventionsmåde
- b) en hjælpefilosofi i konsulentarbejde
- c) en rolle i kontrast til at arbejde som autoritativ ekspert på indholdet i opgaveløsningen.

PK i praksis er at processtyre (inddrage, involvere, undersøge, spørge til) deltagernes egne perspektiver med henblik på at understøtte en bestemt retning. Denne retning er af knyttet til forandringsinitiativer, problemløsningen eller målfrielse indenfor et aftalt og accepteret råderum og kontraktramme. PK er desuden en samling af sociale teknologier og en række principper for at arbejde med gruppeprocesser ved at påvirke hvordan retningen forfølges, frem for at fortælle retningen.

Rationalet med anvendelsen af PK er at sikre fremdrift i den rekvirent- og/eller deltagerønskede retning gennem procesfærdigheder på anden vis, end det er muligt at gøre det gennem autoritære ordre, top-down styring, tilføjelse af viden omkring hvad skal gøres eller deling af teknisk opgaveekspertise. Ved at inddrage deltagernes egne perspektiver, skabe konsensus omkring retningen, involvere i opgaveløsningen og styre på metaniveau kan PK fremme implementeringskraften, skabe ejerskab for resultatet og processen til resultatet, løfte kvaliteten i diagnosen og opgaveløsningen og sikre at læringen overføres efter interventionen. Samtlige disse fordele er i tråd med Schein (1987). Det praktiske rationale i PK, der går ud over teorien, er realiseringen af rekvirentens og magthavernes forespørgsler i organisationen gennem konsulenternes procesekspertise sammen med deltagere. De danske kulturelle normer af ”at have folk med” er heri også en gunstig faktor. PK er altså også en social teknologi, som tilegnes af rekvirenter, når den er fordelagtig og ikke er til stede. Fra et kritisk perspektiv er PK også en metode til, som magthaverne kan benytte sig af for at håndtere uenigheder og fremme konsensus i ”here-and-now” omkring deres diskurser uden at ændre strukturen.

Praktikernes teoretiske argumenter for brugen af PK er overvejende eklektiske, og refererer i højere grad til teoretiske strømninger, frem for evidensstudier.

Teorigrundlaget udgøres af en blanding af modernistiske og postmodernistiske argumenter. Holdningen til evidensbegrebet er delt. Nogle argumenter går på at henvise til eksisterende forskning, mens andre går på at afvise de kvantitative evidensformer som upassende for PK på grund af den unikke ”here-and-now” tilgangen og kontekstuelle variation. Desuden bruges postmoderne forklaringer eller pragmatisk oplevelse af at noget virker brugt som måder at ligegyldiggøre evidensspørgsmålet. Disse argumenter giver dog plads til skepsis, da lignende forskningsdesign (fx effektstudier af T-grupper) kunne operationaliseres tilbage i 60’erne, mens tidens kvalitative tilgange giver plads til rige kontekstbeskrivelse og gruppedynamikker.

Til trods for skepsis eller ligegyldighed omkring nytten af evidens, bruger flere IPer tidligere studier og videnskabelige erkendelser instrumentelt til at legitimere PK overfor kunden. Disse argumenter suppleres med henvisninger til egen ekspertise, faglighed og erfaring. I praksis bliver yderligere dokumenter vel også overflødige, da PK som sådan sjældent kendes eller efterspørges. Det primære legitimitetsgrundlag udgøres af grundkontrakten med rekvirenten, som berettiger interventionen, samt den efterfølgende forhandlede rammekontrakt med deltagere på baggrund heraf. Feedback fra klientsystemet og konsulenten giver i nogle tilfælde anledning til at procesregulerer begge kontrakter.

PK har også sine praksisbegrænsninger: a) utilstrækkelighed til at fixe et problem og levere på klare løsninger, b) uegnethed i opgaveløsningen når konsulenten forventes at bidrage med fagligt teknisk ekspertise, og c) ligegyldighed når der ikke er bevægelsesmuligheder pga. ressourcemangel eller strukturproblemer, som flere perspektiver er ikke løsningen. Den væsentlige udfordring består i håndteringen af interesse- og værdikonflikter, hvilket i høj grad matcher nogle af diskussioner indenfor OD. PK kan til vis grad være drevet af klientsystemet i forbindelse med teambuilding og lederudvikling. Imidlertid kan forløb også være drevet af rekvirenternes beslutninger og rammevilkår, der betyder ubehagelige, krænkende og uønskede forandringer for deltagere såsom omstruktureringer, besparelser og standardiseringer, som PK kan være med til at understøtte og implementere. En anden udfordring her er, at stemmerne ikke er lige meget værd i hierarkiet, og i sidste

ende kan det magthavende mindretal få deres vilje igennem til trods for et involverende PK forløb. Tilsvarende kan mindretallets udfordringer forblive uforløst. Måske er endnu en særlig ekspertise i PK udøvelse netop interessebevidsthed, der gør det muligt ved at synliggøre og håndtere interessekonflikter.

En af mine forestillinger efter gennemgangen af OD reviewartikler, hvor PK indgår som en tilgang var, at OD værdier var repræsenteret hos udøvere. Responsen fra IPer var blandet. En enkel oplevede det som personlig mission af skabe involvering og en enkel at fremme åbenhed i kommunikation. Andre tog afstand fra OD og ønskede at forholde sig neutrale, men magtbevidste. Samtlige IPer besad også en erkendelse af konflikten mellem humanistiske og effektiviseringsværdier, men det var også en generel konsensus for at arbejde på rekvirentens præmisser med hovedfokus på målet. For de fleste praktikere er PK en del af deres profession, karriere og levevis. PK er en del af konsulentbranche, hvor rekvirenten ultimativt bestemmer om interventionen finder sted eller ej. Samtidigt er PK også en mulighed for at gøre verden bedre, være etisk, bidrage til en social forandring og give individer en stemme. Samtidigt er det mere en undtagelse, end reglen, at kunne sætte rammen, udfordre eller afvise en ramme for IPer. Hovedsageligt hæfter praktikerne sig til rekvirentens ledelsesmæssige diskurs, som så også implicit promoveres. Hovedsageligt indenfor præmissen af grundkontraktens rammen, kan PK udøvere realisere involvering, inddragelse og åbenhed i kommunikation. Når grundkontrakten udfordres knytter det sig til praktikernes egne dybe faglige, etiske eller ideologiske overvejelser i få tilfælde. Imidlertid accepteres værdierne ofte også sammen med rammen. Som en social teknologi, kan PK anvendes både værdi- og etisk blindt, men kan også promovere bestemte hensyn hvis det ønskes.

## 7.0 Litteraturliste

- Alderfer, C. P. (1977). Organization development. *Annual review of psychology*, 28(1), 197-223.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*. Scott Foresman & Co.
- Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization change and development. *Annual review of psychology*, 38(1), 339-367.
- Bouwen, R. (2001). Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts. *Career Development International*, 6(7), 361-369.
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (Eds.). (2005). *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Buchanan, P. C. (1967). CRUCIAL ISSUES IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.
- Burke, W. W. (1976). Organization development in transition. *The Journal of applied behavioral science*, 12(1), 22-43.
- Burke, W. W. (1997). The new agenda for organization development. *Organizational dynamics*, 26(1), 7-20.
- Burke, W. W. (2004). Organization development: what we know and what we need to know going forward. *OD practitioner*, 36(3), 4-8.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213-231.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Review Article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395-1429.
- Campbell, J. P., & Dunnette, M. D. (1968). Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development. *Psychological bulletin*, 70(2), 73.
- Church, A. H., Burke, W. W., & Van Eynde, D. F. (1994). Values, motives, and interventions of organization development practitioners. *Group & Organization Management*, 19(1), 5-50.
- Coghlan, D. (1988). In defence of process consultation. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(2), 27-31.
- Coleman, Andrew (2008). *A Dictionary of Psychology* (3 ed.). Oxford University Press
- Collier, J. (1945). United States Indian Administration as a laboratory of ethnic relations. *Social Research*, 265-303.
- Cooke, B. (1997). From process consultation to a clinical model of development practice. *Public Administration and Development*, 17(3), 325-340.
- Cooke, B. (1998). Participation, 'process' and management: lessons for development in the history of organization development. *Journal of International Development*, 10(1), 35-54.
- Cooke, B. (2007). The Kurt Lewin–Goodwin Watson FBI/CIA files A 60th anniversary there-and-then of the here-and-now. *Human Relations*, 60(3), 435-462.

- Cummings, T. G. (Ed.). (2008). *Handbook of organization development*. Sage.
- English, F. (1975). The three-cornered contract. *Transactional Analysis Journal*.
- Fairclough, N. (2005). Peripheral vision discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. *Organization studies*, 26(6), 915-939.
- Faucheux, C., Amado, G., & Laurent, A. (1982). Organizational development and change. *Annual review of psychology*, 33(1), 343-370.
- Freedman A (1999) The history of organization development and the NTL Institute: What we have learned, forgotten and rewritten. *The Psychologist-Manager Journal* 3(2): 125–141.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Friedlander, F., & Brownl, L. D. (1974). ORGANIZATION DEVELOPMENT. *Annual review of psychology*, 25, 313.
- Friedlander, F. (1976). OD reaches adolescence: an exploration of its underlying values. *The Journal of applied behavioral science*, 12(1), 7-21.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization development: a Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- Greiner, L. E., & Cummings, T. G. (2004). Wanted OD more alive than dead!. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), 374-391.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275-291.
- Horvath, A. O., & Symonds, B. D. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of counseling psychology*, 38(2), 139.
- Jamieson, D. W., & Worley, C. G. (2008). The practice of organization development. *Handbook of Organization Development*, 1, 99-122.
- Kaplan, R. E. (1979). The utility of maintaining work relationships openly: An experimental study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(1), 41-59.
- Kaplan, R. E. (1979). The conspicuous absence of evidence that process consultation enhances task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15(3), 346-360.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 623-655.
- Korten, F., De Caluwé, L., & Geurts, J. (2010). The future of organization development: a Delphi study among dutch experts. *Journal of Change Management*, 10(4), 393-405.
- Krell, T. C. (1981). The Marketing of Organization Development: Past, Present, and Future. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17(3), 309-323.
- Lambert, M. J., & Barley, D. E. (2001). Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 38(4), 357.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process Consultation Revisited Taking a Relational Practice Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 39-58.
- Lewin, K. (1946). 'Action research and minority problems', *Journal of Social Issues* 2, 34±46.
- Lewin K and Grabbe P (1945) Conduct, knowledge, and acceptance of new values. In: Lewin GW (ed.) (1948) *Resolving Social Conflict*. London: Harper & Row.
- Lewin K, Lippitt R and White R (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology* 10: 271–299.

- Lippitt R (1939) Field theory and experiment in social psychology: Autocratic and democratic group atmosphere. *The American Journal of Sociology* 45(1): 26–49.
- Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Organizational discourse and new organization development practices. *British Journal of Management*, 19(s1), S7-S19.
- McLachlin, R. D. (2000). Service quality in consulting: what is engagement success?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(4), 239-247.
- Murrell, K. L. (1994). 'Organization development experiences and lessons in the United Nations Development Program', *Organization Development Journal*, 12(2), 1±16.
- Oliver, D. G., Serovich, J. M., & Mason, T. L. (2005). Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. *Social Forces*, 84(2), 1273-1289.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Oswick, C. (2009). Revisioning or re-versioning? A commentary on diagnostic and dialogic forms of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 369-374.
- Pettigrew, A.M., 1985, *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Basil Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3(2), 249-266.
- Poufelt, F., & Paynee, A. (1994). Management consultants: Client and consultant perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 421-436.
- Reed, M. I. (1997). In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. *Organization Studies*, 18(1), 21-42.
- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Organization development in the 1980's. *Journal of Management*, 13(2), 393-417.
- Schein, E. H., Schneier, I., & Barker, C. H. (1961). Coercive persuasion.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation volume I: Its role in organization development*. New York: Addison-Wesley.
- Schein, E.H, (1987b) *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Sage University Paper on Qualitative Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, Beverly Hills
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.
- Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same?. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.
- Schein, E.H. (1999b). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom:

- Notes toward a model of managed learning. *Reflections*, 1(1), 59-74.
- Schein, E.H. (2002). Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections*, 4(2), 34-46.
- Schein, E.H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27-38.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2006). From brainwashing to organizational therapy: A conceptual and empirical journey in search of 'systemic' health and a general model of change dynamics. A drama in five acts. *Organization Studies*, 27(2), 287-301.
- Schmuck, R. A. (1995). Process consultation and organization development today. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 6(3), 207-215.
- Spencer, P., & Sofer, C. (1964). Organizational change and its management. *Journal of Management Studies*, 1(1), 26-47.
- Stein, D. M., & Lambert, M. J. (1995). Graduate training in psychotherapy: Are therapy outcomes enhanced?. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 63(2), 182.
- Tsang, E. W., & Kwan, K. M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management review*, 24(4), 759-780.
- Upton, D., & Asch, R. (1999). Psychological distance, stated values and values in use: An approach to considering interactions for counselling within organizations. *Counselling Psychology Quarterly*, 12(1), 39-48.
- Vail, P. B. (2008) in Cummings, T. G. (Ed.). (2008). *Handbook of organization development*. Sage.
- Van Nistelrooij, A., & Sminia, H. (2010). Organization Development: What's Actually Happening?. *Journal of Change Management*, 10(4), 407-420.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Willert, S. & Madsen, B. (1996). Kontraktens funktion i supervision. *Pædagogisk Psykologisk Rådgivning*, vol.33 (2), 99-107.
- Worley, C. G., & Feyerherm, A. E. (2003). Reflections on the future of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 97-115.
- Woodman, R. W., & Wayne, S. J. (1985). An investigation of positive-findings bias in evaluation of organization development interventions. *Academy of Management Journal*, 28(4), 889-913.
- Wooten, K. C., & White, L. P. (1999). Linking OD's philosophy with justice theory: postmodern implications. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 7-21.
- Zand DE (2010) An OD odyssey: In search of inward light. *Journal of Applied Behavioral Science* 46(4): 424-435.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 308-319.



# Bilag 1 de forskellige definitioner

A number of definitions of OD exist and are presented in Table 1.1. Each definition has a slightly different emphasis. For example, Burke's description focuses attention on culture as the target of change; French's definition is concerned with OD's long-term focus and the use of consultants; and Beckhard's and Beer's definitions address the process of OD. More recently, Burke and Bradford's definition broadens the range and interests of OD. Worley and Feyerherm suggested that for a process to be called organization development, (1) it must focus on or result in the change of some aspect of the organizational system; (2) there must be learning or the transfer of knowledge or skill to the organization; and (3) there must be evidence of improvement in or an intention to improve the effectiveness of the organization.<sup>1</sup> The following definition incorporates most of these views and is used in this book:

*Organization development is a system-wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness.*

TABLE 1.1
<b>Definitions of Organization Development</b>
Organization development is a planned process of change in an organization's culture through the utilization of behavioral science technology, research, and theory. (Warner Burke) <sup>2</sup>
Organization development refers to a long-range effort to improve an organization's problem-solving capabilities and its ability to cope with changes in its external environment with the help of external or internal behavioral-scientist consultants, or change agents, as they are sometimes called. (Wendell French) <sup>3</sup>
Organization development is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization's "processes," using behavioral science knowledge. (Richard Beckhard) <sup>4</sup>
Organization development is a system-wide process of data collection, diagnosis, action planning, intervention, and evaluation aimed at (1) enhancing congruence among organizational structure, process, strategy, people, and culture; (2) developing new and creative organizational solutions; and (3) developing the organization's self-renewing capacity. It occurs through the collaboration of organizational members working with a change agent using behavioral science theory, research, and technology. (Michael Beer) <sup>5</sup>
Based on (1) a set of values, largely humanistic; (2) application of the behavioral sciences; and (3) open-systems theory, organization development is a system-wide process of planned change aimed toward improving overall organization effectiveness by way of enhanced congruence of such key organization dimensions as external environment, mission, strategy, leadership, culture, structure, information and reward systems, and work policies and procedures. (Warner Burke and David Bradford) <sup>6</sup>

© Cengage Learning

*Cummings & Worley, 2014: 2*

## Bilag 2 interventionstyper på forskellige niveauer

<b>TABLE 7.2</b>			
<b>Types of Interventions and Organization Levels</b>			
<b>Interventions</b>	<b>Primary Organization Level Affected</b>		
	<b>Individual</b>	<b>Group</b>	<b>Organization</b>
<b>Human Process (Part 3)</b>			
Process consultation		X	
Third-party interventions	X	X	
Team building		X	
Organization confrontation meeting		X	X
Intergroup relations interventions		X	X
Large group interventions			X
<b>Technostructural (Part 4)</b>			
Structural design			X
Downsizing			X
Reengineering		X	X
Parallel structures		X	X
Total quality management		X	X
High-involvement organizations	X	X	X
Work design	X	X	
<b>Human Resources Management (Part 5)</b>			
Goal setting	X	X	
Performance appraisal	X	X	
Reward systems	X	X	X
Coaching and mentoring	X		
Management and leadership development	X		
Career planning and development interventions	X		
Workforce diversity interventions	X	X	X
Employee stress and wellness interventions	X		
<b>Strategic (Part 6)</b>			
Organization design			X
Integrated strategic change			X
Culture change			X
Dynamic strategy making			X
Self-designing organizations		X	X
Organization learning and knowledge management		X	X
Built-to-change			X
Merger-and-acquisition integration			X
Strategic alliance interventions			X
Network interventions			X

Cummings & Worley, 2014: 174

## Bilag 3 Antagelser og principper i PK

### a) De syv grundantagelser i PK

1. *Klienter har ofte brug for hjælp i diagnosticering af deres problemer, som kun de kan "eje".*
2. *Klienter ved ofte ikke hvad konsulenter kan hjælpe dem med og er ikke eksperter i hjælpepeteori eller hjælpepraksis*
3. *Mange klienter har en konstruktiv hensigt til at forbedre ting, men har brug for hjælp i identifikationen af hvad kan forbedres og hvordan.*
4. *De fleste organisationer kan være mere effektive, hvis ledere og medarbejdere lærer at diagnosticere og manage deres egne styrker og svagheder.*
5. *Kun klienter ved hvad der ultimativt virker i deres organisationer. Konsulenter kan ikke uden studiet eller deltagelse i klientorganisationen, lære tilstrækkeligt nok om kulturen for at foreslå nye handlemuligheder. Hvis ikke løsninger udarbejdes i fællesskab med organisationens medlemmer, vil de enten være forkerte eller møde modstand.*
6. *Medmindre klienter lærer at se deres problemer selvstændigt og tænke i deres egne løsninger, vil de være mindre modtagelige for at implementere løsningen og lære hvordan sådanne problemer løses. PK tilbyder løsningen, men klienten skal være ansvarlig for beslutningsprocessen og eje problemet.*

### b) Ti principper, som essensen af PK

#### 1. *Always try to be careful.*

Obviously, if I have no intention of being helpful and hardworking at it, it is unlikely to lead to a helping relationship. I have found in all human relationships that the intention to be helpful is the best guarantee of a relationship that is rewarding and leads to mutual learning.

#### 2. *Always stay in touch with the current reality.*

I cannot be helpful if I cannot decipher what is going on in myself, in the situation, and in the client.

#### 3. **Access your ignorance.**

The only way I can discover my own inner reality is to learn to distinguish what I know from what I assume I know, from what I truly do not know. And I have learned from experience that it is generally most helpful to work on those areas where I truly do not know. Accessing is the key, in the sense that I have learned that to overcome expectations and assumptions I must make an effort to locate within myself what I really do not know and should be asking about. It is like scanning my own inner database and gaining access to empty compartments. If I truly do not know the answer I am more likely to sound congruent and sincere when I ask about it.

**4. *Everything you do is an intervention.***

Just as every interaction reveals diagnostic information, so does every interaction have consequences both for the client and me. I therefore have to own everything I do and assess the consequences to be sure that they fit my goals of creating a helping relationship.

**5. *It is the client who owns the problem and the solution.***

My job is to create a relationship in which the client can get help. It is not my job to take the client's problems onto my own shoulders, nor is it my job to offer advice and solutions in a situation that I do not live in myself.

**6. *Go with the flow.***

Inasmuch as I do not know the client's reality, I must respect as much as possible the natural flow in that reality and not impose my own sense of flow on an unknown situation. Once the relationship reaches a certain level of trust, and once the client and helper have a shared set of insights into what is going on, flow itself becomes a shared process.

**7. *Timing is crucial.***

Over and over I have learned that the introduction of my perspective, the asking of a clarifying question, the suggestion of alternatives, or whatever else I want to introduce from my own point of view has to be timed to those moments when the client's attention is available. The same remark uttered at two different times can have completely different results.

**8. *Be constructively opportunistic with confrontive interventions.***

When the client signals a moment of openness, a moment when his or her attention to a new input appears to be available, I find I seize those moments and try to make the most of them.

In listening for those moments, I find it most important to look for areas in which I can build on the client's strengths and positive motivations. Those moments also occur when the client has revealed some data signifying readiness to pay attention to a new point of view.

**9. *Everything is a source of data; errors are inevitable-learn from them.***

No matter how well I observe the previous principles I will say and do things that produce unexpected and undesirable reactions in the client. I must learn from them and at all costs avoid defensiveness, shame, or guilt, I can never know enough of the client's reality to avoid errors, but each error produces reactions from which I can learn a great deal about my own and the client's reality.

**10. *When in doubt share the problem.***

Inevitably, there will be times in the relationship when I run out of gas, don't know what to do next, feel frustrated, and in other ways get paralyzed. In situations like this, I found that the most helpful thing I could do was to share my "problem" with the client. Why should I assume that I always know what to do next? Inasmuch as it is the client's problem and reality we are dealing with, it is entirely appropriate for me to involve the client in my own efforts to be helpful. These principles do not tell me what to do. Rather, they are reminders of how to think about the situation I am in. They offer guidelines when the situation is a bit ambiguous. Also they remind me of what it is I am trying to do

## Bilag 4 Interventionsanbefalinger

Følgende interventioner i PK i en prioriteret rækkefølge:

- 1) Rammesætning, interpersonelle spørgsmål, procesanalyserende afbrydelser, revurdering af agenda, møder og konceptuel input til interpersonelle processer
- 2) Feedback til observationer og øvrig data til grupper i forbindelse med analysen eller regulær arbejde, samt til individer efter møder eller dataindsamling
- 3) Individuel Coaching og ”counselling”
- 4) Strukturelle forslag til gruppemedlemskab, interaktionsmønstre, allokering af arbejde og ansvarsområder (Schein, 1998: 102-3).

Den seneste udgave af håndbogen (Schein, 1999) indeholder desuden PK forløbscases, hvor interventioner såsom sondrede undersøgelse, konfronterende undersøgelse, aktiv lytning, afklaring af det hørte, formulering af uddybende spørgsmål, gentagelse af målsætninger, testning af konsensus i konklusioner og andre procesinterventioner tages i brug. Casehistorier illustrer løbende både succeser når PK anvendes, såvel som manglende succes når PK ikke anvendes.

## Bilag 5 Internet henvisninger

### *Indledning*

1: Bachelorniveau pensum af KUs arbejds- og organisationspsykologiprogram for 2015, 28.02.15 (18:58)

[http://www.psy.ku.dk/uddannelser/Bachelorstudiet/pensumf2015/ba\\_4.2\\_arbejds-og\\_organisationspsykologi/](http://www.psy.ku.dk/uddannelser/Bachelorstudiet/pensumf2015/ba_4.2_arbejds-og_organisationspsykologi/)

2: Kandidatniveau pensum på AAU. 28.02.15 (19.20)

<https://www.moodle.aau.dk/course/view.php?id=8432>

3: Valgfag på cand.merc. uddannelsen, AU

<http://kursuskatalog.au.dk/en/coursecatalog/Course/show/45374/>

<http://kursuskatalog.au.dk/coursecatalog/Course/show/41600/> 01.03.15 (09:20)

4 HR-fag på diplomniveau

<http://www.eaaa.dk/efteruddannelse-og-kurser/diplomuddannelse/hr-fag-paa-diplomniveau/uddannelsens-opbygning/hr-og-PK/> 01.03.15 (09:24)

5 <http://ukon.as/en/services/process-consultation/> 01.03.15 (09.26)

6 <http://www.attractor.dk/konsulentydelse/kc%20pku%20pl> 28.02.15 (19:38)

### *Informanternes baggrund og virksomhedsopl.*

1: Kit Sanne Nielsen

<http://www.kit-sanne-nielsen.dk/content/om-erhvervspsykolog-kit-sanne-nielsen> d. 25. marts (13.32)

2: Kristian Dahl <http://lead.eu/vi-er-lead/kristian-dahl/> d. 25. marts, 2015 (13.45)

3: Morten Novrup Henriksen <http://www.impaq.dk/ydelse/> d. 25. marts, 2015 (13.58)

4: Søren Willert <http://www.agora.as/people/#/sorenw/> d. 25 marts, 2015 (14.02)

5: Bjarne Stark <http://www.attractor.dk/Personer%20bag/Undervisere/Bjarne%20Stark> d. 25 marts, 2015 (14.05)

## Bilag 6 Interview- og vignetterdesign guide

### *Interviewdesign*

Det første tema afdækkede det informanternes forståelse af PK fra et praktisk og et teoretisk perspektiv. De to perspektiver var semantisk opdelt, og den praktiske del afdækkede udøvernes definition af PK, erfaringsbaggrund, konteksten for PK anvendelse, rekvirenters og deltagernes forventninger til udbytte ved PK og effekten af PKs anvendelse. Den teoretiske del afdækkede udøvernes udgangspunkt, videnskabelige rationaler og evidens for PKs virke, fordele og begrænsninger i PK, systematik og struktur, samt succeskriterier for interventionens gennemførelse.

Det andet tema afdækkede informanternes opfattelse af legitimitet i udøvelse af PK, ved at undersøges deres berettigelse til at benytte tilgangen i arbejde med grupper og organisationer. Dette var undersøgt ved at afklare tilgangens fordele i forhold til andre alternativer, samt argumentation i vurderingen af en tilgangens virke fra konsulentens, rekvirentens og klientsystemets perspektiv.

Endeligt afdækkede det sidste tema de udfordringer og problematikker, som informanterne oplevede i udøvelsen af PK. De indledende spørgsmål adresserede deres erfaringer med dette tema, og faldgruber i PK. Herefter blev spørgsmål mere ledende omkring forskellige interesser og interessekonflikter, samt håndtering og prioritering af disse. Inspireret af det kritiske perspektiv blev deltagerne også spurgt om PK kan anvendes til at sløre interesser. Herefter blev der spurgt til værdier, der er til stede og hvordan disse matches af de forskellige perspektiver. Inspireret af OD traditionelle afsæt var dette uddybet ved brug af de humanistiske værdier (især værdierne, der typisk associeres med PK) og effektivitetsfremende værdier. Afsluttende fik respondenter mulighed på at kommentere på deres etik i PK, samt deres etiske grænser i udøvelse af PK.

### *Vignetterdesign*

Indholdsmæssigt var vignetterne designet på baggrund af den teoretiske gennemgang og med fokus på de tre kerneområder i problemformuleringen: PKens rationaler, legitimitetsovervejelser og hovedudfordringer. Formmæssigt var designet i



særdeleshed inspireret af de narrative-stilistiske vignetter jf. Schoenberg & Ravdal (2000). En vignette bestod af ét kort narrativ, hvor informanten på en eller anden måde implicit var stimuleret til at forholde sig til indholdet.

Den første vignette omhandlede introduktionen af nye konsulenter til PK teoretisk og praktisk i en fiktiv konsulentvirksomhed. Idéen var hermed at stimulere informanterne til at udtrykke deres måde at introducere andre til feltet, hvorved deres teoretiske og praktiske rationaler kunne komme til udtryk.

I den anden vignette blev informanterne inviteret til en forskningskonference i organisationsudvikling for at fortælle omkring evidens i arbejde med PK. Intentionen heri var at stimulere informanterne til at udtrykke deres holdninger til videnskabelige effektmålinger af PK og tilgangens videnskabelige berettigelse i organisationsudvikling.

I den sidste vignette var den enkelte informant bedt om hjælp af deres konsulentbekendt, som efterspurgte råd i forbindelse med en opgave, der var oplevet etisk udfordrende. Tanken med denne vignette var at fremhæve informanternes holdninger til en tilsyneladende konflikt mellem humanistiske og effektiviseringsværdier.



## Bilag 7 Oplysninger omkring interview

Kære \_\_\_\_\_

Dette er fremsendt i forbindelse med vores interview, som vi aftalte vil finde sted d. \_\_\_\_\_.

Dit interview vil sammen med tre andre danne det kvalitative datagrundlag for mit specialeprojekt på psykologistudiet i Aalborg Universitet. Specialets emne er ”Proceskonsultation (PK) i teori og praksis i rammen af organisationsudvikling”. Det særlige fokus i projektet er tilgangens rationale (hvad der gøres i PK og med hvilken effekt), legitimitet (hvorfor tilgangen benyttes og hvad berettiger dens anvendelse), samt hovedudfordringer (hvad opleves som udfordrende i udøvelsen).

Interviewene vil udføres enkeltpersonvis og på en semi-struktureret måde i en periode på halvanden til to timer. Udgangspunkter for interview bliver den på forhånd udarbejdede teoretiske ramme med hertil knyttede spørgsmål. Der vil undervejs være plads til uddybende spørgsmål og kommentar fra begge parter. Deltagerne kan også blive præsenteret for enkle historier i forbindelse med undersøgelsen. Endeligt vil der være plads til yderligere spørgsmål omkring specialet før og efter interviewets gennemførelse i forbindelse med henholdsvis briefing og debriefing.

Ambitionen med specialet er at bidrage til den tilgængelige forskningsmæssige viden på området og nærme sig en tættere kobling mellem teori og evidensbaseret praksis. Intentionen i dette er at forbedre situationen for udøvere af PK, samt organisationsudvikling og dermed mennesker der præges af tilgangen. På baggrund af disse overvejelser vil størstedelen af specialet være tilgængelig på Aalborg Universitetsbibliotek og i forbindelse med videre arbejde. For at kvalificere analysen og sikre validiteten af de respektive interviews vil der udarbejdes en transskription, hvorfor samtalerne også vil være optaget. Transskriptionerne og optagelserne vil imidlertid ikke være tilgængelige for offentligheden. Deltagernes navne forventes at fremgår i projektet, men der tilbydes en mulighed for at anonymisere disse hvis dette ønskes.

I forbindelse med interviewet vil der udleveres et skriftligt samtykke, som deltagerne vil bedes om at underskrive. Hvis der er spørgsmål i forbindelse med specialet, står jeg til rådighed telefonisk 61438994 og elektronisk på [mugleh10@student.aau.dk](mailto:mugleh10@student.aau.dk).

De bedste hilsner fra

Maxim Ugleholdt, Specialestuderende i Cand. Psych., Aalborg Universitet

## Bilag 8: Informeret samtykke

Informeret Samtykke til deltagelse i interview i forbindelse

med specialeprojektet: "Proceskonsultation i Teori og Praksis"



AALBORG UNIVERSITET

### Erklæring fra interviewdeltageren

Ved at underskrive dette dokument, siger jeg ja til de efterfølgende punkter:

- Jeg er skriftligt informeret om specialets formål, metode og konsekvenser ved at deltage
- Jeg er blevet tilbudt muligheden om at være mundtligt informere om øvrige forhold
- Jeg deltager frivillig, og ved at jeg altid har ret til at trække mig fra deltagelsen i undersøgelsen
- Jeg er blevet informeret om de potentielle fordelagtige konsekvenser indenfor forskning og praksis, som følge af dette speciale
- Jeg er bekendt med, at specialestuderendes vejleder og censor har adgang til hele interviewet i form af det transskriberede bilag i forbindelse med eksamination
- Jeg er bekendt med, at dele af interview vil være offentligt tilgængelige for at illustrere de relevante pointer i projektet, da specialet offentliggøres for at bidrage til forskning og praksis indenfor feltet
- Jeg har fået tilbudt muligheden om at anonymisere mit navn og eventuelle øvrige forhold
- Jeg giver samtykke til, at deltage i interviewet, og til at interviewet optages og transskriberes

Informantens navn:

\_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

Underskrift:

### Erklæring fra den interviewansvarlige

Ved at underskrive dokumentet erklærer jeg, at informanten er skriftligt eller mundtligt informeret om de ovenstående forhold, og at der foreligger et samtykke til, at vedkommende kan deltage.

Den interviewansvarliges

navn: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

Underskrift:

## Bilag 9 Interviewdisposition, spørgeguide og vignetter

Efter samtykkeerklæringen er underskrevet og interviewrammen er præsenteret stilles der spørgsmål til deltagerens forventninger til interviewet. Efter dette er afklaret stilles der få indledende spørgsmål med henblik på at starte dialogen og undersøge deltagerens baggrund for udøvelse a PK.

- 1) Med hvilken uddannelses- og erfaringsbaggrund er du trådt ind i proceskonsultation?
- 2) Hvor længe har du beskæftiget dig med konsulentarbejde?
- 3) Hvor længe har du bevidst beskæftiget dig med proceskonsultation?

Herefter indledes interviewet med fokus på tre undersøgelsesområder:

- A) Rationale
- B) Legitimitet
- C) Udfordringer

Derudover anvendes vignette metoden, således at en historie fortælles i afslutningen af hvert undersøgelsesområde.

### **A1) Spørgsmål omkring udøvernes praktiske rationale i interventionsarbejde med PK**

- 1) Hvad er proceskonsultation for dig?
- 2) Hvordan stiftede du bekendtskab med PK?
- 3) Hvornår anvender du proceskonsultation i din praksis?
- 4) Hvor og i hvilke sammenhænge tilbydes og efterspørges PK typisk?
- 5) Hvad efterspørger og forventer rekvirenter eller sponsorer i en proceskonsulent? Hvilken udbytte får rekvirenten eller sponsoren ved at have en proceskonsulent løse en opgave?
- 6) Hvad efterspørger og forventer deltagere og klientgruppen i proceskonsultation? Hvad oplever du er deltageres og klienternes udbytte i proceskonsultation?
- 7) Hvilke fordele har PK? Hvilken effekt har brugen af PK i grupper og organisationer?

### **A1) Temaerne omhandlende praktiske rationale i interventionsarbejde med PK**

1. Praktikernes definition
2. Praktikernes erfaring med PK
3. Praktikernes anvendelse af PK i praksis
4. Konteksten hvor PK tilbydes og efterspørges
5. Bud på rekvirenternes forventede og faktisk udbytte ved PK som konsulentydelse
6. Bud på klientsystemets (deltagerenes og organisationen) forventede og faktisk udbytte ved PK som intervention
7. Fordele ved bruge af PK, samt effekten i brugen af PK

## **A2) Spørgsmål omkring udøvernes teoretiske rationale i interventionsarbejde med PK**

- 1) Hvilken teori har du afsat i udøvelsen af PK? Indenfor hvilket felt vil du placere PK teoretisk?
- 2) Hvilken videnskabelig evidens tager du afsat i til at underbygge brugen af PK?
- 3) Tager du afsat i en bestemt struktur, systematik eller ramme til at guide udøvelsen af PK?
- 4) Hvilken teoretisk rationale er med til at underbygge effekten af PK? Ift. Performance? Implementeringshastighed? Ejerskab?
- 5) Hvilke teoretiske fordele vil du mene er der i brugen af PK? Hvilke teoretiske begrænsninger er der i PK?
- 6) Hvilke anbefalinger har du til nye udøvere af PK? Er der nogle særlige succeskriterier, der definerer et vellykket PK tilgang?

## **A2) Temaer omkring udøvernes teoretiske rationale i interventionsarbejde med PK**

- 1) Teoretisk udgangspunkt i udøvelsen af PK og tilgangens teoretiske placering
- 2) Videnskabelig evidens i brugen af PK
- 3) Struktur, faser og udøvelse af proceskonsultation
- 4) Teoretiske rationale for effekten af PK
- 5) Teoretiske fordele og ulemper i PK
- 6) Anbefalinger og bud på succeskriterier i udøvelse af PK

## **Vignette A**

*En junior konsulent starter under din supervision i din organisation du er tilknyttet uden kendskab til proceskonsultation, som en af kerneydelserne virksomheden. Han efterspørger en teoretisk og praktisk introduktion til feltet og forventer at stifte bekendtskab med tilgangen*

## **B) Spørgsmål til praktikkernes overvejelser omkring legitimitet i udøvelsen af PK**

- 1) Hvad berettiger en konsulent at intervenere i gruppe og organisationsprocesser i proceskonsulentrollen?
- 2) Hvordan argumenterer du for brugen af proceskonsultation i forhold til andre tilgange?
- 3) På hvilke parametre vurderes interventionens succes på?
- 4) Er der forskelle i hvordan en intervention vurderes fra dit perspektiv? Den organisation du tilhører? Rekvirentens vurdering? Klientens vurdering?
- 5) Hvordan argumenterer du for at proceskonsultationen lykkes eller ikke lykkes som en tilgang?

## **B) Temaer omkring legitimitet i udøvelsen af PK**

- 1) Berettigelse af proceskonsultation i arbejde med gruppe og organisationsprocesser
- 2) Argumenter for brugen af PK kontra andre tilgange
- 3) Effektmåling af en intervention
- 4) Perspektiver i vurderingen af en intervention

## 5) Egen vurdering af en intervention

### **Vignette B**

*Du inviteres til den årlige forskningskonference i organisationsudvikling, som en ekspert indenfor proceskonsultation. Temaet er ”praktikere for evidensbaseret intervention” og du forventes at holde et mindre oplæg omkring hvordan det står til indenfor proceskonsultation, evidens omkring effekten af tilgange på performance og tilgangens eksistensberettigelse i det organisationsudviklende felt. Du gør på forhånd opmærksom på, at deltagerne forventes at stille kritiske spørgsmål, fordi videnskabelige effektmålinger af proceskonsultation betragtes som begrænsede.*

### **C) Spørgsmål til håndtering af udfordringer og hovedproblematikker i udøvelse af PK**

- 1) Hvilke udfordringer og problematikker har du typisk oplevet i udøvelsen af PK?
- 2) Hvad er de faldgruber i udøvelse af PK?
- 3) Hvordan kommer forskellige interesser til udtryk? Fra den organisation du tilhører? Dine egne faglige interesser i udøvelse af PK? Rekvirentens interesse? Klientsystemets?
- 4) Har du oplevet interessekonflikter? Hvilke konsekvenser har det for udøvelse af PK?
- 5) Hvordan håndterer du forskellige interesser og stemmer? Hvordan prioriteres interesserne?
- 6) Har du oplevet at PK kan anvendes for at sløre interessekonflikter eller fremme særlige interesser?
- 7) Hvilke værdier kendetegner udøvelse af PK? Hvordan matcher de forskellige interesser?
- 8) Hvordan harmonerer humanistiske værdier såsom involvering i beslutningstagen, dialog og læring med effektiviseringsrationaler såsom produktivitet, performance og udbytte til aktionærer/ejere? Hvordan håndterer du værdikonflikter?
- 9) Hvordan kommer etik til udtryk i PK?
- 10) Har du oplevet at sige nej til en opgave, hvor proceskonsultation var på dagsorden på grund af etiske overvejelser? På grund af værdikonflikter? På grund af interessekonflikter?

### **C) Temaer omhandlende håndtering af udfordringer og hovedproblematikker i PK**

- 1) Egen oplevelse af udfordringer og problematikker i PK
- 2) Faldgruber i udøvelse af PK
- 3) Interesser fra egen organisation, eget faglige perspektiv, rekvirentens og klientsystemets
- 4) Oplevelse af interessekonflikter og håndtering af disse
- 5) Håndtering af forskellige interesser og prioritering af dem
- 6) Sløring og facilitering af interesser
- 7) Værdier i PK og match mellem værdier og interesser
- 8) Match mellem humanistiske og effektivitetsfremmende værdier
- 9) Etik i PK
- 10) Etiske og værdimæssige grænser i PK udøvelse

## Vignette C

*En gammel samarbejdspartner, kammerat og erhvervspsykolog opsøger dig for at få et godt råd. Han er i øjeblikket partner i et konsulenthus, der har kørt med underskud i flere måneder. For nyligt er han blevet kontakten af en kunde i en international koncern Packaged Fastfood. Kunden kender hans kompetente måde at praktisere proceskonsultation på, og ønsker at han benytter proceskonsultation tilgangen for at øge implementeringskraften i en forandringsproces, igennem øget medejerskab for en beslutning i mellemliderlaget. Der er tale om effektivisering igennem outsourcing, og 60 % af de ansatte i Danmark vil afskediges. Produktionen vil flyttes til Bangladesh, hvor arbejds kræften er billigere på grund af lavere lønninger og færre arbejdsmiljøregler. Den hurtige eksekvering har som eneste formål at øge aktionærernes afkast og vil betyde bonus for den danske topledelse, hvilket kunden er åben omkring. Din kammerat er i tvivl om han kan påtage sig opgaven, fordi han oplever en etisk værdikonflikt mellem økonomi og ansvar for samfundet som han tolker det står i de etiske retningslinjer for Nordiske psykologer.*

# Bilag 10 Refleksioner omkring dataindsamlingen

## Den påtænkte og den realiserede interviewstrategi

Planlægningen og udførelsen af interviewprocessen var inspireret af Kreiner & Mouritsens (2005) fire dikotomier i den analytiske interviewproces med henblik på at udvikle et reflekteret interviewpraksis.

Den første dikotomi kendetegner relationen mellem planlægning og nærvær. Planlægningen forstås her som den på forhånd udarbejdede interviewramme, der hjælper forskeren til at præge dialogen i en nyttig retning for forskningsmålet. Uden guidningen risikerer dialogen at ende i løs snak og efterfølgende irrelevant data. Modsat kan styringen af processen også forhindre indsamlingen af ny viden, der går ud over den på forhånd konstruerede ramme. Ved ikke at udforske nye ideer, mønstre og emner forhindres potentielt originale tanker fra at dukke op. Det kvalitative semi-strukturerede interview indebærer altså både data indsamling og data konstruktion. Adfærdsmæssigt stiller dette både krav til at være indenfor interviewrammen, men også lytte til og forfølge informanternes implikationer eller forslag der går ud over rammen. Disse forhold stiller til dels modstridende forventninger til forskeren og at være mentalt tilstede i processen og indholdet, såvel som at anvende spørgerammen og fokusere på forskningsemnet (Kreiner & Mouritsen, 2005: 158). I praksis har det betydet en villighed til at spørge ind til informanternes besvarelser når de ikke stemte overens med præmisserne i spørgsmålet eller nuancerede antagelserne i et paradigme. Dette kom eksempelvis til udtryk i forbindelse med emner såsom evidens og effektmåling, hvor undersøgelse af deltagernes modernistiske og postmodernistiske forforståelse nuancerede præmisserne i de formulerede spørgsmål. Omvendt var informanterne også påmindet om interviewspørgsmålet, når deres fortællingerne førte til narrative uden for OD og PK – såsom fortællinger om professionel beskæftigelse i andre felter uden for forskningsrammen.

Den anden dikotomi omhandler relationen mellem ”interact” og ”double interacts”. På den ene side består interviewmålet. På den ene side eksisterer der en forskningsambition om at indsamle svar, der er soliciterede af interviewspørgsmål, hvor et af bevæg ønsker er at afslutte et tema med det ”endelige” svar for så at fortsætte til det næste tema. På den anden side er et eksplorativt interview også kendetegnet af et bevæg ønske, hvor opfølgende og udforskende spørgsmål vigtige værktøjer til at uddybe de logiske implikationer og teoretiske generaliseringer, der potentielt er implicite eller fraværende i de ”endelige” svar. Heri er interact (spørgsmål-svar sekvensen) langt enklere at planlægge end ”double interacts” (spørgsmål-svar-opfølgende spørgsmål sekvensen) (ibid: 159). Praktisk betød det nedskrivning af særlige nøgleord, der nuancerede den teoretiske forståelse og var ønsket afklaret. Under interviewet var disse løbende fulgt op, enten med det samme



eller i forbindelse med et mere relevant tema for at holde interviewstrukturen. Tydelige formuleringer eller gentagelser af det samme var imidlertid nogle af de markører, der kunne afgrænse opfølgende spørgsmål.

Den tredje dikotomi omhandler relationen mellem at bevise en pointe og at forfølge ny mening. På den ene side er interviewet kendetegnet af en interesse i interviewets udfald, hvor der er teoretiske synspunkter at demonstrere, legitimer eller afkræfte. Dette indebærer en forforståelse for hvordan verden hænger sammen og en forskningsinteresse, hvilket kan medføre mere eller mindre direkte manipulation. På den anden side eksisterer der et ønske om at fremme en ny virkelighedsforståelse, nuancere viden og udforske nye meninger. De to agendaer kan have konsekvenser for validitet og reliabilitet på den ene side, og vidensproduktion på den anden (ibid: 160-1). Praktisk betød det et kritisk fokus på begge dele, eksempelvis i den konfronterende del af interviewet, hvor informanterne blev spurgt omkring interessekonflikter og værdier. Åbenheden for at nuancere forståelsen på disse områder og forfølge nye meninger betød udforskningen af magtperspektivet, som en ifølge en af informanterne var anden ramme for hvordan dynamikker i PK kan forstås.

Endeligt omhandler den fjerde dikotomi mono-direktiv og multi-direktiv læring. På den ene side er det informanten, der deler viden, som interviewererne gerne vil være i besiddelse af. Informanten er her den vidende, hvorfor relationen kan kendetegnes af en asymmetri i forståelsen. Imidlertid kan karakteren af denne sociale udveklingsvinge, ved at interviewereren skaber ny viden sammen med informanten og konstituerer ny læring ved brug af udforskende og opfølgende spørgsmål. Hermed kan informanten opdage nye forbindelser og mønstre, der måske ikke var til stede før interviewet – for eksempel i forbindelse med konfrontationen omkring etiske og værdimæssige temaer i PK (ibid).

## Bilag 11 Ethiske dilemmaer

Ifølge Poulfelt (1997) er etik i høj grad knyttet til værdier i konsulent-klient miljøet i hvilket konsulenter tvinges til at søge en balance mellem forskellige holdninger og muligheder. Forfatteren af artiklen argumenterer for at denne balance fremstår som dilemmaer, og opstiller 7 bud på de hyppigste:

- Maksimal indtægt vs. den bedste løsning - balancen mellem konsulenternes egen kommerciel forretning og den investerede tid og indsats i problemløsningen for klienten.
- Den optimale tilgang vs. klientens budget - balancen mellem klientens krav og de allokerede ressourcer på den ene side, og konsulentens forslåede problemløsningsstrategi på den anden
- Faglig indsats vs. klientens interesse - spørgsmålet om hvem der afgør hvad klientens interesse egentlig er, samt hvordan fagligheden ballanceres med de klientens faktiske behov
- Klientens behov vs. organisationens behov - håndteringen af mismatch mellem interessenternes ønsker, prioritering og favorisering af organisationens medlemmernes interesser, samt brugen af magtbasen
- Tavshedspligt vs. det at være hindret - respekt over for det personlige domæne eller anonymitet, samtidigt med at denne ikke forstyrrer opgaveløsningen
- Tæt samarbejde vs. distance - bevidsthed omkring at kognitiv og emotionel involvering i klientforhold påvirker den potentielle objektivitet, neutralitet og upartiskhed
- Komplet viden vs. mangelfuld viden - opmærksomhed omkring at afdækning af al tilgængelig viden og information kan hindre problemløsningen, mens manglende dataindsamling kan resultere i fejlagtige beslutninger (Poulfelt, 1994: 65-9)

Udover de ovenstående generelle etiske dilemmaer i konsulentpraksis, fremstiller Wooten & White (1999: 12) de fem væsentligste etiske dilemmaer specifikt i OD:

- Forvanskning og underbords aftaler
- Misbrug af data
- Manipulation og tvang
- Konflikt mellem værdier og mål
- Teknisk inkompetence