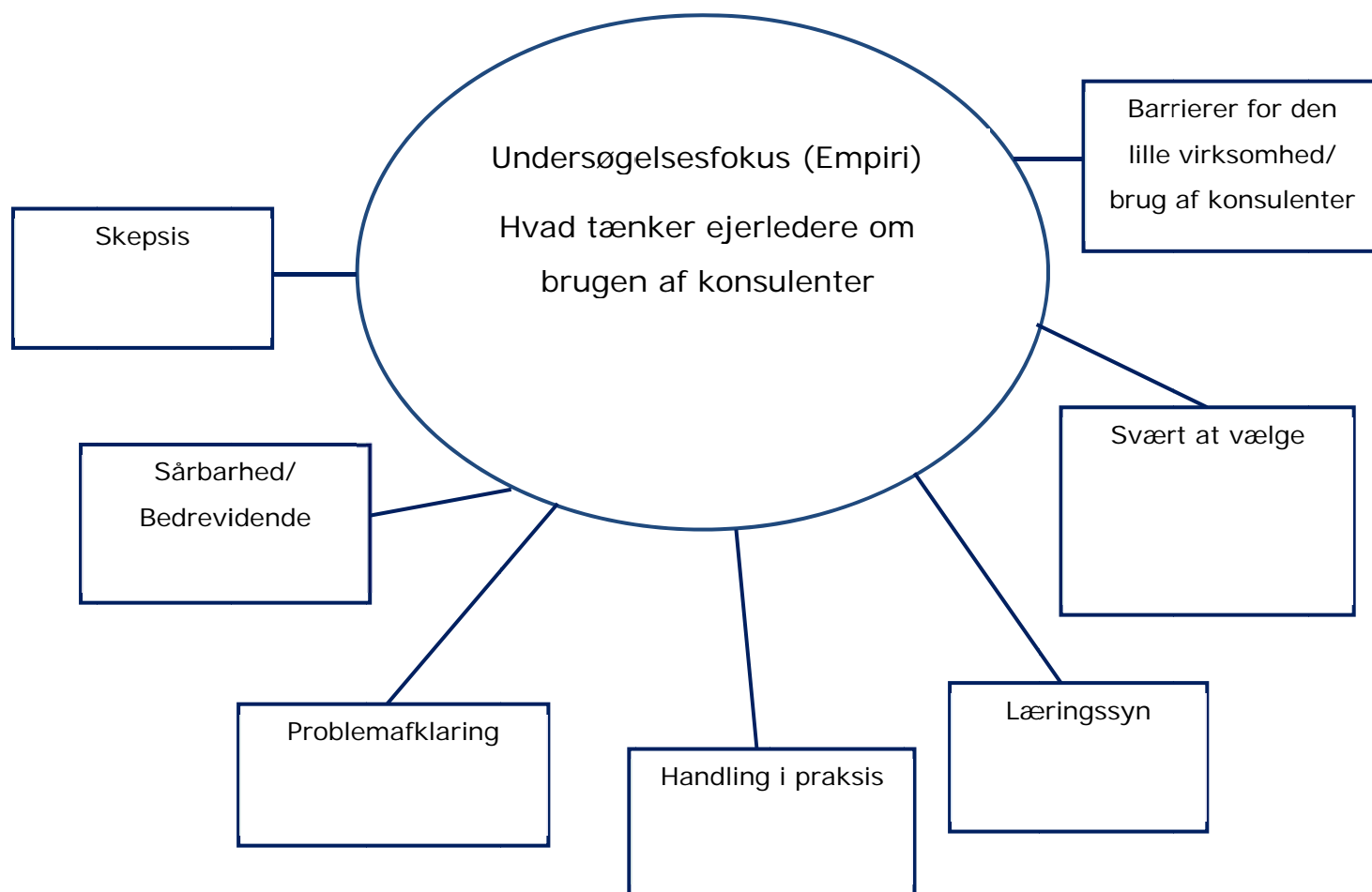


Hvad tænker ejerledere om brugen af konsulenter?



Finn Nielsen

Studienr. 20120388

Aalborg Universitet, Institut for Læring og
Filosofi

Vejleder: Anja Overgaard Thomassen

Birger Søndergård Pedersen

Studienr. 20120389

Aalborg Universitet, Institut for læring og
Filosofi

Vejleder: Anja Overgaard Thomassen

Masterprojekt, Master i læreprocesser med forandringsledelse og arbejdsmiljø som speciale. 4.
semester. Afleveret den 16.december 2013

Antal tegn incl. mellemrum: 136.987 svarende til 57 normal sider

Arbejdsfordeling

Dette Master projekt er udarbejdet af adjunkt Birger Søndergaard Pedersen (BS), University College Lillebælt og organisations- og ledelseskonsulent Finn Nielsen (FN), University College Nordjylland. Projektet er blevet til i et tæt samarbejde mellem os. I løbet af sommeren 2013 havde vi en idé om det emne, vi ville arbejde med, men først da vi var til den første vejledning, blev vi helt afklaret omkring problemfeltet.

Indledning

FN er ansvarlig for det indledende afsnit, som BS har bidraget til og redigeret.

Empiri

Vi har valgt at gennemføre kvalitative interviews i 5 virksomheder. Vi har sammen gennemført interviews i 2 virksomheder. Herudover har BS gennemført interviews i 2 virksomheder og FN i 1 virksomhed.

BS er ansvarlig for transskribering, hvorefter vi begge har gennemlyttet alle interviews.

Fænomenologisk undersøgelse

Over en arbejdsweekend fra fredag til søndag har vi begge været igennem transskriberingen og fundet meningsenheder og meningskategorier.

Metode

Metodeafsnittet er startet i fællesskab på vores arbejdsweekend. Herefter har BS udarbejdet første version af metodebeskrivelsen, hvorefter det er sendt til FN, som har skrevet til og skrevet sammen til en helhed.

Teori

Under "Introduktion til den teoretiske referenceramme" er BS hovedansvarlig for afsnittene om Dewey, og FN er hovedansvarlig for afsnittene om Schein.

Alle øvrige afsnit er lavet i fællesskab.

Aalborg den 14.12.2013

Birger Søndergård Pedersen og Finn Nielsen

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	4
Abstract	6
Hvem er vi?	7
Indledning	7
Specialets relevans.....	7
Læring i SMV'er.....	9
Den særlige danske erhvervsstruktur	11
SMV'er og konsulenter	12
Problemfelt	13
Problemformulering.....	15
Introduktion til den teoretiske referenceramme.....	17
Deweys pragmatisme	20
Erfaring	23
Transaktion.....	25
Refleksiv tænkning.....	26
Begreber.....	28
Anvendelsen af Dewey.....	29
Edgar Scheins Proceskonsultation.....	29
Proceskonsultation	32
Selling and telling eller ekspert-modellen.....	32
Doctor – Patient model.....	34
Proces-modellen.....	36
Anvendelse af Schein.....	39
Metode.....	40

Det videnskabsteoriske udgangspunkt.....	41
Anvendelse af interviewguide og analysestruktur	45
Interviewguide	48
Analyse	53
Sårbarhed/bedrevidende	58
Problemafklaring og handling i praksis	63
Meningskategorien lærings syn	71
Svært at vælge.....	79
Barrierer for den lille virksomhed og barrierer for brugen af konsulenter	83
Hvad træder frem efter analysen via Dewey og Schein.....	86
Konklusion.....	88
Hvilke forventninger har ejerlederne til samarbejdet med en konsulent?	89
Hvordan tænker lederne læring?	90
Hvilke konsekvenser vil ovenstående have, i forhold en fremadrettet konsulentpraksis?	91
Perspektivering.....	93
Litteraturliste	95

Abstract

The subject of this master thesis is the complexity of problems and opportunities which small and medium sized companies (SMVs) meet when they cooperate with consultants. We have made qualitative interviews in 5 companies in order to find which thoughts owner-leaders of small and medium sized companies have concerning their use of consultants and which expectations they have for the cooperation with consultants. We have also made inquiries concerning the owner-leaders' thoughts about their own learning from a consultancy intervention. Finally we have described the consequences of our findings for good consultancy practice in future.

We have found this field of examination relevant due to the fact that small and medium sized companies are a substantial part of Danish business economy. No less than 1.3 mio people are employed by SMVs, amounting to 66.2 % of all Danish business employees.

We have made a phenomenological examination using Giorgi's rules of methodology (Giorgi 2008 in Tanggaard and Brinkmann 2010:196). All interviews have been transcribed and analyzed. Based on our analysis we have found units of meaning which were subsequently divided into categories of meaning shared in common by the interviewed owner-leaders and essential for our thesis.

These units of meaning have then been analysed hermeneutically using the theories of John Dewey and Edgar Schein.

From this analysis we can conclude that the owner-leaders have great doubts about how and on what basis they can choose the most appropriate consultant for their company. They are also skeptic about the consultant's advice. It is clear from our interviews that leaders and consultants find it hard to understand each other, and this is why it is

important to use more time in future to create a process during which a common understanding of the situation and the task can be reached.

Hvem er vi?

Vi er begge undervisere og konsulenter i det offentlige uddannelses-system. Birger Søndergård Pedersen er ansat som adjunkt på University College Lillebælt, Ledelsesakademiet, og Finn Nielsen er ansat som ledelses- og organisationskonsulent i University College Nordjyllands afdeling for efter- og videre uddannelser – act2learn.

Vi underviser begge på Akademiuddannelserne og Diplomuddannelserne i ledelse, og samtidig fungerer vi som konsulenter og er ude i private og offentlige organisationer, hvor vi hjælper med at facilitere og implementere forskellige organisatoriske forandringsprojekter. Med udgangspunkt i denne praksis er vi interesseret i at finde ud af, hvordan små og mellemstore virksomheder oplever mødet med konsulenter, hvilke forventninger de har til konsulenterne, og om de oplever at samarbejdet med en konsulent er med til at udvikle dem som ledere. Når valget falder på små og mellemstore virksomheder (herefter SMV'er) hænger det sammen med den danske erhvervsstruktur, som netop består af mange virksomheder i denne kategori.

Indledning

Specialets relevans

I dette speciale vil vi undersøge, hvordan konsulenter kan bidrage til organisatorisk læring i små og mellemstore ejerledede virksomheder. Vi analyserer dette med et empirisk fokus på ejerlederens tanker om brugen af konsulenter. Vi har en hypotese om, at der er en række særlige udfordringer for gruppen af små ejerledede virksomheder. De har begrænsede ressourcer og muligheder for at udbygge specialkompetencer i forhold til udvikling, viden, innovation, strategiprocesser

og også begrænset tid og ressourcer til at kunne fokusere i længere tid på andet end driften.

Mange SMV'er har qua deres størrelse også nogle begrænsninger i muligheden for at deltage i uddannelsesaktiviteter – de kan ikke som de større organisationer stille hold til fx AMU-kurser, og de har ofte begrænsede ressourcer til køb af eksterne konsulenter.

EU har følgende definition på små og mellemstore virksomheder:

EU's definition¹

EU fordeler virksomhederne efter antal ansatte og omsætning eller den samlede balance.

Virksomhedskategorier	Ansatte	Omsætning	eller	Samlet balance
Mellemstor	< 250	≤ 50 mio. euro		≤ 43 mio. euro
Lille	< 50	≤ 10 mio. euro		≤ 10 mio. euro
Mikro	< 10	≤ 2 mio. euro		≤ 2 mio. euro

Der er skrevet en del om brugen af konsulenter (Poulfelt et.al 2002, Hildebrandt og Klaudi Klausen 2002). Det meste af litteraturen tager udgangspunkt i større virksomheder og offentlige organisationer. Men hvad med de mindre virksomheder, som målt på antal beskæftigede fylder rigtig meget i vores samfund? Hvordan ser de på brugen af konsulenter? Får de noget ud af at samarbejde med en konsulent? Vi finder dette spørgsmål interessant at belyse, dels fordi der er mange små virksomheder, og dels fordi vi gennem vores egne erfaringer som

¹ <http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv> 09122013

undervisere og konsulenter ved, at der er specielle udfordringer i de mindre virksomheder, fx når de skal finde ressourcer til at deltage i uddannelse eller udviklingsprojekter.

Læring i SMV'er

Vi vil især gerne undersøge, hvilke tanker ejerlederne har, når de vælger at indgå i et samarbejde med en konsulent. Hvilke tanker om læring og effekt har de? Er der særlige ting på spil for en ejerleder, når han inviterer en konsulent indenfor? Her tænker vi på, om ejerlederen gør sig særlige overvejelser om, hvad man kan sige til en konsulent, om man som ejer og leder tør dele sin uvidenhed med en konsulent, og hvilke overvejelser en ejerleder har, om at invitere en konsulent ind i sit ledelsesrum. Hvilke tidligere erfaringer har ejerledere i forhold til brugen af og samarbejdet med konsulenter, og hvordan påvirker det tankerne i forhold til et konkret nyt konsulentsamarbejde? En række af disse spørgsmål og overvejelser er nok specielle for netop ejerlederen, i forhold til andre SMV'er, hvor der er ansat en direktør. Vores erfaring som konsulenter siger os, at man gør sig andre overvejelser som ejer og leder, end man gør som ansat leder, hvilket måske er meget naturligt.

Professor Andy Green fra Institute of Education, London University, er professor i uddannelsessociologi og har forsket i, hvorfor Norden udgør en region, som både er præget af social sammenhængskraft og stærk konkurrenceevne. Andy Greens koblede i sit indlæg på en international konference afholdt på Aarhus Universitet i december 2012 den nordiske samfundsmodel sammen med vores tradition for livslang læring og redegjorde for, hvorfor denne kombination ruster os i krisetider.

"Lige muligheder for uddannelse lønner sig. Meget tyder på, at uddannelse i form af livslang læring for alle har langt større betydning for staters konkurrenceevne end hidtil antaget. Ikke mindst har det betyd-

ning for den sociale sammenhængskraft i de nordiske samfund," sagde professor Andy Green².

Dette projekt beskæftiger sig med at undersøge, hvordan ejerledere i gruppen af SMV'er oplever samarbejdet med eksterne konsulenter. Oplever de, at der sker organisatorisk læring i samarbejde med konsulenten, og hvordan oplever de i det hele taget samarbejdet?

Selve begrebet "konsulent" kan forstås meget bredt. I nærværende speciale er en konsulent at betragte som en proceskonsulent eller en managementkonsulent, som i et tæt samarbejde med virksomhedens ledelse (og i nogle tilfælde medarbejdere) gennemfører en forandringsproces. Man kunne også bruge Edgar Scheins definition:

"Proces Consulting is the key philosophical underpinning to organizational learning and development in that most of what the consultant does in helping organizations is based on the central assumption that one can only help a human system to help itself" (Edgar H. Schein 1999: 1)

Det interessante spørgsmål er så, om konsulenter opfattes, som nogle der hjælper organisationens medlemmer til selvhjælp, og om det i virkeligheden er det, ejerlederne i SMV'erne ønsker? Når vi stiller dette reflektoriske spørgsmål, er det, fordi vores egne erfaringer som konsulenter er, at ejerledere ofte forventer at vi "serverer" en løsning for dem – og gerne hurtigt, så de kan komme videre. Det kan være meget svært at *få lov* til at igangsætte en læreproces. Dette skyldes ikke manglende viden, men mest af alt er det et ressourceproblem i en mindre ejerledet virksomhed.

² <http://edu.au.dk/aktuelt/nyhed/artikel/den-nordiske-model-for-livslang-laering-ruster-os-til-krisen>

Den særlige danske erhvervsstruktur

Hvorfor overhovedet bruge et speciale på en undersøgelse af, hvordan ejerledere lærer i samarbejdet med konsulenter, og hvordan læring optræder i SMV'er? Dette er interessant, fordi Danmark bl.a. er kendetegnet ved, at vi har rigtig mange af netop denne type virksomheder. EU udarbejder hvert år en SBA profil (Small Business Act for Europe)³ Af profilen for Danmark 2012 fremgår det at 1.257.483 mennesker er beskæftiget i Danmarks SMV'er, svarende til en andel på 66,2 % af de ansatte i de brancher, som er omfattet af statistikken. Vi har i alt 198.083 SMV'er i Danmark, som tilsammen omsætter for 76 Mia. Euro om året. Læser man videre i SBA-profilen, viser den også, at SMV'erne bidrager væsentligt til internationalisering og innovation.

Under vores research er vi yderligere stødt ind i en artikel af Professor Henrik Holt Larsen⁴ fra CBS. Henrik Holt Larsen har stået i spidsen for et forskningsprojekt, som viser, at SMV'er lærer meget anderledes end store virksomheder. Henrik Holt Larsen argumenterer i artiklen for, at konsulenter skal lære at behandle de mindre virksomheder ud fra deres behov frem for at tro, at de skal behandles som de store. Han bruger metaforen "et jazzorkester sammenlignet med et symfoniorkester". I jazzorkesteret spiller man mere på gehør og behøver ikke at følge noderne lige så stringent, som man gør i symfoniorkestret. Den mindre virksomhed lærer ved "learning by doing".

Der er altså mange gode argumenter for at beskæftige sig med netop gruppen af små og mellemstore virksomheder. Endvidere skriver Jacob Hjorth Clausen i en opgave, som vi har fundet på i Århus Universitets database⁵ (rapportens side 6) blandt andet

³ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/denmark_da.pdf

⁴ http://www.lok.cbs.dk/images/publ/LOK_avis_april05.pdf

⁵ http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/44602257/Den_kompetente_SMV_bestyrelse_Jacob_Clausen.pdf

...En undersøgelse af sammenhængen mellem familieejerskab/ejerlederskab og produktivitet (Barth, Gulbrendsen & Schøne, 2005) påviser, at familievirksomheder er ca. 10 procent mindre produktive end ikke-familievirksomheder. Undersøgelsen peger på, at årsagerne er et lavt uddannelsesniveau, generelle evner og andre succeskriterier end produktivitet. Det er et samfundsmæssigt problem, at SMV-virksomheder ikke udnytter deres fulde potentiale... (Jacob Hjorth Clausen)

Hvis ejerledede små og mellemstore virksomheder udgør 80 % af dansk erhvervsliv, og det samtidig er her, der er potentiale for vækst, både i antallet og i størrelsen af virksomhederne, så er det jo ret vigtigt, at konsulenter forstår at læse virksomhedernes behov og hjælpe dem på en tilfredsstillende måde, der gør, at denne gruppe af virksomheder kan udvikle sig i en positiv retning og skabe vækst i Danmark.

SMV'er og konsulenter

Ifølge den nyeste evalueringsrapport over Væksthusenes resultater⁶ (rapportens side 10-11) har kun 2 % af iværksættervirksomheder gjort brug af væksthuses programmer. 8 % af de etablerede virksomheder har brugt væksthuse og 6 % af vækstvirksomhederne har gjort brug af et væksthuse. Selv om der er skabt gode eller moderate resultater, må det siges at være en meget lille del, der bruger væksthuse. Spørgsmålet er så, hvad der er årsag til dette? Er det konsulenterne, der ikke er gode nok til at gå i dialog med de små og mellemstore virksomheder, eller er der andre grunde til, at de ikke bruger de muligheder, de får stillet til rådighed?

Det kan vi ikke give et endegyldigt svar på, men det har forstærket vores lyst til at undersøge, hvordan konsulenter kan medvirke til at

⁶ <http://erhvervsstyrelsen.dk/file/365419/evaluering-vaeksthuse-2013.pdf>

skabe læring i disse virksomheder, idet der generelt er enighed om, at læring skaber vækst.

Af HK's hjemmeside⁷ fremgår det, at konsulentforbruget i Danmark sidste år havde en værdi af 12,5 mia. kroner, hvoraf staten tegner sig for 35-40 %. Det er altså en meget lille del af de penge, der bliver brugt på konsulentbistand, der anvendes af SMV'erne.

I artiklen på HK's hjemmeside, skriver Professor Preben Melander fra CBS, at:

"Konsulentbranchen er en branche, der fra mange sider er blevet udskældt for den måde, den takler problemerne på. Den kommer med standardløsninger, som ikke nødvendigvis er svaret på de problemer, som virksomheden har", siger han, med henvisning til at konsulenterne ofte benytter amerikanske løsningsmodeller, der ikke nødvendigvis løser problemerne i danske virksomheder."

"Det er jo ikke skræddersyede løsninger, der kommer. Det er i høj grad koncepter. De har opskriften med hjemmefra i lommen, når de kommer ud, og så indfører de den". (Preben Melander, CBS)

Citatet fra Preben Melanders artikel er ikke specielt møntet på SMV'er, men sammenlignet med Holt Larsen, er der jo en "rød tråd" når det handler om konsulenter ageren i virksomhederne, nemlig at de skal være bedre til at tage udgangspunkt i den enkeltes behov, hvis der skal komme læring ud af samarbejdet mellem virksomhed og konsulent.

Problemfelt

Som det fremgår af de tidligere beskrevne eksempler, bruges der rigtig mange penge på køb af konsulenttydelser. Det er især de større

⁷ <http://www.hk.dk/Aktuelt/Nyheder/2012/07/23/Rita-Bundgaard-Brug-medarbejderne-frem-for-de-dyre-konsulenter>

virksomheder og offentlige institutioner, der bruger konsulenter og i langt mindre grad de små og mellemstore virksomheder. Hvad der er årsagen hertil, har vi ikke et entydigt svar på, men gennem vores interviews og vores analyse i fem SMV'er, håber vi på at komme frem til nogle mulige forklaringer på denne problematik. En forklaring kunne være, at den mindre virksomhed ikke er god nok til at finde ind til – og definere sin egen problemstilling. Schein siger

“It is a key assumption underlying Process Consulting that the client must learn to see the problem for herself or himself by sharing in the diagnostic process and be actively involved in generating a remedy” (Edgar Schein 1999: 16)

For at få øje på de udfordringer, der er i en mindre virksomhed, må ejerlederen involveres og selv være med til at afdække problemstillingen, ellers risikerer man ifølge Schein at komme til at arbejde med det forkerte problem.

Hvad ville der ske, hvis ledere og konsulenter blev bedre til at lytte til hinanden og fandt frem til et fælles ”kort over verden”? Kunne det fremme forståelsen for virksomhedernes egentlige udviklingsbehov og dermed også læring i samarbejdet mellem virksomhedsleder og konsulent? Kunne man forestille sig, at færre nystartede virksomheder ville give op? At små virksomheder blev bedre til at arbejde med innovation? At små og mellemstore virksomheder fik mere fokus på deres organisation m.v? Kunne man forestille sig, at hvis konsulenterne i højere grad blev gode til at arbejde som facilitatorer og stille deres hjælp til rådighed som værktøjer for ejerlederne, ville lederne blive meget bedre til selv at tage over og videreudvikle deres virksomheder og dermed fremme deres egen konkurrenceevne?

Konkret har vi gennemført en kvalitativ undersøgelse i 5 virksomheder i forskellige brancher. Alle fem virksomheder ligger i størrelsesordenen

20 – 50 ansatte og vil dermed være at betegne som små virksomheder i henhold til definitionen fra såvel Danmarks statistik som EU. Vi vil afgrænse begrebet "konsulent" til at være en fælles betegnelse for managementkonsulenter og proceskonsulenter, som typisk kommer ind i virksomhederne for at hjælpe med at gennemføre en organisationsudviklingsopgave, fx i form af implementering af en LEAN strategi, en internationaliseringsstrategi eller en lignende forandringsproces, hvor virksomheden har brug for hjælp udefra. Forskellen på managementkonsulenten og proceskonsulenten ligger i måden at arbejde på. Managementkonsulenten arbejder i høj grad sammen med topledelsen omkring strategi tiltag m.v. og vil ofte komme med løsninger, hvor proceskonsulenten i langt højere grad inddrager såvel ledere som medarbejdere i organisationsudviklingstiltag. Vi har valgt ikke at beskæftige os med konsulenter, som løser opgaver som har karakter af outsourcing, fx IT-konsulenter.

Problemformulering

Med baggrund i de refleksioner vi har gjort os om brugen af konsulenter og den læring, ejerlederne henter ud af samarbejdet med konsulenter, har vi valgt at opstille følgende problemformulering:

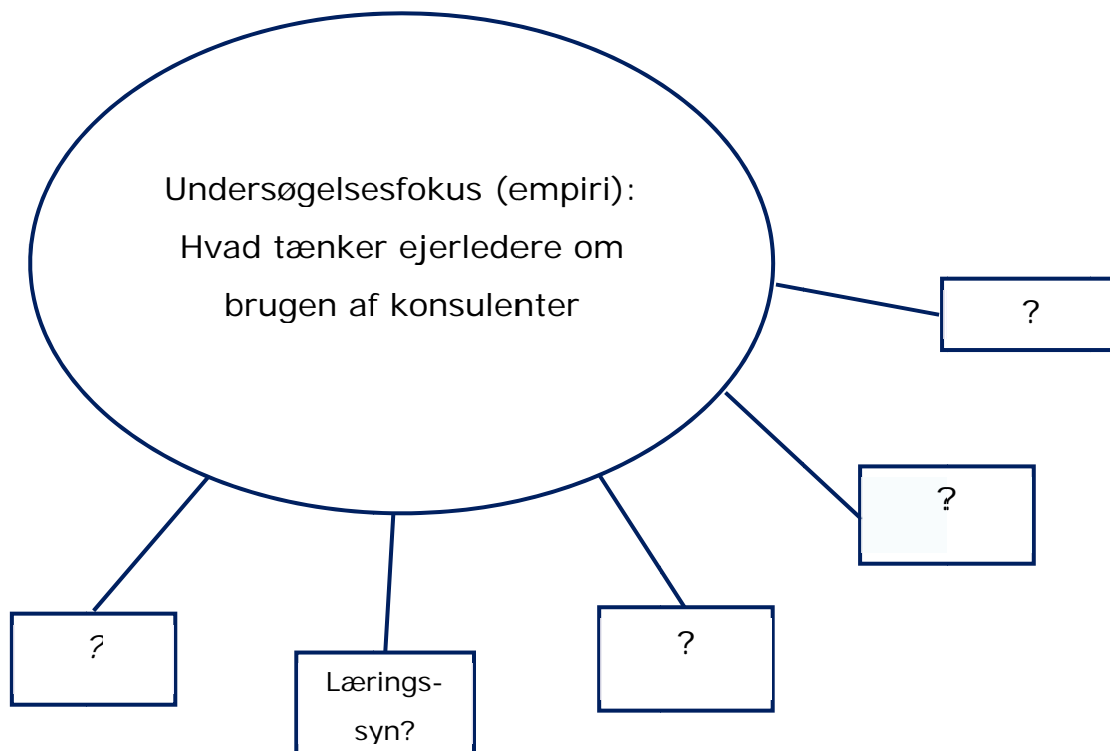
Hvad tænker ejerlederne om brugen af konsulenter?

- Hvilke forventninger har lederne til samarbejdet med en konsulent?
- Hvordan tænker lederne læring?
- Hvilke konsekvenser vil ovenstående have i forhold til en hensigtsmæssig konsulentpraksis?

Vi vil prøve at besvare vores problemformulering ved at gennemgå vores interviews og finde meningskategorier, der kan udsættes for nærmere analyse. For at illustrere de relevante meningsenheder vi

analyserer os frem til, har vi udviklet nedenstående model. Vort fokus på ejerlederens tanker om brugen af konsulenter er overensstemmende med vores senere redegørelse for det erfaringsbaserede udgangspunkt, som det udtrykkes af Dewey. Herudover har det også karakter af en praktisk afgrænsning. Det vil være relevant i efterfølgende studier at inddrage såvel konsulentens tanker om konsulentinterventionen (fokus vil så komme på graden af overensstemmelse) og også inddrage den øvrige organisation udover ejerlederen – hvilke erfaringer og tanker har de om konsulentinterventionen, og hvilken betydning har det for forløbet?

Vi forestiller os altså en delvis tom model som udgangspunkt for studiet, som vi så kan præsentere i en videre bearbejdet version som afslutning på studiet.



Med et hermeneutisk induktivt udgangspunkt i ejerlederens tanker om brugen af konsulenter behandles emnefeltet "Hvad tænker ejerledere om brugen af konsulenter. Der sker afslutningsvis en perspektivering i forhold til konsulentpraksis

Vi vil afdække, hvordan fænomenet ”brug af eksterne konsulenter” træder frem for ejerledere.

Introduktion til den teoretiske referenceramme.

Vore overvejelser omkring valg af teoretisk referenceramme tager udgangspunkt i følgende kriterier:

Det første kriterium har at gøre med, at teorien skal kunne rumme begrebet organisatorisk læring. Konsulentassistance har, i den form vi arbejder med det, at gøre med læring og her især den særlige form, der benævnes organisatorisk læring.

Det næste kriterium har at gøre med et udgangspunkt i praksis. Forholdet mellem teori og praksis, som er et meget stort filosofisk og pædagogisk tema, vil blive foldet yderligere ud i dette afsnit og i metodeafsnittet. Vort udgangspunkt er at søge efter en teoretisk referenceramme, som i høj grad inkluderer praksis, fordi vi på mange måder ser konsulentassistance som et alternativ til et kursus, og i højere grad end kurset netop tager udgangspunkt i kundens praksis, i form af et konkret problem hos denne.

Det tredje og sidste kriterium har at gøre med en eksperimenterende tilgang til læring. Vi opfatter konsulentintervention som en proces mellem konsulenten, opdragsgiver og dennes organisationen, hvor der eksperimenteres med at finde løsninger gennem et konsulentforløb.

Under vores overvejelser omkring valg af teoretisk referenceramme, faldt vores blik i første omgang på Donald Schön og David A. Kolb. Dels har vi som masterstuderende stiftet bekendtskab med disse to teoretikere, og dels bruges de meget som referencer i det uddannelsessystem, vi til dagligt færdes i. Ligeledes har vi overvejet at bruge Lave & Wenger, da de også er kendt for at arbejde med læring i praksis fællesskaber. Især Schön og Lave & Wenger har fællestræk, når det handler om at arbejde med læring i praksis eller praksisfællesskaber.

I vores masterprojekt beskæftiger vi os med, hvordan der skabes organisatorisk læring i SMV'er. Dermed kommer vi straks til at tænke på Schön og hans "Viden-i-handling" og "Refleksion-i-handling". Schön siger, at mange af de ting vi gør i hverdagen, er noget vi gør, uden at tænke over det, og det kan faktisk være svært at redegøre for, hvad vi gjorde, og hvorfor vi gjorde det. Dette argumenterer Schön for som følger:

"Vores viden ligger som regel indbygget i vores handle-mønstre og i vores fornemmelse for den materie, vi har med at gøre. Det forekommer korrekt at sige, at vores viden ligger i vores handlinger" (Schön 1983:57)

Vi handler dermed i høj grad ud fra den tavse viden – "*Vi ved mere end vi kan redegøre for*" (Polanyi 2012:28) og ikke kun ud fra en teoretisk viden, som ifølge Schön er argumentet inden for den tekniske rationalitet. Viden-i-handling er altså noget, der opbygges over tid, oplagres og tages frem i situationer, hvor vi har behov for at løse en problemstilling. Bjarne Wahlgren skriver:

"En væsentlig del af voksnes læring består i tilegnelse af erfaring. Vi bliver bedre til at handle, når vi får erfaringer. Vi får erfaringer, når vi handler" (Wahlgren 2012:47).

Kan vi ikke umiddelbart løse problemet, eller fører vores løsningsforslag til et resultat, som ikke var ventet, begynder vi at tænke over, hvad der kan være gået galt, og hvilke alternativer vi kan sætte i værk. Med Schöns formulering får denne nærmere undersøgelse betegnelsen "Refleksion-i-handling" (Schön 1983:57)

På baggrund af sin kritik af den traditionelle måde at undervise fag-professionelle på udvikler Schön et forslag til, hvordan man kan ændre på strukturen, så man bevæger sig væk fra den tekniske rationalitet over mod en problemløsende tilgang, der gør de studerende parate til

at løse praktiske problemer i organisationer. Det centrale omdrejningspunkt bliver "learning by doing" (Anja Overgaard Thomassen 2009: 20). Når vi læser Schön, ser vi den problembaserede læring som bl.a. praktiseres på Aalborg Universitet, men som også præger de tekniske erhvervsuddannelser.

David A. Kolb kan man dårligt komme udenom, når talen falder på erfaringsbaseret læring, som er et væsentligt perspektiv inden for voksende uddannelse. Kolbs definition på erfaringsbaseret læring er "*den proces, hvorved viden skabes gennem forvandlingen af erfaring*" (Kolb 1984: 38, i Elkjær 2005: 114). Kolb siger, at han med sin erfaringsbaserede læringsteori ønsker at skabe "*et holistisk perspektiv på læring, der forbinder erfaring, perception, kognition og adfærd*" (Elkjær 2005: 114).

Vi kunne have valgt at arbejde dybere med såvel Kolb som Schön som vores teoretiske grundlag, men gennem læsning af vores vejleder Anja Overgaard Thomassens ph.d.-afhandling er vi blevet meget inspireret og har fået stor interesse for Dewey, hvorfor vi har valgt at gå videre med at bruge netop ham som vores teoretiske fundament. Vi finder, at Deweys idéer om læring i høj grad opfylder vore søgekriterier i forhold til at rumme begrebet organisatorisk læring, at tage udgangspunkt i praksis (bl.a. udtrykt som erfaringer og vaner hos Dewey), og endelig er Deweys pædagogiske teori en teori om eksperimenterende læring (bedre benævnt eksperimenterende tanker og handlinger jævnfør senere).

Hans Fink angiver i forordet til sin oversættelse af Deweys bog "Erfaring og opdragelse," at John Deweys pædagogik har en meget stærk filosofisk underbygning.

”Men han har givet sin pædagogik en filosofisk underbygning, der har skabt sammenhæng og slagkraft i det, der hos andre var spredte ideer”

(John Dewey oversat af Hans Fink 1977:8)

Den stærke filosofiske underbygning hos Dewey er bl.a. en forskel i forhold til Kolb, der f.eks. af Reijo Miettinen angives at have problemer med denne underbygning qua sin eklektiske tilgang til forskning. Miettinen fokuserer særlig på Kolbs mangelfulde indarbejdelse af Deweys tanker i Kolbs læringscirkel:

”We have to conclude that Kolb does not give an adequate interpretation of Deweys concept of experience and reflective thought. Kolb speaks about experiential learning. Dewey speaks about experimental thought and activity.”

(Miettinen Reijo i International Journal of Life Long Learning, 19: 1 54-72)

Ovenstående kritik er i særlig grad interessant, fordi Kolb angiver Dewey som hovedinspirationskilde til sin teori sammen med Lewin og Piaget. I forlængelse af dette angiver Schön også i sin ph.d.-afhandling at være inspireret af Dewey (Anja Overgaard Thomassen 2009:21).

Dewey er en hel central teoretiker inden for den erfaringsbaserede læringsteori, ligesom han er en central teoretiker indenfor amerikansk pragmatisme.

Deweys pragmatisme

Vi vil gerne kort redegøre for, hvordan centrale teoretikere som Schön, Kolb og Lave og Wenger er inspireret af Dewey i forhold til læring og især organisatorisk læring, bl.a. ved følgende citat

”Der er derfor fælles elementer imellem Kolb og Dewey. Det første er, at der lægges vægt på, at aktøren møder en ny

situation ud fra sine erfaringer. Den anden er, at læreprocessen bør tage afsæt i de erfaringer, som aktøren allerede har, og for det tredje at læreprocessen vil fremmes såfremt afsættet er aktørens erfaringer" (Anja Overgaard Thomassen 2009: 29).

Argyris og Schön, som er helt centrale, når der tales organisatorisk læring, betegner deres "*teoretiske grundlag som en handlingsteoretisk ("Theory of action") version af organisatorisk læring*" (Elkjær 2005: 39)

"Vi anser organisatorisk udforskning for at være det væsentligste – det er en organisations anlæg for bevidst at transformere sin egen handlingsteori og til individers evne til at vurdere og transformere de læresystemer, de lever i" (Argyris og Schön 1978: 331, i Elkjær 2005: 39).

Bente Elkjær gør opmærksom på inspirationen fra Dewey, som hun ser i brugen af begrebet "Udforskning" i citatet, men gør også opmærksom på, at Dewey aldrig ville operere med *individens handlingsteorier som "Mentale modeller"* (Ibid).

Anja Overgaard Thomassen redegør også for, hvordan Argyris og Schön er inspireret af Deweys tænkning.

"Et eksempel på personer der har ladet sig inspirere af Deweys tænkning er Argyris og Schön (1978/1996), der ønsker at henlede medarbejdernes opmærksomhed på, at en defensiv tilgang til kommunikation er hæmmende for, at der kan skabes organisatorisk læring. Inspirationen fra Dewey ses eksempelvis i, at organisatorisk læring opstår på baggrund af, at medarbejderne oplever et problem i organisationen og undersøger dette nærmere på vegne af organisationen. (Argyris og Schön 1996: 16 i Anja Overgaard Thomassen 2009: 29)

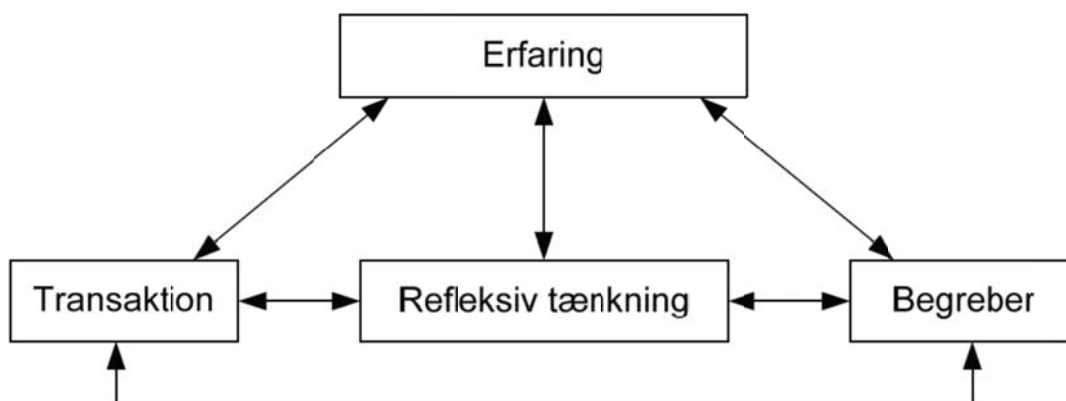
Der kan ligeledes findes inspiration fra Dewey i forhold til situeret læring, hvilket efter egen opfattelse bl.a. viser sig ved læringens orientering mod praksis samt udgangspunktet i en bestemt situation for aktøren, dvs. kontekstafhængigheden.

”Påstanden om, at individer lever i en verden, betyder helt konkret, at de lever i en række situationer....Man kan ikke skille begreberne situation og samspil fra hinanden”. (Dewey, erfaring og opdragelse i Hans Finks oversættelse 1977:55)

For at forstå Deweys pragmatisme, og pragmatismen i det hele taget, er det i filosofisk analyse ofte en god idé at indkredse, hvordan man afgør, om noget er sandt i den givne filosofiske retning. Ud fra pragmatismen afgøres det, om noget er sandt ved at stille spørgsmålet, om det har betydning i praksis, og en hel fundamental refleksion i forhold til dette udgangspunkt er at analysere et udsagn i forhold til ”Hvad ville der ske, hvis dette ikke skete, eller i større grad var tilfældet”? Betydningen i praksis skal, når Deweys kontinuitetsprincip inddrages, også ses i forhold til, i hvilken retning en given erfaring peger:

”Enhver erfaring er en bevægende kraft. Dens værdi kan kun bedømmes ud fra, hvad det er den bevæger hen imod og ind i...det er derfor opdragerens opgave at se, i hvilken retning en erfaring peger”. (ibid.)

For en dybere forståelse af Deweys centrale begreb ”erfaring” tager vi udgangspunkt i nedenstående model ”visualisering af behandlingen af Deweys pragmatisme”. Modellen er udarbejdet af Anja Overgaard Thomassen.



Figur 3: Visualisering af behandlingen af Deweys pragmatisme (egen tilvirkning)

(Anja Overgaard Thomassen 2009: 30)

Erfaring

Vi lærer med udgangspunkt i det erfarede – det levede liv. Den proces, der løber, fra vi erfarer et problem til problemet opleves som løst, kalder Dewey for "Inquiry" eller på dansk udforskning eller undersøgelse.. Bente Elkjær forklarer det således:

"Først når man forstår værdien af de æstetiske og emotionelle erfaringer i Deweys erfaringsbegreb, kan man forstå betydningen af Deweys begreb om udforskning, fordi udforskning netop rejser sig som et svar på et oplevet (følt) møde med en konflikt i erfaringen. Udforskning begynder med en definition af en emotionelt oplevet vanskelighed, en usikker situation, og udforskning er en metode til at opløse vanskeligheden."

(Bente Elkjær i Brinkmann et.al 2007)

Erfaringen er ikke kun noget indre (men også noget indre), men har også en aktiv side, som også transaktionen beskriver:

”Men sagen har en anden side. Erfaringer er ikke blot noget indre. De er indre, for de er med til at bestemme ens holdninger, ønsker og mål. Men det er ikke hele sagen. Enhver ægte erfaring har en aktiv side, som i en eller anden udstrækning forandrer de objektive vilkår, hvorunder man gør erfaringer”. (Dewey, erfaring og opdragelse i Hans Finks oversættelse 1977:51)

Dewey skelner mellem to niveauer af erfaring, og bliver hermed en del af en meget stor gruppe læringsteoretikere, der arbejder med læringsniveauer: Schön og Argyris’ double loop learning, Piaget og dermed også Kolb (der tager udgangspunkt i Piaget, hvad angår dette aspekt) med begreberne assimilativ og akkomodativ læring, Mezirows og Illeris’ begreber om transformativ learning, Batesons læringsniveauer med flere. Deweys skelner mellem to niveauer:

Dewey makes a distinction between a primary and a secondary experience. The primary experience is composed of material interaction with the physical and social environment. For Dewey things are - as he says in *Experience and Nature* (LW 1: 28): objects to be treated, used, acted upon and with, enjoyed and endured, even more than things to be known. They are things had before they are things cognized.

The secondary experience is a reflective experience that makes the environment and its things as objects of reflection and knowledge. It is the failure and uncertainty of the primary experience that gives rise to reflective thought and learning.

(Miettinen, Reijo 2000)

I ovenstående citat bliver det tydeliggjort, at Dewey opererer med en ontologisk virkelighed. Ting ér, også før vi erkender dem, og han

betoner refleksionen som en måde at håndtere, når noget forstyrrer, fordi det er uventet eller opleves usikkert.

Af det tidligere følger også, at Dewey altid ser erfaring som kontekstafhængig. Vi er dels påvirkede af vore personlige historiske erfaringer, dels er handlingen helt central i pragmatismen, og vi handler udi en kontekst og, som tidligere nævnt, tilskyndet af såvel noget indre som noget ydre – med andre ord en kontekst.

Transaktion

”At” lære af erfaring” indebærer etableringen af en bagudrettet og en fremadrettet forbindelse mellem de handlinger, vi foretager os, og de nydelser eller lidelser, handlingerne forårsager. (...) Deraf følger to væsentlige konklusioner for læring. (1) Erfaring er først og fremmest en aktiv-passiv sag, det er ikke primært et spørgsmål om tænkning. Men (2) vurderingen af værdien af at gøre en erfaring ligger i forståelsen af de relationer eller sammenhænge, som erfaringen fører hen til. Det omfatter tænkning for at etablere bro til tidligere erfaringer eller finde ud af ligheden med tidligere erfaringer eller til erfaringer, der i øvrigt har betydning” (Dewey 1916/1980:147 i Brinkmann et.al 2007:47)

Citatet illustrerer, at Deweys erfaringsbegreb er en transaktion (en aktiv-passiv sag) mellem subjekt og verden... (Elkjær i Brinkmann et.al 2007:47)

Tidligere havde man ud fra en positivistisk opfattelse betragtet verden som noget, der var derude, og bestod af mange enkelte elementer. Sådan ville Dewey ikke opfatte det. Han så levende organismer som forbundet med verden og dermed subjekt og verden som en helhed. Dewey ændrede begrebet ”interaktion” til ”transaktion” for dermed at

signalere, at der er tale om sammenhæng. Interaktion er en ageren mellem 2 adskilte parter, hvor transaktion peger mod processen.

Vi vil senere redegøre for vort videnskabsteoretiske udgangspunkt i den fænomenologiske hermeneutik. Vi finder, at der er nogle paralleller mellem transaktionsbegrebet og hermeneutikken. En populær udlægning af hermeneutik findes i udsagnet: Man kan aldrig læse en bog på samme måde to gange. Når man har erkendt noget, kan det ikke blive uerkendt igen. Vi finder, at denne tanke er meget beslægtet med transaktionsbegrebet.

Refleksiv tænkning

Refleksion er i Deweys perspektiv en tankeproces, hvor vi gennem tankevirksomhed arbejder på at løse en problemstilling og få skabt en ny situation, hvor problemerne er løst. Denne tankegang illustreres efter vores mening rigtig fint ud fra Miettinen's model over Deweys refleksive tænkning.

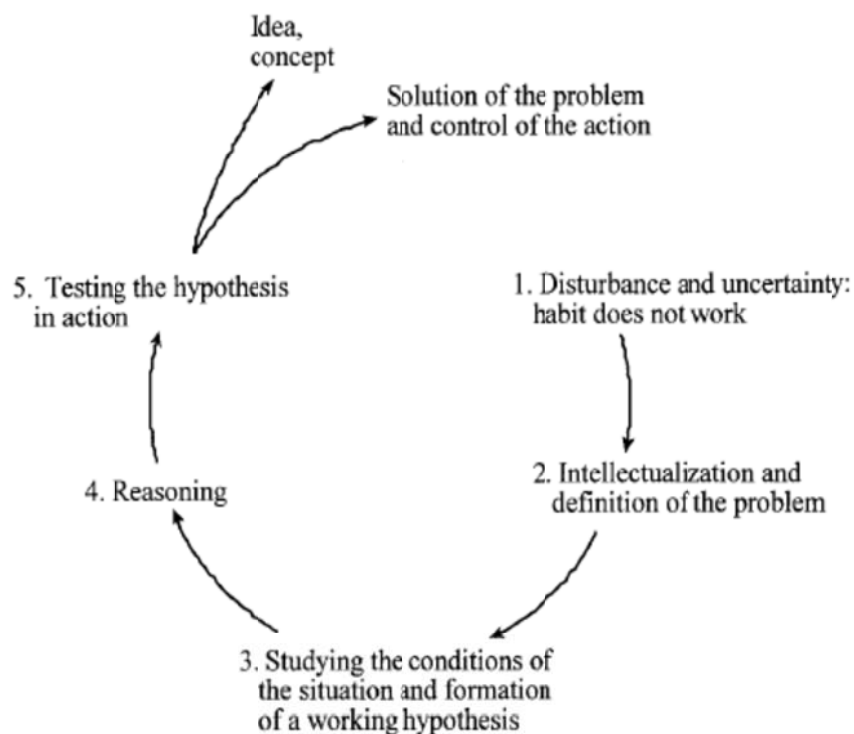


Figure 3. Dewey's model of reflective thought and action.

Figur 1: Deweys model over refleksiv tænkning og handling (Miettinen, Reijo, 2000)

Refleksionsprocessen tager udgangspunkt i praksis, når vaner ikke virker. Det følger heraf, at vanebaserede handlinger forløber uden refleksion, der skal en forstyrrelse til, for at refleksionen igangsættes. Intellectualliseringen handler om at definere problemet. Det sker ved at sætte begreber på problemet. Vi har ikke fundet det nærmere behandlet af Dewey, men vi antager, at Dewey vil foretrække begreber, der inkluderer erfaringen og er tættere på hverdagssproget frem for begreber, der er lukkede om en bestemt teoretisk forståelse.

At studere betingelserne for situationen og formulere arbejdshypoteser er næste fase i modellen. Arbejdshypoteser har karakter af foreløbigt formulerede løsninger eller løsningsmodeller. Det er væsentligt for forståelse af Dewey at erindre, at hans forståelse af "experimental" inkluderer tankemæssige eksperimenter, som denne fase netop er udtryk for, såvel som efterfølgende eksperimenterende handlinger."

Reasoning" er en fortsættelse af den intellektuelle proces.

"Reasoning is composed of the elaboration of the meaning of ideas in relation to each other. In reasoning, thought experiments can be done".

(Miettinen, Reijo (2000:66)

I denne fase, hvor arbejdshypoteser og begreber sættes sammen til en mere sammenhængende forklaring, vil der ifølge Miettinen ofte (hensigtsmæssigt) kunne ske tilbageløb til udgangspunktet: Er det det rette problem vi arbejder med, og de rette begreber vi bruger til at bearbejde det tankemæssigt?

Den sidste fase omhandler at teste hypoteserne "in action", og Deweys tanker om eksperimenterende handlinger træder her tydeligt frem. Miettinen siger om denne fase "at tænke er ikke en lænestolsaktivitet":

"Upon this view, thinking, or knowledge-getting, is far from being the armchair thing it is often supposed to be...Hands

and feet, apparatus and applicanses of all kinds are as much a part of it as changes in the brain." (Miettinen, Reijo (2000: 67)

Dewey har i forhold til denne refleksionsproces formuleret, at der er en side gevinst. Der er dels en løsning, der bliver afprøvet i praksis, og som giver et resultat. Det er det primære "produkt". Sidegevinsten er, at vi gennem denne proces bliver mere egnede og effektive i forhold til at løse de næst kommende problemer, en tankegang der efter vores vurdering kommer meget tæt på Argyris og Schöns senere tanker om double-loop learning. Dewey formulerer det således:

"And it may well be that this by-product, this gift of the gods, is incomparably more valuable for living a life than is the primary and intended result of control, essential as that control to having a life to live." (John Dewey i "Arts of Experience" Vol 10, gengivet i Miettinen, Reijo (2000: 67)

Begreber

Vi har tidligere behandlet begreber i forbindelse med intellektualiseringsfasen i Miettinenens model over Deweys refleksive tænkning. Her skal blot pointeres, at begreber indtager et centralt element i menneskelig kommunikation, og også i forhold til det enkelte menneskes tænkning, da begreber ifølge Dewey er stabiliserende meninger, der har samme betydning i forskellige kontekster (Dewey 1933: 51 i Anja Thomassen 2009: 40). Dewey ser begreber som "tools to think with" (Elkjær 2005: 71), og Deweys forståelse af begreber bliver således endnu et element i den sammenhængende pragmatiske opfattelse, hvor værdien af begreber og tanker bedømmes efter, om de bidrager til løsningen af de foreliggende problemer:

"da tanken er et redskab, kan den kun have redskabsmæssig værdi. Den må bedømmes efter, om den bidrager til

løsningen af det foreliggende problem". (John Dewey oversat af Hans Fink 1977: 17)

Anvendelsen af Dewey

Vi vil anvende Deweys tanker om eksperimenterende tænkning og handling som en ramme for forståelsen af mødet mellem konsulent og klient. Vi vil især anvende Miettins model over Deweys reflektive tænkning, som vi finder kan belyse problemformuleringen og de tre undersøgelsesspørgsmål.

Hvordan konsulenter kan bidrage til organisatorisk læring, vil vi analysere med udgangspunkt i Miettins model over Deweys reflektive tænkning:

- Tages der udgangspunkt i klientens problem?
- Hvordan afklarer konsulent og klient problem og løsning, dvs. samarbejdet anskuet i forhold til intellektualiserings- og arbejds-hypotesefaserne?
- Tilskyndes der til, og indgår der tankeeksperimenter og eksperimenterende handlinger i konsulentforløbet?
- Hvilket resultat fremkommer, og er der de sidegevinster, som Dewey omtaler i tillæg til den konkrete løsning af problemet?

Edgar Scheins Proceskonsultation

Vi har valgt at bruge Edgar Schein, som er fadder til begrebet proceskonsultation, til at se på konsulentrollen. Valget af Schein er begrundet dels i, at han gør begrebet konsultation til en profession, og dels i den måde, han beskriver konsultation på. Hans vægt på processen passer godt til vores måde at arbejde på som konsulenter. At Schein har haft stor betydning for professionaliseringen af konsulenterhvervet fremgår også af Dahl og Granhof Juhls bog om "den professionelle proceskonsulent"

”Det stigende antal personer, der arbejder med organisationsudvikling, enten som interne eller eksterne konsulenter, får gennem Scheins arbejde et fagligt vokabularium, der beskriver, hvad de laver. Kort sagt: Schein kan i høj grad betragtes som en byggesten i fundamentet for etablering af organisationsudvikling som profession.”

(Dahl og Granhof Juhl, 2009: 129-130)

Edgar Schein er i dag professor Emeritus på Massachusetts University of Technology (MIT) i Boston, hvor han startede tilbage i 1952. Han er inspireret af Douglas McGregor og Alex Bavelas, som begge var mentorer for ham, da han i 1956 vendte tilbage til MIT. Som Schein skriver i forordet til sin bog ”Process Consulting Revisited, building the helping relationship”

”What I learned most from these mentors and colleagues is that, in human affairs, it is best not to dictate to others but to help them to discover what they need and then helpfully steer them towards that.”

(Schein 1999: xiii)

Citatet kan i vores optik opfattes som grundlaget for Scheins senere beskrivelser af begrebet proceskonsultation. Et begreb, som konsulenter gennem tiden ifølge Scheins udlægning har haft svært ved at forstå eller tage til sig.

”I originally wrote Process Consultation in 1969 out of a sense of frustration that my colleagues did not really understand what I did when I worked with clients in organizations. I now have a new sense of frustration that my colleagues in consulting and the managers whom I am trying to reach still do not understand the essence of process

consultation. It is not a technology or a set of interventions for working with groups, as it was originally stereotyped. It is not just a model for nondirective counseling applied to the organizational setting. It is not an occupation or a full time job. Rather it is a philosophy of "helping" and a technology or methodology of how to be helpful."

(Schein 1999:xi)

Ovenstående er måske mere en forklaring på, hvad proceskonsultation ikke er, end det kan siges at være en definition på, hvad det er, men det er tydeligt, at det handler om, at konsulenten stiller sig i en position som hjælper. For Schein handler det om en filosofi og en metode til, hvordan man optræder og stiller sin hjælp til rådighed for klienten, hvilket vi også anser som essentielt, hvis man vil være fagprofessionel inden for proceskonsultation.

For Schein er proceskonsultation den vigtigste filosofi til understøttelse af organisatorisk læring, idet det meste af det, en konsulent gør, når han/hun hjælper organisationer, er baseret på antagelsen om, at "man kun kan hjælpe et menneskeligt system til at hjælpe sig selv." (Schein 1999: 1, vores oversættelse). Schein lægger vægten på proces, idet han mener, at det er vigtigere at fokusere på, *hvordan* (processen) vi gør tingene, frem for *hvad* vi gør, og han mener, at "*hvordan*" kommunikerer mere tydeligt, hvad vi egentlig mener, frem for hvad der gøres.

"In its broadest sense, "*Process*" refers to how things are done rather than what is done. If I am crossing the street, that is *what* I am doing. The process is *how* I am doing – am I walking, running, dodging cars, or asking someone to help..."

(Schein 1999:146)

Det handler altså ikke blot om at komme over gaden, det handler også om, hvordan du kommer over.

Sammenligner man denne metafor med det at arbejde som proceskonsulent, så ligger der det i ordet *proces*, at det ikke bare handler om at komme med gode råd, men det handler i høj grad om at få kunden til at forstå, hvordan han løser sit problem. Med andre ord handler det om hjælp til selvhjælp.

Proceskonsultation

Man kan yde hjælp ud fra forskellige antagelser. Schein beskriver tre "modeller" eller metaforer, som man kan arbejde ud fra, men vender dog altid tilbage til Proceskonsultationsmodellen(PC-model). De tre positioner er:

The Purchase-of-Information or Expertise Model: Selling and Telling

The Doctor-Patient model

The Process Consultation model

Selling and telling eller ekspert-modellen

Denne model antager, at kunden køber en ydelse af konsulenten. Det kan være viden, som kunden ikke selv er i besiddelse af i sin egen organisation, en opgave, som kunden ikke har ressourcer til at løse, eller en organisationsudviklingsopgave. Fælles for disse opgaver er, at kunden mener at kende problemet og spørger konsulenten om denne kan levere løsningen. Problemet i den slags opgaver er:

1. Om den pågældende leder har diagnosticeret problemstillingen rigtigt?
2. Om han har kommunikeret sine behov rigtigt til konsulenten?
3. Om han har analyseret konsulentens kapabilitet tilpas præcist, så han ved, om konsulenten kan yde den ønskede service.

4. Om han har gennemtænkt konsekvenserne af at have konsulenten til at indsamle informationer, eller konsekvensen af at implementere de ændringer, som de indsamlede informationer indikerer eller de ændringer, som konsulenten måtte anbefale.
5. Om der er en ekstern virkelighed, der kan studeres og reduceres til viden, der kan være brugbar for kunden

(Frit efter Schein 1999: 7)

For os er ovenstående situation ikke ukendt, og vi tænker, at mange konsulenter har været bragt i en situation, hvor de er gået ind i et kundeforhold og har troet, at her var en opgave, der lå "lige til højrebænet" for så senere i forløbet at opdage, at det måske forholdt sig lige modsat.

En anden problemstilling ved denne model er afhængighedsforholdet. Man gør kunden afhængig af konsulenten, og kunden bliver nedgraderet i kunde-konsulent forholdet.

"It should also be noted that in this model the client gives away power. The consultant is commissioned or empowered to seek out and provide relevant information or expertise on behalf of the client; but once the assignment has been given, the client becomes dependent on what the consultant comes up with. Much of the resistance to consultant at the later stages may result from this initial dependency and discomfort it may arouse consciously or unconsciously in the client."

(Schein 1999: 8)

Det er vigtigt at lægge mærke til, hvordan modstand mod konsulenten kan opstå senere i et forløb, fordi kunde og konsulent ikke har fået afstemt deres respektive billeder af opgavens beskaffenhed. Dette er grunden til, at Schein igen og igen vender tilbage til "Process-konsultationen".

Doctor – Patient model

Denne model handler om, at ledelsen i en virksomhed beslutter at tilkalde en konsulent for at tage temperaturen på noget, der efter ledelsens mening ikke fungerer. Det kan være et vigende salg eller andre "sygdomstegn" i organisationen. En anden mulighed er, at ledelsen gennem sit netværk har hørt om, hvordan nogle konkurrenter har fået en konkurrencefordel ved at indføre et nyt produktionskoncept, hvorfor man nu gerne vil have hjælp til at kopiere dette.

Konsulenten bliver her taget ind som ekspert, og kunden antager, at konsulenten agerer ud fra en form for standardiserede data, som sikrer, at man i projektet opnår de ønskede resultater.

Schein gør opmærksom på, at kunden i denne model får endnu større afhængighed af konsulenten. Ligeledes henleder han opmærksomheden på, at det er meget vanskeligt for konsulenten at finde ud af, om det er de rigtige data han får forelagt, hvorfor man også i denne model kan komme ud for, at det man tror, er opgaven, viser sig at være helt anderledes, når man kommer tættere på organisationen.

"One of the most obvious difficulties with this model is the assumption that the consultant can get accurate diagnostic information on her own. In fact the organizational unit that is defined as sick may be reluctant to reveal the kind of information the consultant needs in order to make an accurate diagnosis."

(Schein 1999: 13)

Om doctor-patient modellen vil virke, afhænger bl.a. af følgende faktorer:

1. Om kunden præcist har defineret hvilken person, gruppe eller afdeling, der er "syg" og har behov for en eller anden form for terapi.

2. Om "patienten" er motiveret til at give præcis information.
3. Om "patienten" accepterer og tror på den diagnose, som "lægen" kommer med og accepterer den "recept", som "lægen" anbefaler.
4. Om konsekvenserne af at gennemføre diagnosticeringsprocessen er rigtig forstået og accepteret.
5. Om kunden er i stand til at gennemføre de ændringer, der foreslås.

(Frit efter Schein 1999: 15)

Der er altså i såvel ekspertmodellen som i doktor-patientmodellen en mængde usikkerheder og faktorer, som kan have en negativ indflydelse på et konsulentforløb. For at imødegå disse usikkerheder peger Schein på tre principper, som man bør være opmærksom, når valget falder på at arbejde med ovenstående modeller.

"Principle 1: Always try to be helpful.

Consultation is providing help. Obviously therefore, if I have no intention of being helpful and working at it, I am unlikely to be successful in creating helping relationship. If possible, every contact should be perceived as helpful.

Principle 2: Always stay in touch with the Current Reality

I cannot be helpful if I do not know the realities of what is going on within me and within the client system; therefore every contact with anyone in the client system should provide diagnostic information to both the client and me about the here and now state of the client system and the relationship between the client and me.

Principle 3: Access your Ignorance

The only way I can discover my inner reality is to learn to distinguish what I know from what I assume I know, from what I truly do know. I cannot determine what is the current reality if I do not get in touch with what I do not know about the situation and do not have the wisdom to ask about it."

(Schein 1999: 6 og 11)

Vi opfatter ovenstående principper som meget skarpe iagttagelser. Som Schein skriver andetsteds i sin bog, så er det jo meget vanskeligt at sige nej til at hjælpe andre. Det betyder for konsulenter, at vi kommer til at sige ja til noget, vi egentlig ikke er 100 % sikre på, at vi kan hjælpe med. Derfor er det i Scheins optik så vigtigt, at konsulenten først og fremmest gør op med sig selv, om han vil hjælpe – om det at være hjælper eller hjælpsom er det vigtigste for ham, for dernæst at finde ind til sin egen uvidenhed og blive klar på, hvad man præcis har en viden om, og hvad man ikke har viden om, og så finde ud af hvad realiteterne er i opgaven. Man skal lægge mærke til, at Schein har en systemisk tilgang til opgaven, og han lægger stor vægt på, at det er systemets realitet, der er vigtig at finde ind til, ikke konsulentens virkelighed eller kundens virkelighed men den virkelighed, der kan skabes i relationen. Herved bliver han konstruktivistisk i sit lærings syn.

Proces-modellen

Med proceskonsultationsmodellen mener Schein, at konsulenten skal have fokus på hjælpeprocessen. Processen handler ikke kun om, at kunden og konsulenten finder frem til en fælles diagnose af en problemstilling, men det handler i høj grad om, at konsulenten er i stand til at transformere sin viden om løsning af problemet og sin diagnose af problemet over til klienten på en måde, så denne bliver i stand til selv at finde løsningen på sin problemstilling. Med andre ord er der tale om at have en faciliterende tilgang til samarbejdet med kunden.

Schein gør også opmærksom på, at konsulenten ofte på et tidligt tidspunkt kan se løsningen på en kundes problemstilling, men i PC-positionen (proceskonsultations-positionen) vil man ikke dele denne viden med kunden endnu af to årsager:

1. Der er en reel mulighed for, at konsulenten tager fejl, og hvis det er tilfældet, kan det skade ens troværdighed over for kunden og dermed det gode kunde-klient forhold.
2. Den anden mulighed er, at kunden ikke vil lytte, vil benægte eller på anden måde undgå at rette sig efter konsulentens råd.

Som konsulent skal man tænke på det forhold, som Schein kalder "One-down", hvilket er en betegnelse for den ulighed, der er i forholdet mellem hjælper og kunde, når kunden bliver bragt i en situation, hvor han opfatter sig selv som afhængig af konsulenten. Dette sker blandt andet, når konsulenten bliver bedrevidende, hvorved kunden går i forsvarsposition eller en position, hvor han kan bringe sig selv "One-up" og igen kan komme på lige eller få overtaget over for konsulenten. En sådan situation vil ikke føre til en løsning af kundens problem. Det er derfor en grundlæggende antagelse i PC-modellen, at kunden skal involveres i processen og derved lære at se sit eget problem og tage del i at afhjælpe problemet.

Som en opsummering på PC-modellen opstiller Schein en række antagelser:

1. Klienter, uanset om det er ledere, venner, kolleger, studerende, ægtefæller eller børn, vil ofte ikke kende til, hvad der virkelig er problemet, og de har derfor brug for hjælp til at diagnosticere, hvad deres problem er, men det er dem, der "ejer" problemet.
2. Klienter ved ikke, hvilken form for hjælp konsulenten kan give dem. De behøver derfor hjælp til at finde ud af, hvilken form for

hjælp de kan søge. Klienter er ikke eksperter i hjælpekunst - hverken i teori eller praksis.

3. De fleste klienter har en konstruktiv intention om at forbedre ting, men de behøver hjælp til at identificere, hvad det er, de skal forbedre, og hvordan de skal gøre det.
4. De fleste organisationer kan blive mere effektive, end de er i forvejen, hvis ledere og medarbejdere lærer at diagnosticere og håndtere deres egne styrker og svagheder.
5. Kun klienten ved, hvad der ultimativt vil virke i egen organisation. Konsulenter kan ikke uden store anstrengelser og tidkrævende studier eller aktiv involvering i kundens organisation lære tilstrækkeligt om organisationskulturen til at blive i stand til at komme med troværdige nye forslag til handlemåder. Derfor, med mindre der er fundet løsninger i tæt samarbejde med organisationens medlemmer, som ved hvad der vil virke og ikke virke i netop deres kultur, vil sådanne løsninger sikkert være enten forkerte eller møde modstand, fordi de kommer fra én uden for organisationen.
6. Medmindre klienten lærer at se problemerne selv og tænke over egne forslag til løsninger, vil han være mindre tilbøjelig til at implementere løsningerne og mindre tilbøjelig til at lære, hvordan lignende problemer skal løses, hvis de igen skulle opstå. Proceskonsultation kan tilbyde alternativer, men beslutningen om sådanne alternativer ligger hos klienten, fordi det er klienten, og ikke konsulenten, som ejer problemet.
7. Den ultimative funktion af proceskonsultation er at kunne transformere evnen til at kunne diagnosticere og løse problemer til kunden, så denne bliver i stand til at fortsætte forbedringsprocesser i egen organisation. På en måde kan man sige, at både ekspertmodellen og doktor modellen er hjælpemodeller, men PC-modellen er en model, der både hjælper og forebygger. Ord-

sproget "I stedet for at give dem fisk skal du lære dem at fiske" passer fint på PC-modellen.

(Frit efter Schein 1999:18)

For os at se rammer Schein med sine antagelser om proceskonsultation lige ind i hjertet af problematikken om, hvad god proceskonsultation er.

For det første påpeger Schein, at kunden ikke kender problemet, og at kunden heller ikke ved, hvad vi som konsulenter egentlig kan tilbyde.

Derfor er konsulentens første møde med kunden særdeles vigtig.

Konsulenten skal have evnen til at afdække problemstillingen i samarbejde med kunden og dernæst være i stand til at finde ind i sig selv og spørge, om man reelt har de kompetencer, der skal til, for at løse problemet.

Ligeledes siger Schein, at de fleste organisationer gerne vil arbejde med forbedringer, men de ved bare ikke, hvad de skal forbedre, og hvordan det skal gøres. Det kan man jo ikke som konsulent komme ind fra gaden og være klogere på, end den organisation der har problemet.

Konsulenter må derfor være i stand til - og give sig tid til - at afdække, hvor og hvordan man skal arbejde med forbedringer. Som Schein også siger i ovenstående teser, "kun klienten kender organisationen". Det, tror vi, er en meget vigtig pointe at tænke over.

Sluttelig påpeger Schein, at man kun lærer ved at løse problemerne selv. Denne problembaserede tilgang til læring har jo i mange år været praktiseret på Aalborg universitet og ikke mindst i værkstedsundervisningen på de tekniske skoler har den vist sin effektivitet, og så mener vi, at den er helt i tråd med Deweys tænkning og praksislæring.

Anvendelse af Schein

Vi vil i vores analyse bruge Schein til at se på konsulentpraksis i de situationer, som vores interviewpersoner beskriver for os, og som træder frem for os i meningskategorierne i analysen. Scheins teori kan

her holdes op imod de oplevelser, som vores interviewpersoner beskriver, og vi kan på den måde analysere sammenhænge mellem teori og praksis, som vi så kan perspektivere ud fra.

Metode

I vort metodeafsnit vil vi redegøre for tre overordnede forhold:

1. Det videnskabsteoretiske udgangspunkt
2. Begrunde vort valg af det kvalitative interview i forhold til det videnskabsteoretiske udgangspunkt og i forhold til undersøgelsesfeltet
3. Den faktiske udformning og anvendelse af interviewguide og analysestrukturen i forhold til interviews.

Forinden denne redegørelse vil vi kort beskrive vores adgang til undersøgelsesområdet, hvilket kan have stor betydning for, hvordan et studie tilrettelægges.

Som tidligere beskrevet er vi begge konsulenter i det offentlige uddannelsessystem. Vi har derfor adgang til en større kundedatabase, dækkende mange små og mellemstore virksomheder og heri også ejerledede virksomheder.

Vi har altså en relativ let tilgang til undersøgelsesfeltet. Vi har gennem vores arbejde kontakt med en række virksomheder og har dermed en mulighed for at udvælge virksomheder til interviewet.

Konkret har vi gennemført en kvalitativ undersøgelse i 5 virksomheder i forskellige brancher. Alle fem virksomheder ligger i størrelsesordenen 20 – 50 ansatte og vil dermed være at betegne som små virksomheder. Alle virksomhederne er ejer-/ familieledede, hvilket er i overensstemmelse med vort fokusområde. Udvælgelsen af de 5 virksomheder er beskrevet senere.

Metodisk har vi arbejdet i et tragtforløb, forstået på den måde at vi er startet bredt med at transskribere vores interview, hvorefter vi har gennemlæst interviewene. Efterfølgende har vi foretaget en fænomenologisk beskrivelse for at redegøre for sammenhængen mellem meningsenheder og meningskategorier. Sluttelig har vi gennemført en hermeneutisk analyse ved hjælp af Dewey og Schein.

Det videnskabsteoriske udgangspunkt

Vi orienterer os i specialet mod den fænomenologisk/ hermeneutiske tradition, fordi vi finder, den er bedst i overensstemmelse med vort teoretiske udgangspunkt og mest egnet i forhold til vort undersøgelsesfelt, som vi opfatter som relativt dårligt belyst, og som derfor lægger op til en eksplorativ fremgangsmåde.

”Fænomenologi kommer af græsk phainomenon, der betyder ”det som viser sig” og logos, som betyder ”lære”.

Fænomenologi er altså læren om det, der kommer til syne eller fremtræder for en bevidsthed”. (Brinkmann og Tanggaard 2010:185).

Dette betyder i vores projekt, at vi skal finde ind til det, der betyder noget for de virksomhedsejere, vi vælger at interviewe, og stille gode og undrende spørgsmål. Fænomenologien peger på, at man skal forstå sociale fænomener, ud fra den måde de opleves på i informantens livsverden, ud fra antagelsen om, ”at den vigtige virkelighed er det, mennesker opfatter den som” (Brinkmann og Tanggaard 2010:195).

Vi vil kortfattet redegøre for vore præmisser for at vurdere, at den fænomenologisk/ hermeneutiske tradition er i god overensstemmelse med den amerikanske pragmatisme, som Dewey er eksponent for. Vi har tidligere redegjort for vore tanker om paralleliteten mellem Deweys transaktionsbegreb og den hermeneutiske forståelse (se afsnittet ”Transaktion” s. 25-26). Der er også sammenhæng mellem Deweys

teori og fænomenologiens tese om, at der ikke eksisterer en verden udover den, der træder frem for personen. Der er dog også forskelle mellem pragmatismen og fænomenologien:

Den pragmatiske filosofi tager afstand fra, at man kan forstå fænomeners betydning ved hjælp af en generel forforståelse (a priori) af, hvilke forhold der indgår i bestemmelsen af et fænomens betydning. Man kan kun bestemme betydningen gennem konkret eksperimentel handling – enten direkte fysisk og praktisk handling eller ved mentalt at forestille sig konsekvenserne af fænomenet i form af at forsøge at besvare spørgsmålet: "Hvad vil der ske med fænomenet hvis?" (Bente Elkjær i Brinkmann et.al. 2007:36)

Ovenstående citat, tænker vi, underbygger vores antagelse om, at den fænomenologisk/hermeneutiske tilgang er i god overensstemmelse med den filosofiske pragmatisme, som Dewey står for. Der er dog den forskel, at pragmatismen betoner betydningen af konkret eksperimentel handling, hvor fænomenologien modsat har fokus på, hvordan fænomener træder frem for personer.

Ontologi er læren om verdens eksistensform, virkelighedens beskaffenhed (Darmer, Jordansen et.al 2010:45). Som tidligere nævnt opererer Dewey med en ontologisk virkelighed. Ting ér, også før vi erkender dem, og han betoner refleksionen som en måde at håndtere, når noget forstyrrer, fordi det er uventet.

Epistemologi handler om, hvordan vi kan erkende virkeligheden (Darmer, Jordansen et.al 2010:45). Som nævnt har Dewey et ontologisk udgangspunkt, og han angives at have forsøgt at samle ontologien og epistemologien for at fjerne denne dualisme mellem at være i verden og erkende verden, hvilket kan læses ud af nedenstående citat:

"Overfor en sådan tilskuer-teori indvender Dewey, at bevidstheden er et naturfænomen ligesom alt andet. Tanken kan ikke stille sig udenfor den natur, som den selv er en del af." (Dewey i Hans Fink 1977:14)

Vi har fundet det relevant at undersøge sammenhængen mellem fænomenologi og hermeneutik. Professor Kurt Dauer har redegjort for sammenhængen i "Livsverden.dk", som er en hjemmeside for et netværk af forskere, der arbejder med den eksistentiel fænomenologiske metode.

"Heidegger kobler allerede i *Væren og Tid* (1927, 2007) *fænomenologi og hermeneutik, idet enhver udlægning af det værende allerede er udtryk for en forståelse, som derfor må tolkes* (Hass, 2008, p. 36ff). Senere har især Gadamer videreudviklet den hermeneutiske fænomenologi. Men det ændrer ikke på, at fænomenologi og hermeneutik hænger sammen, hvad Ricoeurs kalder, at hermeneutikken "podes" på fænomenologien, altså at fænomenologien forudsætter en hermeneutik (Rendtorff, 2004, p 282). Se fx Ricoeurs diskussion af fænomenologi og hermeneutik i artiklen *Phenomenology and Hermeneutics* (1975).

[Http://www.livsverden.dk/emnesider/filosofi](http://www.livsverden.dk/emnesider/filosofi)

Det hermeneutiske element i vort studie viser sig bl.a. ved inddragelse af teoretikerne Dewey og Schein i forbindelse med fortolkningen af interviewene.

Begrundelse for vort valg af det kvalitative interview

Vores metode til at afdække fænomenet er det kvalitative interview. Om det kvalitative interview siger professor Kurt Dauer:

"Kvalitativ forskning og kvalitative metoder kan beskrives som en måde at undersøge et fænomen eller en sag på, hvor

man insisterer på at fastholde samme fænomens eller sags kompleksitet og flersidethed. Det er derfor oplagt at gå fænomenologisk og hermeneutisk til værks ved kvalitativ forskning, ikke mindst i lyset af fænomenologiens motto: "Til selve sagen!", hvormed man netop insisterer på at forstå sagens helhed. I forhold til kvalitativ forskning betyder det, at "metodologiens sammenhæng af begreber og metoder [må] respektere 'selve sagen', dvs. forsøge at forstå mennesket på en ikke ringere måde end sådan, som vi i dagligdagen forstår nære venner og os selv."

(Keller, unpub., p. 1 på

<http://www.livsverden.dk/emnesider/kvalitativ-forskning>
01.12.2013).

Temaet reduktionisme er centralt i forhold til ovenstående. Gennem det kvalitative interview kan vi få en relativ bred og dyb forståelse for ejerlederens overvejelser i forhold til brug af konsulenter. Det har nogle fordele, som den fænomenologiske hermeneutik værdsætter, og som vi finder afgørende for at forstå feltet. På den anden side giver det nogle begrænsninger i forhold til f.eks. evidensbegrebet. Vi kan tilstræbe gennemsigtighed i forhold til vore metodevalg, og vi kan tilstræbe coherens i forhold til valg af teoretikere, videnskabsteori og metoder, men den kvalitative interviewform med de relativt få interviews giver nogle begrænsninger i forhold til evidensbegrebet, der om end det er meget anvendt aktuelt også nærmere tilhører en positivistisk forskningstradition.

Ideen med den kvalitative metode kan nærmere beskrives med et citat fra Kurt Dauer Keller:

"Mere overordnet er ideen med kvalitative metoder "at afdække nye 'kvaliteter' i betydningen egenskaber, dvs. at

finde betydningsfulde distinktioner, aspekter og begreber, som gør os klogere på et emnes egentlige karakter"

Keller, K. D. (unpub.). Fænomenologisk forskningsmetode.

<http://www.livsverden.dk/emnesider/kvalitativ-forskning>

Hvis vi anskuer dette masterprojekt som en læreproces og reflekterer over processen, kan fremgangsmåden i det kvalitative interview og behandlingen af interviewene i forhold til Miettens Model over Deweys refleksion siges at udgøre intellektualiseringen, studiet af rammebetingelser og arbejdshypoteser samt "reasoning." Men testning af hypoteser "in action" er ikke mulig ved denne metode. Det ville kræve, at det var vore egne konsulentprojekter, eller at vi havde taget udgangspunkt i igangværende konsulentprojekter med deltagelse af såvel konsulent som opdragsgiver.

Vi ser det som anbefalelsesværdigt at lade dette studie efterfølge et aktionslæringsforløb med konsulentintervention i ejerledede virksomheder for at fortsætte og uddybe forståelsen af, hvorledes konsulenter kan medvirke til at skabe læring.

Anvendelse af interviewguide og analysestruktur

Udvælgelse af de 5 virksomheder

Vi har valgt at gennemføre og analysere 5 interviews af ejerledere i privatejede SMV'er. Vi har valgt respondenter ud fra flere hensyn. Vi vil gerne have ledere, som vi kender, uden selv at have været direkte involveret som konsulenter inden for de senere år. At vi kender dem giver mulighed for en åbenhed og en højere grad af tillid i forhold til temaet, og at vi ikke selv skal have været udførende konsulenter for nylig skyldes, at vi finder, at det kunne gøre interviewet til en evaluering, som vi tænker er noget andet. Desuden kunne det også medføre en bias, at det var os selv, der foretog evalueringen.

Vi har ligeledes udvalgt ejerledere, som har konkrete erfaringer med brug af konsulenter for at undgå generelle og overfladiske meninger. De fem virksomheder, vi fandt frem til, er følgende:

Pavillon, som er en produktionsvirksomhed, der drives af et ægtepar, og som producerer præfabrikerede pavilloner og huse. Marine, som er en virksomhed, der er førende inden for sport og fritid, Anden aktør, som hjælper ledige med at komme videre med enten uddannelse eller job. Grafisk, som er ledende på sit felt, inden for den grafiske branche. Sluttelig har vi Møbelproducent, som også er ledende inden for sit brancheområde og har udvidet forretningen til også at omhandle rådgivning omkring læring og læringsmiljøer.

Birger Søndergård har i 2008 suppleret konsulenten K, hos virksomheden "Marine", hvor han kort var inde og arbejde med strategi i 2008. Finn Nielsen har været konsulent for virksomheden "Grafisk" i forbindelse med et større netværksprojekt, der blev afviklet i samarbejde med Grafisk arbejdsgiverforening i 2006/2007. Alle øvrige virksomheder har vi ikke selv været i kontakt med som konsulenter.

Interviewguide

Vi har udarbejdet en interviewguide, som tager udgangspunkt i Giorgis metoderegler (Brinkmann og Tanggaard 2010). De betoner, at man skal "erhverve sig konkret viden om et fænomen" gennem fx et kvalitativt interview. Man skal så som forsker indtage en fænomenologisk holdning og sætte sin egen forforståelse i parentes, før en egentlig analyse foretages (Brinkmann og Tanggaard 2010:196).

Vi har valgt at tage udgangspunkt i et semistruktureret interview.

"Det semistrukturerede eller delvist strukturerede interview er en mellemting mellem strukturerede interviews og ustrukturerede interviews og kan i praksis optræde i mange former. Variationen afspejles i interviewguiden, som kan

være mere eller mindre fyldig. På den ene side kan den bestå af en række emner eller temaer. På den anden side kan den bestå af en lang række spørgsmål, som minder om det strukturerede interview.

Intervieweren kan være fleksibel i interview-situationen (Darmer, Jordansen et.al 2010:220).

Det væsentlige ved interviews inden for denne retning er dette at "fange livsverdenen." Det er i højere grad en kompetence, der skal demonstreres under interviewet end en kompetence, der lader sig udtrykke i en forud formuleret interviewguide. Guiden er således også kun vejledende for interviewet.

Vi finder det semistrukturerede interview hensigtsmæssigt i forbindelse med en fænomenologisk undersøgelse, fordi vi ikke er bundet af at skulle følge en spørgeguide slavisk, men har vores frihed som forskere til at følge vores interviewperson i det, der optager vedkommende, hvorved vi kommer tættere på en konkret beskrivelse af fænomenet, som det viser sig for interviewpersonen. Det, der kommer ud af interviewet, vil dermed i mindre grad være farvet af vores spørgsmål og dermed implicit vores forforståelse.

Udgangspunktet for spørgeguidens temaer og spørgsmål er problemformuleringens første to underspørgsmål: Hvilke forventninger har lederne til samarbejdet med en konsulent? Hvordan tænker lederne læring? Vi opfatter konteksten for et konsulentsamarbejde som en forandringsproces og har derfor udover direkte spørgsmål til forventninger og læring også stillet spørgsmål om forandringer.

Interviewguide

Hvilke forestillinger har ejerledere i SMV-virksomheder til den organisatoriske læring i forbindelse med inddragelse af eksterne konsulenter?

Italesætte interviewrammen – en samtale vi optager – prøver at kigge på noget sammen – helt frit – behøver ikke at bruge bestemte ord – det, som nu træder frem som interessant under samtalen

Hvilke forventninger har lederne til samarbejdet med en konsulent?

- Hvad skal der være til stede i en situation, for at du vælger at inddrage en ekstern konsulent?
- Prøv at beskrive situationen, da du samarbejdede med en konsulent (den/ de situationer vi taler om)
- Hvordan var forløbet med at udvælge konsulent og lave en aftale?
- Hvordan forventningsafstemmer du med konsulenten? (hvordan skal man... som efterrefleksion)
- Hvordan tjekker du, at konsulentforløbet er "på sporet"?

Hvad tænker lederne om forandringer?

- Hvordan forestiller du dig de forandringer, der skulle ske i organisationer?
- Hvem eller hvad skulle forandres?
- Var slutmålet meget klart?
- Hvad var konsulentens rolle i forhold til at opnå disse forandringer, og hvad var din rolle som leder? Og var det tydelig afklaret?
- Så du det som en sammenhængende proces, hvor det var relevant med de samme konsulentkompetencer hele vejen igennem?

Hvordan tænker lederne læring herunder organisatorisk læring?

- Hvad skal være til stede for at en forandring er blivende i din organisation?
- Var der nogen, der skulle lære noget nyt, og hvem skulle lære hvad?
- Ser du det som en "fejlretning" eller som nogle grundlæggende forandringer af, hvordan I arbejder sammen og løser bestemte opgaver?
- Hvordan sikrer du dig, at der sker en læreproces – blivende forandringer i adfærd – organisatorisk forankring
- Skete de ønskede forandringer, og hvad er dine refleksioner i forhold til forløbet?

Kan vi "se" forandringen nu?

Vi havde i praksis en vis støtte i interviewskemaet men prioriterede at følge de temaer, som ejerlederne fremhævede. Denne praksis kan vi begrunde såvel i Dewey som i den fænomenologiske tanke. Når noget fremhæves eller drages frem, er det ifølge Deweys opfattelse per definition et problem. Når flere af vore interviewpersoner har udtrykt, at de ikke føler sig lyttet til, så er det noget, der har tiltrukket sig særlig opmærksomhed, fordi den stedfundne kommunikationsform umiddelbart ikke har givet mening ud fra eksisterende erfaring med kommunikation. Dette opfatter vi som en følge af Deweys beskrivelse af den reflektive tanke. Hele tankegangen i fænomenologien er at lade fænomenet træde frem, hvilket bedre gøres ved at følge interviewpersonens tanker end at følge et på forhånd fast struktureret spørgeskema.

Rent praktisk har vi begge været til stede under de to første interviews for at sikre en vis ensartethed i interviewformen. De øvrige tre interviews har vi af praktiske grunde fordelt mellem os. Vi har optaget interviewene og transskriberer fuldt ud bortset fra enkelte passager, hvor der tydeligt er tale om emner uden for dette interviews ramme – som f.eks. personer, der træder ind under interviewet, og hvor lederen skal give en besked til en medarbejder med mere.

Bearbejdning af interview - metoderegler

Vi vælger i analysen af interviewene at tage udgangspunkt i Giorgis metoderegler.

”Giorgis metoderegler har til hensigt at åbne forskerens bevidsthed, således at fænomenerne kan træde frem så klart som muligt, uden at blive påvirket af forskerens forforståelse og fordomme.”

Giorgi og Giorgi 2008 i Brinkmann og Tanggaard 2010: 195)

Vi har i Giorgis metoderegler fundet, at det var en form, der kunne realisere vort ønske om et induktivt udgangspunkt, og det har været vigtigt for os, at vi gengav og analyserede udsagnene på deres egne præmisser, inden vi foretog en fortolkning. Herudover finder vi, at Giorgis metoderegler giver en god systematik i forhold til at finde meningsenheder og sammenstille disse i meningskategorier.

Efterfølgende har vi foretaget en fortolkning af interviewene, dvs. en fremgangsmåde der følger den hermeneutisk tradition for fortolkning, og vi har i den forbindelse anvendt Dewey og Schein til at fortolke med. Vi er opmærksomme på, at den fortolkende del af analysen ikke er i overensstemmelse med Giorgis tanker om en ren beskrivende form.

Det er en pointe hos Tanggaard & Brinkmann, at transskribering er en oversættelse (Brinkmann og Tanggaard 2010: 43). Vi har valgt at fastholde mest muligt af talesprogets form, men det har af forståelsesmæssige grunde været nødvendig med enkelte rettelser. Vi har kun medtaget kommentarer om kropssprog, toneleje m.v. i enkelte tilfælde, hvor dette udtryk har været en stor del af det "sagte", som f.eks. personer, der er brudt ud i latter eller – i et andet eksempel – har peget på en tavle på kontoret og så at sige inddraget denne artefakt i kommunikationen. Der er udviklet systemer til at medtage toneleje m.m. (Gail Jeffersons system), men vi har fundet, at vi dækkende kan udtrykke meningsenhederne gennem en transskribering af det sprogligt formulerede.

Giorgis metoderegler

1. Vi erhverver os en konkret beskrivelse af et fænomen, det vil i denne undersøgelse være en båndoptagelse og et transskriberet interview. Vi skal indtage en fænomenologisk holdning og åbne os op for materialet. Det vil bl.a. sige læse interviewene mange gange uden at foretage bestemte analyser eller fortolke – have fokus på, hvad der faktisk træder frem.
2. Når vi har opnået et godt kendskab til materialet, går vi tilbage til begyndelsen og læser igen, denne gang langsommere, med henblik på at etablere meningsenheder, hvilket er dele af materialet, der fremstår som velafrundede helheder. Vi vil følge denne regel ved at sætte klammer om de velafrundede helheder i det transskriberede materiale, således det blive eksplicit, hvad vi opfatter som velafrundede helheder.
3. Vi går derefter tilbage til begyndelsen og søger at transformere meningsenhederne til kategorier og begreber, der kan udtrykke den – her læringsmæssige – betydning, som vi er interesseret i at få belyst, ***nemlig ejerlederens tanker om brugen af konsulenter.***
4. Vi inddrager eksplicit Dewey og Schein og foretager en fortolkning ud fra denne teoretiske ramme.
5. På baggrund af de etablerede kategorier artikuleres ideelt set den generelle struktur i det fænomen, som vi har oplevet. Målet med forskningsprocessen er på den måde at finde det generelle i det konkrete via de fænomenologiske redskaber. Vi vil sige noget om de tanker, ejerledere har til brug af konsulenter. Vi vil ud fra dette perspektivere i forhold til "gode råd" til lederne i forhold til konsulentsamarbejdet, "gode råd" til konsulenter – og os selv i forhold til vores praksis.

(Vores fortolkning af Giorgis metoderegler, boks 9.1 i Brinkmann og Tanggaard 2010:196)

Den faktiske analyseproces er forløbet som beskrevet, men der har været en række frem og tilbageløb.

Til fase tre har vi anvendt en metode, hvor vi er gået successivt frem. Vi har taget udgangspunkt i ét interview og der fundet en meningskategori for den første meningsenhed. Med en meningsenhed forstår vi velafrundede helheder, dvs. uddrag fra de transskriberede interviews som det fremgår af bilag 2. Meningskategorierne er vort forsøg på at indkredse betydningen af meningsenhederne. Vi har i dialog forsøgt at indkredse betydningen af meningsenhederne. Vi har også oplevet flere eksempler på, at en foreløbig benævnelse på en kategori ikke længere oplevedes som et dækkende udtryk for betydningen af meningsenhederne. Meningskategorierne står i forhold til meningsenhederne og vice versa. Vi har tilstræbt en transparens i denne proces netop ved at opstille meningsenhederne i sammenhæng med de enkelte kategorier i bilag 1.

I denne fase har vi bearbejdet materialet case for case. Ved interview nummer to har vi afgjort, om den enkelte meningskategori har kunnet dækkes af de allerede etablerede kategorier ud fra case nummer et, og ellers har vi opfundet nye kategorier. (Det er dog kun sket i et enkelt tilfælde.) På samme vis har der været kategorier, som ikke har været så udtalte ved nogle interviews som andre – f.eks. udtrykt ved få meningsenheder og især ved indholdet af meningsenheder, som for eksempel hvor skeptiske ejerlederne har været i forhold til brugen af konsulenter.

Ud fra vores inspiration fra fænomenologien har vi fundet det væsentligt at fastholde denne metode, inden vi er blevet mere fortolkende via Dewey og Schein.

Ansku et retrospektivt har vi ved gennemlytningen af interviewet iagttaget, at det i forhold til læringssynet typisk er os, der har fået det til at træde eksplicit frem, og at det i højere grad end ved de andre meningskategorier er "drevet af" spørgsmål. Da vi lavede spørgeguiden, havde vi et billede af, at læring fyldte mere hos ejerlederne, end det har vist sig under interviewene. En del af de interviewede har været godt tilfredse med en hel umiddelbar afhjælpning af et problem.

Analyse

Vores analyse er todelt. Vi starter med en fænomenologisk beskrivelse, hvor vi redegør for sammenhængen mellem meningsenheder og meningskategorier. Herefter gennemfører vi en hermeneutisk analyse ved hjælp af Dewey og Schein.

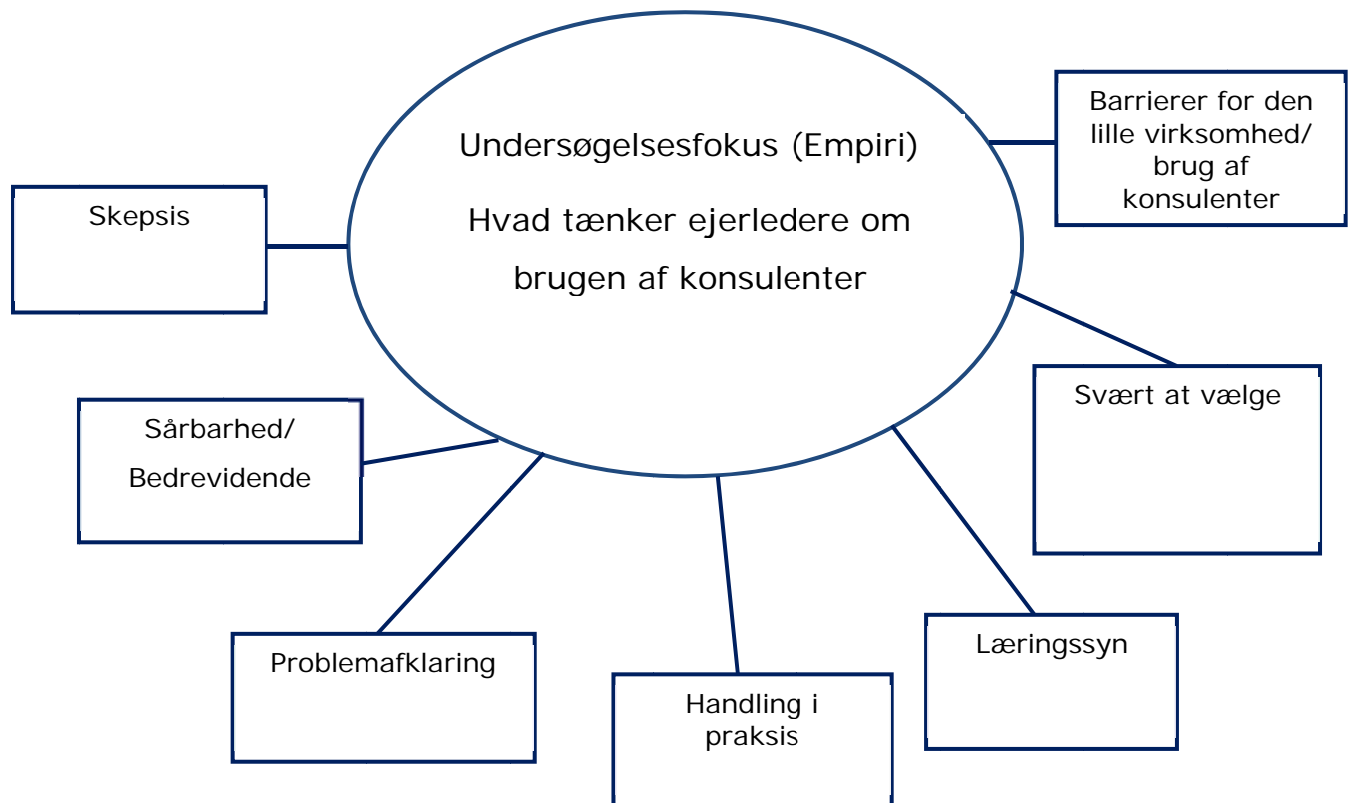
Vores intention med den indledende fænomenologiske beskrivelse er, jævnfør metodeafsnittet, at beskrive, det der træder frem og med Giorgis ord:

"There is no rule that data must be aesthetically elegant or logically consistent. Whatever shows up is described precisely as it shows itself."

Giorgi, Amedeo . Description versus Interpretation" side 127.

De meningsenheder, vi har fundet i de fem gennemførte interviews, har vi transformeret til de kategorier, som er vist i nedenstående model.

Undersøgelsesmodel, version 2 med angivelse af meningskategorier.



Vi anlægger efter den indledende analyse en mere tydelig hermeneutisk vinkel, og fortolker meningsenhederne ved at inddrage især Deweys og Scheins teorier og begreber. På baggrund af vores gennemlytning og den indledende analyse har vi i nogle tilfælde valgt at behandle meningskategorierne i par af to, når det gælder den fortolkende analyse. Det gælder skepsis og sårbarhed/bedrevidende, der fremstår som to sider af samme sag, ligesom vi vurderer, at der er en tæt sammenhæng mellem problemafklarung og handling i praksis.

Der gør sig noget specielt gældende i forhold til læringsynet. Læringsynet er dels et emne, der er blevet behandlet direkte i interviewet, herudover kan det også opfattes som et perspektiv, der kan anlægges på alle kategorierne. Man kan ikke tale problemafklarung eller handling i praksis uden at se et læringsaspekt. Ser ejerledere som eksempel en adskillelse mellem problemløsning i virksomheden og uddannelse? Tages der udgangspunkt i ejerlederens opfattelse af problemet eller i en bestemt model eller teori?

Barrierer for den mindre virksomhed og barrierer for at bruge af konsulenter er begge meningskategorier, der har at gøre med de særlige karakteristika som SMV-virksomhed. Vi har ikke kunnet anvende Dewey og Schein i forhold til dette aspekt, da de hverken direkte eller indirekte behandler dette, og vi vælger derfor at inddrage to danske forskere, der tidligere er omtalt i rapporten, til denne del af analysen (Holt Larsens og Poulfelt).

Skepsis samt sårbarhed/bedreviden

Skepsis

Vi har fundet en række meningsenheder, der bedst lader sig udtrykke gennem begrebet skepsis. Med skepsis forstås "tvivlende eller mistroisk

holdning over for nogle eller noget, f.eks. med hensyn til, om noget vil kunne fungere, lykkes, eller nås⁸".

Oplevelsen af en skeptisk attitude i forhold til brugen af konsulenter er mere udtalt i nogle af casene end andre. I en enkelt case ud af fem er der tale om en udpræget skepsis såvel i forhold til konsulenterne kompetencer som deres motiver. (case 1).

Case 1, Pavillon: Pavillon er en virksomhed med ca. 20 ansatte, som drives og ejes af ægteparret P og D. De har sammen drevet virksomheden i ca. 10 år. Produktionen består af præfabrikerede pavilloner, og på det seneste også præfabrikerede huse. Ejerne har tidligere gjort brug af konsulenter fra væksthuset og også haft besøg af andre privatpraktiserende konsulenter. Virksomheden har mærket krisen, men er kommet igennem. Dog ikke uden af skære ned i personale. Etik og værdier er bærende elementer i virksomhedskulturen.

2:40

så kommer de med ideer og oplæg, og så kan vi deltage i nogle kurser og oplæg, for at vi kan gå den vej, og det her kursus koster så 16- 18- 20- 30.000, og når så vi har gennemført den, så kan de hjælpe os til noget nyt, som de så kan uddanne os til....

4:43

Han kom med en skjult dagsorden, det var faktisk der jeg endte, det handlede om, at de skulle sælge deres konsulenttydelser, de kom ikke af anden årsag

11:39

Det kan også være svært, når der kommer en ekspert ud, og siger, nu kender jeg så ikke lige jeres virksomhed, branche eller jeres produkter... men sådan generelt så gør man sådan og sådan. Så er man næsten

allerede stået af, hvis man ikke engang har sat sig ind i markedet, produktet, metoden.

Der udtrykkes i ovenstående citater som nævnt en grundlæggende skepsis overfor brugen af konsulenter, såvel hvad angår deres motiv som deres kompetencer til at løse problemerne. I en eller anden grad er denne skepsis relateret til nogle aktuelle oplevelser med konsulenter fra Væksthuset og private managementfirmaer.

Der er to yderligere cases, hvor der spores en vis skepsis i forhold til kompetencerne. I case 5 tales der om "for mange konsulenter uden tilstrækkelig baggrund":

Case 5, Møbelproducent: En virksomhed, der er drevet af ejeren og stifteren J, som vi har interviewet. Virksomheden har eksisteret i mere end 20 år. Startede på grundlag af ejerens idé om at ville lave anderledes moderne og ergonomisk rigtige institutionsmøbler og har siden udviklet sig til i dag at være markedsledende. I begyndelsen af virksomhedens levetid var der store udfordringer, og der var konsulenter fra et EU-støttet konsulentkorps inde for at hjælpe. Siden har virksomheden gjort brug af dels konsulenter og dels samarbejde med AAU. I dag gør ejeren brug af en huskonsulent og en coach. Virksomheden har udviklet sig ud over Danmark og gør også meget i læringsmiljøer.

2:33

På nogle tidspunkter, hvor der var alt for mange virksomheder, der på et eller andet tidspunkt i 90'erne og lidt senere startede konsulentvirksomhed og nogle med lidt svagere idegrundlag end andre, og de skulle også forsøge at finde kunder, og er du først kommet i hænderne på nogle, der ikke havde noget... og nogle var støttet af EU-midler, og dem var der alt for mange af, der turnerede rundt og brugte tid og kræfter på..

Ovenstående er især en skepsis i forhold til kompetencer hos konsulenterne.

I den efterfølgende case 2 er der tale om en anden skepsis, som har at gøre med at "forstå proportionerne i branchen," hvilket måske kan ses som en slags grundskepsis i forhold til at inddrage folk udefra i problemløsning.

Case 2, Marine: Her er tale om en virksomhed der er markedsledende indenfor maritim fritid. Virksomheden er startet og ledet af ejeren B, som vi har interviewet. Der er tale om en meget flot virksomhed, som også er præget af ejerens idéer og holdninger. Virksomheden har eksisteret i mere end 20 år og har skabt sig en meget god position på markedet, hvilket ikke mindst skyldes ejerens indgående kendskab til branchen.

02:05

..Jeg har oplevet mange, der er kommet ind, og så ved de lige, hvordan det skal gøres. Men jeg har den første til gode, som er kommet udefra, og har kunnet fortælle, hvordan den her skulle drejes...de har aldrig rigtig lykkedes...forstået, at branchen er så lille, som den er.

Sårbarhed/bedrevidende

En række meningsenheder kan henføres til henholdsvis en sårbarhed hos ejerlederen og/eller en særlig bedrevidende kommunikationsform fra konsulenter. Med sårbarhed hos ejerlederne forstår vi, at der er noget følelsesmæssigt på spil for dem i forhold til at medinddrage en ekstern person i deres ledelsesrum.

Der kan iagttages et fænomen i forhold til enten en sårbarhed hos ejerlederne eller en særlig bedrevidende kommunikationsform hos nogle konsulenter (eller en kombination heraf). Sårbarheden er mest udtalt i case 1, men der er også kommentarer om en bedrevidenhed i case 5.

Case 1, Pavillon

3:25

"hvorfør gør I ikke det, og hvorfør er I ikke større, og hvorfør er... og så blev jeg simpelt hen så sur, for ja, der er jo nogle, der har været bedre til at knække krisen – også bedre end vi har, men det er også bare nemt at være så meget djævlens advokat, at man bare sidder og siger hvorfør... for det kan jeg jo også sige – hvorfør tjener I ikke penge eller..."

36:48

"Og det handler om kommunikation i øjenhøjde, han snakkede ned til os"

Det har angiveligt at gøre med kommunikationsformen. Det anføres, at konsulenter kommer med en række spørgsmål, som opleves ubehagelige, måske ydmygende. Dette fænomen antages også at have sammenhæng til begrebet anerkendelse og oplevelse af en manglende anerkendelse.

Der udtrykkes også en oplevelse af, at visse konsulenter er bedrevidende i deres kommunikationsform i case 5, men ikke nogen sårbarhed i forhold til fænomenet:

Case 5 Møbelproducent

00:51

...Hvis det er den bedrevidende på alt, så kommer man ikke ret langt i den her butik ..

Ud fra den første del af vores analyse står vi tilbage med en opfattelse af, at det kan være svært at forstå hinanden som konsulent og ejerleder. Vi vil ved at bruge Dewey og Schein kaste yderligere lys over den problematik, der er i samarbejdet mellem ejerleder og konsulent.

Analyse med udgangspunkt i Dewey

Vi står tilbage med en opfattelse af, at det kan være svært at forstå hinanden som konsulent og ejerleder. Man kan ud fra Dewey overveje, om det er fordi sprog, erfaringer og hensigter er forskellige, og at der her ligger en udfordring i forhold til kommunikationen mellem konsulent og ejerleder. Når en række ejerledere fortæller, at konsulenterne skal være bedre til at lytte, vil vi ud fra ovenstående antage, at det er deres perspektiv på udfordringen. Der er et behov for dialog, således at nogle af de udfordringer, der er i forhold til forskelligheden, hvad angår sprog, erfaringer og hensigter bliver overvundet.

Der er et aspekt omkring erfaringsbegrebet, som Dewey har beskrevet som det fænomen, at den ene erfaring toner kvaliteten af den anden (jf. Dewey afsnittet erfaring s. 20-22). Dvs. at vore interviewpersoner i deres refleksioner over fortiden er løbet ind i nogle oplevelser omkring konsulenter, som får dem til at stoppe op. De føler en usikker situation og reagerer fremadrettet med en vis skepsis eller sårbarhed, som kommer til udtryk, hvis man fx føler, at konsulenten er bedrevidende i sin kommunikation og sit kropssprog.

Dewey betoner et emotionelt element i forbindelse med at "habits does not work" – at kendte fremgangsmåder ikke kan løse et problem, en situation, vi forestiller os, netop må være til stede ved inddragelse af konsulenter.

Bente Elkjær har, som tidligere nævnt, behandlet dette bl.a. i nedenstående citat:

"Først når man forstår værdien af de æstetiske og emotionelle erfaringer i Deweys erfaringsbegreb, kan man forstå betydningen af Deweys begreb om udforskning, fordi udforskning netop rejser sig som et svar på et oplevet (følt) møde med en konflikt i erfaringen. Udforskning begynder med en definition af en emotionelt oplevet vanskelighed, en

usikker situation, og udforskning er en metode til at opløse vanskeligheden.”

(Bente Elkjær i Brinkmann et.al 2007: 43)

Det er efter vores opfattelse en hverdagsmenneskelig erfaring, at en ”bedrevidende” kommunikationsform ikke er hensigtsmæssig i forhold til en person, der er emotionel påvirket og oplever at stå i en usikker situation. Det kan måske også være således, at fordi lederen er i en sårbar situation, vil han/hun lettere opfatte en kommunikation som bedrevidende.

For en konsulent må det også være væsentligt at overveje nøje, hvordan man spiller ind i forhold til klientens refleksionsproces. En refleksionsproces tager, som Miettinen tolker Dewey, udgangspunkt i praksis. Vi forestiller os, og det er også blevet underbygget gennem interviewene, at ejerlederen oplever et problem, det kan f.eks. være et dårligere arbejdsklima, og går så i gang med at definere problemet i en proces, der er benævnt intellektualisering.

Intellektualiseringen handler om at definere problemet. Det sker ved at sætte begreber på problemet. Ejerlederen vil selv igangsætte intellektualiseringsprocessen, men det er også her, mødet med konsulenten ofte vil indtræde.

Det bliver dermed væsentligt, hvordan konsulenten spiller ind i forhold til denne proces. Dewey vil anbefale, at konsulenten spiller ind med en eksperimenterende tilgang. Med fokus på klientens problem, og hjælper med at igangsætte en udforskning (jf. afsnittet Dewey side 28). Vi har ikke fundet det eksplicit behandlet af Dewey, men vi antager, at Dewey vil foretrække begreber, der inkluderer erfaringen og er tættere på hverdagssproget frem for abstrakte begreber, der er lukkede om en bestemt teoretisk forståelse. Denne antagelse er baseret på Deweys grundantagelse om, at et udgangspunkt i erfaringer bedrer læringen (jf.

Dewey afsnittet "Erfaring" s. 20-22). Det må generelt være væsentligt ikke for hurtigt at "hoppe til" en helt fastlåst forståelse af problemet, og konsulenten skal hjælpe klienten yderligere rundt i den refleksive proces - videre i udforskningen af problemet.

Det er ikke behandlet af Dewey, men det fremhæves i flere af casene, at konsulenten også skal fremstå sikker og med en kendt og afprøvet løsning på problemet.

Spørgsmålet er så, hvad det er for en løsning, der er den optimale? Er det en løsning, som konsulenten kommer med som specialist, eller er det en løsning i form af en proces, hvor konsulenten hjælper klienten til selv at løse problemet?

Analyse med udgangspunkt i Schein

Schein påpeger, at der altid fra begyndelsen er tale om en skæv magt-balance mellem konsulenten, og den der søger hjælp. Dette fremgår ret tydeligt af det følgende:

Case 1, Pavillon

36:48

"Og det handler om kommunikation i øjenhøjde, han snakkede ned til os"

Case 5, Møbelproducent

00:51

Det første jeg støder på er en vis tilbageholdenhed og paraderne oppe, indtil man kommer lidt mere i dybden med, hvad det går ud på...

Lederen i case 5 udtrykker eksplicit, at han har paraderne oppe. Han er altså som udgangspunkt i forsvarsposition, og vil dermed være enten "one-down" eller one-up, i forhold til konsulenten. I case 1 træder skævheden i magtbalancen frem i udtrykket "*han snakkede ned til os*". Konsulenten, der her skal etablere en hjælpesituation, opleves her

mere, som en man skal være på vagt overfor, end en man kan betro sig til og have tillid til. Med andre ord føler klienten sig "one-down" i forhold til konsulenten og vil derfor kæmpe for at komme "One-up" og overtage magten.

Ser man videre gennem Scheins optik, vil man finde, at der generelt er en mangel omkring kontraktering – det at finde frem til hvilken hjælp kunden/klienten har brug for. Det handler måske mest af alt om, at huske det princip som Schein har døbt "Access your ignorance".

Den grundlæggende antagelse hos Schein er, at medmindre man kan få klienten til at føle sig tryk i den relation, man som konsulent opbygger, vil man ikke kunne skabe et ligeværdigt forhold og dermed være i stand til at få vedkommende til at afsløre noget af betydning for sagen. Herved vil konsulenten risikere at arbejde ud fra manglende eller forkerte informationer.

For at skabe den nødvendige tryghed i relationen må konsulenten starte sin intervention i "procespositionen" for sammen med klienten at udforske, hvad problemstillingen består i, og derigennem fjerne den skepsis og sårbarhed, der ligger hos klienten.

Problemafklaring og handling i praksis

Problemafklaring

En række meningsenheder kan relateres til spørgsmålet om, hvorvidt problemet er afklaret tilstrækkeligt, og om der er tilstrækkelig sammenhæng mellem ejerlederens opfattelse af problemet og den løsning, som konsulenten fremlægger eller udvikler sammen med klienten.

Det følgende afsnit vil være bygget op som tidligere, med en fænomenologisk beskrivelse efterfulgt af en analyse ud fra Dewey og Schein.

Der angives en mangelfuld problemafklaring især i case 1, 3 og 4.

I case 1 var der et egentligt misforhold mellem ejerledernes opfattelse af problemet og den præsenterede løsning. Det er vores opfattelse, at dette misforhold blev tydeliggjort for ejerlederne gennem vort interview. På et tidspunkt i starten af interviewet fremhæver ejerlederen, at konsulenten var god til at afdække problemstillingen, men senere i interviewet forkaster han konsulentens løsning med bl.a. en ironisk kommentar til konsulentens forslag om eksport.

Case 1, Pavillon

6:27

"hvorfør eksporterer vi ikke til Tyskland, det er jo lige for enden af landevejen (vi er ved Kolding, red.) og det andet alternativ er jo Norge, og der er jo en hel masse handelsbarrierer, fordi de ikke er med i EU, vi har nogle gange købt en simpel dør i Norge, og når jeg ringer til revisoren så siger han; lad vær med at handle med Norge...(griner)

I case 3 ler ejerlederen, da hun blev spurgt om det var hendes løsning eller konsulentens.

Case 3, Anden aktør: Her er tale om en nyere virksomhed, der har succes på et nichemarked. Virksomheden drives af ejeren, og der er under 20 ansatte. Virksomheden beskæftiger sig med at hjælpe ledige videre i arbejdslivet, dels gennem at hjælpe dem til videre uddannelse og dels gennem at matche dem med passende arbejdsgivere. Vi har interviewet ejeren B.

04:45

Ja, det kan jeg genkende (ler), der kommer et element af noget, der kommer udefra, der ligger også noget pleasende i det, det er hyggeligt og sjovt at arbejde med, i virkeligheden bliver der måske lagt noget ind, som ikke helt passer ind i virksomheden.

Case 4, Grafisk: Virksomheden, der her er tale om er ledende på sit felt. Den er ejet og drevet af tre søskende, som har overtaget virksomheden efter deres far. I dag beskæftiger virksomheden ca. 60 medarbejdere. Vi har interviewet den administrerende direktør K, som udtrykker, at de ofte har brugt konsulenter til hjælp i virksomhedens udvikling og ofte forskellige konsulenter, afhængig af de muligheder der har vist sig.

Et særligt fænomen gjorde sig gældende i forbindelse med denne case. Det er ikke dækkende udtrykt via det transskriberede interview, idet det også har at gøre med kropssproget. Intervieweren opdager, at vores respondent sidder og ser over på en reol, hvor der står en planche. (En planche, der åbenbart er udarbejdet i samarbejde med en konsulent, i et tidligere konsulentforløb.) Intervieweren bliver inspireret til at stille spørgsmål til planchen. Det interessante er her, at respondenteren gennem sit kropssprog på en markant måde lægger afstand til planchen. Hun tager ikke ejerskab til den.

8:32

I: Var det din plan, havde du den fornemmelse?

8:47

K: Det er et godt spørgsmål. Nej jeg tror, vi lænede os meget op af ham, han havde erfaringerne med at lave det her mange gange, og det var også fint, det havde vi også behov for.

Vi tolkede kropssproget som udtryk for en "afstand" til planchen, som hun i et vist omfang opfattede som et fremmedelement på hendes kontor og i forhold til hendes ledelsesstil.

Handling i praksis

Spørgsmålet er her, om den refleksion der sættes i gang sammen med konsulentens resulterer i handling.

Der er i case 1 mangler i forhold til handling i praksis.

Case 1, Pavillon

1:41

"Det er salgs og markedsføringsdelen, og det ved vi udmærket godt, men derfra til at få gjort noget"

6:27

"Så strandede det også på, hvad er det vi gerne vil?"

Citaterne illustrerer en sammenhæng mellem manglende problem-afklaring og handling i praksis.

I case 2 angives der at være sket handlinger i praksis som følge af konsulentinterventionen.

Case 2, Marine

Interviewer (09:13)

Vil man kunne se i dag, at K og jeg har været der, er der nogle forandringer der har været ved?

B (09:25)

Det synes jeg, jeg synes jo, at I har sat jeres fingeraftryk på vores virksomhed. Fordi I kom cirka samtidig med, at vi kom her (det nye domicil). Vi skulle lære en hel anden måde at gøre tingene på, der mener jeg, at I var med til at sætte den dagsorden... det er svært at være helt konkret, jeg synes alligevel, at I har fået, jeg ved ikke engang, om det var K, der fik mig til at lave (viser en målsætningsplakat)... og at bruge det.

I forbindelse med transskriberingen af denne sekvens er vi blevet yderligere opmærksomme på, hvordan en hel- eller delvis mangel på sammenhæng mellem løsning og organisationens praktiske arbejds-

betingelser af nogle af de interviewede næsten præsenteres som en naturlov:

Case 3, Anden aktør

Interviewer (04:23)

Ud fra mine andre interviews, så kommer en konsulent med noget energi, men det er svært at få det til at køre – så kan jeg få den kæterske tanke – var det så de rigtige, var det deres værktøjer, passede de til jeres situation?

B (04:45)

Ja, det kan jeg genkende (ler), der kommer et element af noget, der kommer udefra, der ligger også noget pleasende i det, det er hyggeligt og sjovt at arbejde med, i virkeligheden bliver der måske lagt noget ind, som ikke helt passer ind i virksomheden. Det jeg har tænkt er i hvert tilfælde, jeg synes det er svært at løbe videre med, jeg mangler baggrundsforståelsen. Jeg kender ikke til bunds styringstænkningen m.m.

Case 4, Grafisk:

7:49

Interviewer: Var det fordi du ønskede det sådan, eller var det ham (Konsulenten, red) der var sådan?

7:51

K: Nej, sådan var han. Han kom med en plan, og sådan var det, noget andet er, at planen jo aldrig holder, men det var meget konkret, og hvad kan vi så få ud af det.

8:32

Interviewer: Var det din plan, havde du den fornemmelse?

8:47

K: Det er et godt spørgsmål. Nej jeg tror, vi lænede os meget op af ham, han havde erfaringerne med at lave det her mange gange, og det var også fint, det havde vi også behov for. At man så kan sige, at vi jo også er blevet klogere under vejs, og en anden gang ville vi justere der og den, og derhen. Men sådan er det jo i alle forløb...

Ovenstående citater viser også, at konsulenten har indtaget en position som ekspert eller doktor ud fra Scheins tre grundpositioner, og ydermere er kunden trådt "One-down" og har tilsyneladende accepteret, at det nok er bedst. Men ser vi på resultaterne, er det uklart hvilke resultater, konsulentinterventionen har skabt.

I det følgende analyserer vi med udgangspunkt i Deweys og Scheins tænkning.

Dewey

Vi vil i dette afsnit bruge Dewey til at udforske, hvorfor der kan mangle sammenhæng mellem ejerlederens opfattelse af problemet og den løsning som konsulenten fremlægger. I forhold til Deweys tænkning kunne man have en hypotese om et manglende "ping pong" mellem konsulent og ejerleder i forbindelse med intellektualiseringsprocessen.

Deweys begreb om transaktion kan evt. kaste lys over dette. Dewey ændrede som nævnt begrebet "interaktion" til "transaktion" for dermed at signalere, at der er tale om sammenhæng. Interaktion er en ageren mellem 2 adskilte parter, hvor transaktion peger mod processen. Når der med Deweys begreb skal ske en transaktion, så er det nærliggende at tro, at der er behov for en vis tidsmæssig udstrækning af interventionen. Med transaktion forstås ifølge Dewey, at hverken ejerleder eller konsulent er helt den samme efter mødet. Behovet for den tidsmæssige udstrækning er et forhold som også en række ejerledere er inde på interviewet bl.a. i case 3.

Case 3, Anden aktør

B (10:07)

Vi har talt med K om også at bruge dem som facilitator, hvis det skal blive en succes, skal det faciliteres over en længere periode. Konsulentten skal være god til at læse organisationen, og så få det omsat i en eller anden praksis, hvor alle bliver involveret, og så altså en facilitator – typisk i op til 2 år. For at få det indarbejdet skal der tid til.

B (04:45)

Det, jeg har tænkt, er i hvert tilfælde, jeg synes, det er svært at løbe videre med, jeg mangler baggrundsforståelsen. Jeg kender ikke til bunds styringstænkningen m.m.

Man kan ud fra denne sekvens konkludere, at det ser ud til, at der bruges for lidt tid på fælles eksperimenteren og intellektualisering mellem konsulent og ejerleder, og det at få skabt en fælles opfattelse af tilgangen – eller et fælles kort over verden, inden man går i gang med at arbejde med løsninger.

Denne problemstilling behandles særdeles godt af Edgar Schein.

Schein

Hvorfor er problemafklaringen så vigtig for den efterfølgende handling? Spørger man Schein, er det fordi klienten som oftest ikke kender problemet og heller ikke ved, hvilken form for hjælp han har behov for. Han ved blot, at der er behov for, at der kommer hjælp udefra. Som Schein også udtrykker det:

“Most Clients have a constructive intent to improve things, but they need help in identifying what to improve and how to improve it”. (Schein 1999: 18)

Netop i dette citat kan man udlede, hvorfor problemafklaringen ofte går galt. Klienten har en konstruktiv hensigt om at ville forbedre sin situation, men han skal have hjælp til at finde ud af, hvad der præcis er

behov for at forbedre, og hvordan det skal gøres. Netop her er det meget let for konsulenten at "falde i", for hvis nu klienten fremlægger en problemstilling, som i konsulentens ører lyder rigtig, og klienten direkte spørger om et råd, så er det meget svært ikke at komme med rådet, men i stedet stille en række udforskende spørgsmål. Som Schein siger, hvor mange af os går ikke hen og prøver at løse et problem, hvis en kollega kommer og spørger om hjælp til et computerproblem, vel vidende at chancen for, at man kan hjælpe er minimal.

"Only clients know what will ultimately work in their organizations. Consultants cannot, without exhaustive and time consuming study or actual participation in the client organization, learn enough about the culture of an organization to suggest reliable new courses of action. Therefore, unless remedies are worked out jointly with members of the organization who do know what will and what will not work in their culture, such remedies are likely either to be wrong or to be resisted because they come from an outsider". (Schein 1999: 18)

Dette citat rammer meget præcist den situation, som vores interviewpersoner beskriver, når det handler om problemafklaring og handling, fx udtrykt i det følgende citat fra

Case 1, Pavillon

6:27

"hvorfør eksporterer vi ikke til Tyskland, det er jo lige for enden af landevejen, (vi er ved Kolding, red.) og det andet alternativ er jo Norge, og der er jo en hel masse handelsbarrierer, fordi de ikke er med i EU, vi har nogle gange købt en simpel dør i Norge, og når jeg ringer til revisoren, så siger han; lad vær med at handle med Norge...(griner)

26:28

"men så var det sådan, at hans formål var eksport, det var derfor han kom, det var det de havde fået bevilget støttemidler til.., det var faktisk ikke for at udvikle vores virksomhed, det var faktisk for at få os i gang med noget eksport"

Det fremgår for os at se ret tydeligt, at der ikke har været en proces omkring problemafklaringen. Hvad var det egentlige problem? I case 1 blev interventionen drejet hen på eksport, og klienten udtrykker i interviewet, at det ikke var hans behov, men det konsulenten kom med i tasken. Her er det, at Schein peger på vigtigheden af, at konsulenter som udgangspunkt starter enhver intervention i proceskonsulentpositionen og sammen med klienten udforsker situationen med henblik på, at klienten bliver i stand til selv at definere sin problemstilling, for som Schein siger, så kan man ikke komme udefra med tilstrækkelig viden om virksomhedskultur og organisation til at kunne foreslå en passende løsning på virksomhedens problemer. Man må tage sig tid til at udforske problemstillingerne, finde ind til dem i et samarbejde med organisationens medlemmer og gøre organisationen i stand til at hjælpe sig selv.

"The ultimate function of PC is to pass on the skills of how to diagnose and constructively intervene so that clients are more able to continue on their own to improve the organization..."

(Schein 1999:18)

Meningskategorien læringssyn

Der udtrykkes mange aspekter i forhold til ejerledernes læringssyn. I alle cases ses konsulentassistance i sammenhæng med - og som alternativ til kursusaktivitet.

Case 1 - Læringssyn

7:39

"Altså hvis det skal være kurser, så skal det være meget fokuseret"

8:21

"Jeg tænker mere på, jeg ved godt det måske ikke er realistisk, men hvis de der konsulenter havde brugt 2 timer hver 14. dag til os, hvor de kom herud, så kunne de have haft 4 virksomheder på en dag. I stedet for at vi skal bruge en hel dag på sådan en mand, så kunne han bruge en"

I case 1 sammenstilles kurser og konsulentintervention, det der diskuteres er, hvor det skal ske, hvor der argumenteres for, at konsulenten kom ud til deres virksomhed i stedet for, at de skulle sidde på et kursus.

Case 2 - Læringssyn

B (04:52)

Umiddelbart virker det der med kursus lidt uoverskueligt for mig, så bliver man trukket ud af sin hverdag, man tror i hvert tilfælde nok, det er i hvert tilfælde min tanke, at det kommer til at kræve meget mere af mig at skulle tage et kursus frem for at hente en konsulent, der måske hurtigere kunne bringe mig på sporet.

I case to sker der igen en sammenligning mellem kursus og anvendelse af en konsulent. Der fremhæves også nogle forskelle. Ejerlederen i denne case har udpræget en tilgang som "selling and telling", altså han ønsker at købe specifik viden fra en konsulent, og forskellen mellem kursus og konsulentanvendelse er bl.a. hvilke krav han kan stille, og hvor meget der modsat kan kræves af ham. Ved konsulentanvendelsen har han kontrollen som køber.

Der er en betydelig spredning i forhold til ønsket om organisatorisk læring. Der udtrykkes i case 5, som det ene yderpunkt, et meget eksPLICIT ønske om organisatorisk læring forstået som double loop læring i

Schönsk forstand, og med en spredning videre til alle (eller mange af) organisationens medlemmer.

Der udtrykkes, som det andet yderpunkt stor tilfredshed med konkret problemafhjælpning i case 2, og hvis der så sker en læring, er det udmærket, men det er ikke et krav.

Anskuet retrospektivt har vi ved gennemlytningen af interviewet iagttaget, at det i forhold til læringssynet typisk er os, der har fået det til at træde eksplicit frem, og det i højere grad end ved de andre meningskategorier er "drevet af vores spørgsmål". Som nævnt er der til gengæld implicit læringstænkning i de øvrige meningskategorier.

Dewey

Dewey påpeger vigtigheden af at tage udgangspunkt i praksis og bruge udforskning som metode til refleksion. Uden refleksion bliver der ikke megen læring.

Case 2, Marine

B (04:52)

Umiddelbart virker det der med kursus lidt uoverskueligt for mig, så bliver man trukket ud af sin hverdag, man tror i hvert tilfælde nok, det er i hvert tilfælde min tanke, at det kommer til at kræve meget mere af mig at skulle tage et kursus frem for at hente en konsulent, der måske hurtigere kunne bringe mig på sporet.

B (05:22)

..så vil jeg nok vælge en konsulent... også fordi det er ikke noget, der har min store interesse, kan man sige... vil måske også have svært ved at samle mig om et kursus. Jeg har ikke ... sådan et ønske om at blive en god HR. Der er det måske bedre, at det er nogle andre, der kommer ind...

Umiddelbart kunne man med udgangspunkt i Dewey sige, at der ikke sker læring. Ejerlederen formulerer explicit, at han ikke ønsker at bruge tid på refleksion. Han ser det som mere fornuftigt, at andre varetager opgaven. Omvendt kan man betragte udtalelsen som netop en refleksion, der har afstedkommet læring. Ejerlederen kan ses som reflekterende over, hvad han er god til, og hvad han ikke er god til. Gennem refleksionen kommer han frem til, at netop dette emne vil være bedre at overlade til andre.

Modsat Case 2 udtrykkes der i case 3 et eksplicit ønske om at lære mere og have mulighed for refleksion.

Case 3, Anden aktør

B (15:30)

Et behov for at lære noget mere teoretisk om det at læse en virksomhed på tværs af økonomi, det med medarbejdere osv. Jeg lærer også rigtig godt i praksis. Det er også noget med at tale med de rette personer. Jeg har også et uformelt advisory board.

Med Dewey sker der læring gennem refleksion. I ovenstående citat reflekterer vores respondent over det at lære mere teori, en refleksion som kunne gøre hende i stand til at løse fremtidige problemstillinger selv.

Deweys erfaringsbegreb går ud over hverdagsforståelsen af "erfaring". Bente Elkjær citerer Dewey for at have udtalt, at hvis han havde vidst, at hans erfaringsbegreb var så let af misforstå, ville han have brugt ordet kultur i stedet. (Elkjær 2005:)

Dette kommer til udtryk i nedenstående case:

Case 5, Møbelproducent

15:10

H: Det er ikke noget vi har skrevet ned, det er så indgroet, at der ikke er nogen der sidder og gemmer på en viden, eller kan se formålet med at gemme. Det vil folk svare stort set identisk på, det vil de også, hvis vi spørger folk, hvordan det er at arbejde her. Det, tror jeg, handler om, at der er en utrolig stor åbenhed her.

Ovenstående citat er et svar på interviewerens spørgsmål om, hvorvidt det har betydning, at der sker en vidensspredning i form af organisatorisk læring i samarbejdet med konsulenter. Respondenten tillægger vidensspredning stor betydning og ser vidensspredningen, som noget der skal indlejres i kulturen.

Schein

Scheins læringsarena er praksis, i hvert fald når man tager udgangspunkt i den litteratur, der omhandler proceskonsultation og det at tilbyde og modtage hjælp. Der er først og fremmest tale om en social læringsopfattelse, idet Schein plæderer for, at det er klienten der ejer problemet, og at man skal gøre klienten i stand til at løse sit eget problem, ved at arbejde udforskende, så klienten selv får øje på problemet. Dette kan kun ske i en ligeværdig relation, siger Schein, hvorfor man også som konsulent skal finde adgang til sin egen uvidenhed.

Principle 3: Access your own 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. I cannot determine what is the current reality if I do not get in touch with what I do not know about the situation and do not have the wisdom to ask about” (Schein 1999:11)

I ovenstående citat er der tale om et læringssyn, hvor Schein tager udgangspunkt i klienten, og sætter denne i centrum for en udforskning

af en problemstilling og kun ved at sætte sig i stand til at arbejde som forsker, vil konsulenten lykkes.

Men hvordan kan dette læringssyn tages i anvendelse, når man ser på vores interviewpersoner?

Nedenstående citat er taget fra

Case 1, Pavillon:

8:50

"Man skal heller ikke underkende, at der kan være noget læring ved at møde nogle andre."

10:30

D: Og så prøver vi der, og så videre. Og så er det lige meget, om det er fordi P er flad på batterierne, eller jeg er flad på batterierne, eller der er noget organisatorisk misk mask med medarbejderen, så er det det, vi snakker om, vi bruger tiden der, hvor problemerne er. Og det er også sådan, jeg tænker bestyrelsesarbejdet.. og det er egentlig også sådan, vi har valgt de her mennesker – vores advokat og vores revisor, for vi har egentlig ikke brug for nogen, der sidder og klapper os på skulderen, det er selvfølgelig fedt, men vi kan godt se, om vi gør det godt eller skidt, så vi har egentlig brug for dem, der stikker fingeren i, hvor det gør ondt – Og jeg synes ikke, vi er lukkede, men måske lidt nærige og måske nogle gange lidt selvfede? Nogen gange synes vi også selv, at vi har rimelig godt styr på en masse ting, fordi vi supplerer hinanden så godt."

Det udtrykkes meget klart i det første citat, at der kan være noget læring i relationen med andre kursusedtagere. Vi opfatter det på den måde, at man godt kan lide, når andre lytter til en og stiller nysgerrige og undrende spørgsmål, som kan sætte refleksioner i gang. Samtidig er det interessant at høre, hvad andre laver, og hvad man kan lære af det.

I det andet citat står det lige så klart, at det er vigtigt at have en "konsulent", som kan lytte og stille de nysgerrige og undersøgende spørgsmål, for at man bliver i stand til at finde de virkelige problemstillinger. Her bruger vores interviewpersoner deres advokat og revisor som proceskonsulenter, men det er jo proceskonsultation, det handler om – det at være udforskende i sin tilgang.

I case 2 oplever vi et andet læringssyn:

Case 2, Marine

B (05:22)

Hvis jeg vil tage en konsulent, tror jeg igen, at det skal være et eller andet konkret, der gør, at jeg vil gå ud at søge. Så vil jeg søge et kursus eller en konsulent. Hvis det er noget fagligt, produktteknisk, så vil jeg måske nok bede om at få et kursus, men er det noget, der ligger uden for mit kerneområde, som HR, organisation, strategi, alle de ledelsesmæssige ting, så vil jeg nok vælge en konsulent... også fordi det er ikke noget, der har min store interesse, kan man sige... vil måske også have svært ved at samle mig om et kursus. Jeg har ikke ... sådan et ønske om at blive en god HR. Der er det måske bedre, at det er nogle andre der kommer ind...

Her har vi at gøre med en interviewperson, som hos Schein vil søge en ekspert eller en doktor:

"The telling and selling model of consultation assumes that the client purchases from the consultant some information or an expert service... The buyer, usually an individual manager or representative of some group in the organization, defines a need and concludes that the organization has neither the resources nor the time to fulfill that need." (Schein 1999:7)

Beskrivelsen i dette citat passer fuldstændig på vores interviewperson. Han definerer problemet og køber en ydelse til løsning af det.

Spørger man Schein, stiller han dog spørgsmål ved, om vores klient nu også har fundet ind til det egentlige problem. Måske har han detekteret et symptom men ikke den egentlige årsag til problemet. Schein stiller spørgsmålene:

1. Whether or not the manager has correctly diagnosed his own needs
2. Whether or not has correctly communicated those needs to the consultant
3. Whether or not he has accurately assessed the capabilities of the consultant to provide the information or service
4. Whether or not he has thought through the consequences of having the consultant gather such information, or the consequences of implementing the changes that the information implies or that may be recommended by the consultant
5. Whether or not there is an external reality that can be objectively studied and reduced to knowledge that will be of use to the client (Schein 1999: 7-8)

Ser man samlet på vores interviewpersoner, har de forskellige tilgange til læring. Nogle er meget opmærksomme på, at processen er vigtig og vil gerne have, at de selv efterfølgende kan løse de problemer, de har fået hjælp til, og andre vil hellere købe sig til en løsning, hvorved de sparer tid og ressourcer. Schein er ikke modstander af den løsning, han kalder "Selling and telling" eller "Expertise model", men han påpeger nogle risici, som både klient og konsulent bør være opmærksomme på, hvis de vil have et godt konsulentforløb og opnå holdbare resultater.

Derfor påpeger Schein, at det i hans optik altid vil være bedst at tage udgangspunkt i PC-positionen. Man kan hurtigt finde ud af, om klienten

er bevidst om problemet, siger han, og er man sikker, kan man gå til selling and telling eller Doctor-positionen.

Svært at vælge

Hvordan tænker ejerledere om konsulenter? Svært at vælge er bl.a. en gradbøjning af ejerledernes kendskab til konsulenterne. Det fremgår, at ejerlederne ofte ikke kender konsulenternes kompetencer. De er ikke afklarede med, hvordan de skal foretage et valg af den rette konsulent til at løse opgaven.

Det udtrykkes bl.a. i case 1, at det er svært at vælge mellem konsulenter.

Case 1, Pavillon:

Interviewer 30:00

"I sidder i mange netværk, ville I vide hvem der er de gode konsulenter?"

"Nej, det ville være svært, det vil være rigtig svært, og det kan da også godt være, at man skulle teste et par stykker, før man fandt ud af, hvem man skulle samarbejde med..... Også noget om kemi"

31:56

"Dybest set er vi jo en meget værdibaseret virksomhed"

Det udtrykkes at være svært at vælge mellem konsulenter og betydningen af, at "kemien" er til stede er vigtig, og at det måske også har at gøre med et værdisammenfald.

I andre cases har man taget den konsekvens af, at valget er svært, at man udelukkende vælger via anbefalinger fra netværket. Det synes at være en strategi hos mange ejerledere.

Case 2, Marine

Hun blev anbefalet. Der var en, der anbefalede mig K (kvindelig konsulent fra lokalområdet). Så var det bare det.

Også virksomheden i case 5 har en klar fremgangsmåde med at vælge konsulenter ud fra anbefalinger i deres netværk, og oplever det ikke svært at vælge.

Case 5, Møbelproducent

5:55

H: Ja, det har jeg. Når vi kigger på nye forretningsområder, eller nye markeder eller produktudvikling, så prøver vi at grave ned i det her fra starten: hvordan griber vi sagen an. Og det er tit via Aalborg Universitet, og så tager vi en snak med en gruppe, og sommetider viser der sig et behov for at have hjælp indover.

21:13

Interviewer: Er konsulenterne håndplukket? Hvordan vælger du?

21:35

H: Det er et godt spørgsmål, det er nok via netværket, måske hver eneste gang, jeg har aldrig valgt en konsulent, fordi der er kommet et brev eller en mail ind ad døren. Højst, det lyder spændende, jeg prøver lige at spørge en god bekendt. Jeg kan ikke huske, jeg nogen sinde har reflekteret på sådan et tilbud. Hvis det er økonomi, så spørger jeg min revisor, har du nogen i netværket? På jura, så spørger vi advokaten.

Alle de interviewede er som nævnt enige om, at det er svært at vælge, og de ovennævnte har valgt strategien at tage udgangspunkt i anbefalinger. Det gøre den sidste ejerleder vi vil citere også, men måske på en mere reflekterende og søgende måde. Valget er for hende en proces, der kan løbe over lang tid, hvorefter hun pludselig slår til, når den "rigtige" viser sig. Der er ikke beskrevet nogen udpræget systematisk udvælgelse af konsulenter.

Case 4, Grafisk

3:29

K: Ja, det er jo et godt spørgsmål. Det er tit en proces, man har, for mig kan det i hvert tilfælde være en proces, hvor der i længere i tid – måske sku' man osse, arh vi skulle jo også.., det kan jo ligge og ulme, og så er der lige pludselig – en, det kan jo være hvem som helst, der siger, jeg kender jo den og den, og det kan så lige være den, vi skal bruge... det er ikke sådan, at vi siger, at nu skal vi det, og så sidder jeg og surfer rundt på nettet. Det er noget, der roder rundt heromme (peger på baghovedet, red) – det kan jo være sindssygt tilfældigt, det kan være en kemi, der fungerer, eller en anbefaling fra nogen, der siger, det kan være rigtig godt for jer.

Dewey

Når det gælder valget af konsulent, foregår det oftest via netværk og anbefalinger fra bekendte eller kolleger, der kender en konsulent, de har gode erfaringer med.

Case 5, Møbelproducent

21:35

..det er nok via netværket, måske hver eneste gang, jeg har aldrig valgt en konsulent, fordi der er kommet et brev eller en mail ind ad døren. Højst, det lyder spændende, jeg prøver lige at spørge en god bekendt..

Dette fremgår tydeligt af ovenstående citat. Man træffer valget på baggrund af erfaringer, som bygger på kendskab og tillid til personer i ens omverden, ud fra det synspunkt at man så kan opnå gode fremadrettede erfaringer selv. Man ser erfaring som noget fremadrettet, som

man opnår, med udgangspunkt i noget tidligere opnået. Det er bl.a., hvad Dewey forstår med sit erfaringsbegreb.

I forlængelse af ovenstående citat kommer respondenterne med følgende:

.. Jeg kan ikke huske, jeg nogen sinde har reflekteret på sådan et tilbud. Hvis det er økonomi, så spørger jeg min revisor, har du nogen i netværket? På jura, så spørger vi advokaten.

Her er der tale om, hvad Dewey vil betegne som en transaktion. At når man skal træffe et valg, skal man være på sikker grund, hvilket betyder, at man bruger eksisterende gode relationer, som man har tillid til, til opbygning af nye relationer, som man så kan indgå et tæt samarbejde med, i en transaktion.

Schein

At træffe det rigtige valg kræver tid, så man kan nå at reflektere, hvilket fremgår af:

Case 4, Grafisk

3:29

Det er tit en proces, man har, for mig kan det i hvert tilfælde være en proces, hvor der i længere i tid – måske sku' man osse, arh vi skulle jo også.., det kan jo ligge og ulme, og så er der lige pludselig – en, det kan jo være hvem som helst, der siger, jeg kender jo den og den, og det kan så lige være den, vi skal bruge...

Ovenstående citat viser, at når man skal træffe et valg, foregår det på baggrund af en længerevarende proces, hvor tingene bliver vendt i tankerne mange gange, før valget træffes. En proces som Schein påpeger, at man aldrig må vige udenom. Nogle gange kan processen være kort, og andre gange er den længere, men man skal igennem processen for at træffe de rigtige valg

Barrierer for den lille virksomhed og barrierer for brugen af konsulenter

En række meningsenheder har at gøre med den lille virksomheds særlige problemer og barrierer i forhold til generel virksomhedsudvikling.

I case 1 betones forskellen mellem den lille og den større virksomhed i forhold til kravet om hurtig – næsten øjeblikkelig – payback, ligesom "lederen som en knap ressource" behandles:

Case 1, Pavillon

1:41

"..når man er en lille virksomhed, der selv skal finansiere og stå til regnskab over for banken...."

1:58

"Det tager jo ofte to år, inden sådan en sælger kan tjene sin egen løn ind".

2:03

"..hvis man nu var et større sted, hvor der var en række ting, der kørte, så kunne man lave nogle strategiske satsninger, det har tiden bare ikke været til under finanskrisen, der bliver man jo målt benhårdt på økonomien".

Når det gælder de særlige barrierer for de mindre virksomheder, synes det fælles for virksomhederne, at de har svært ved at overskue udvikling samtidig med, at de skal sørge for at få den daglige drift af virksomheden til at hænge sammen.

Det kan også have at gøre med deres egen og konsulenternes syn på udvikling, måske endda en udvikling, der defineres som strategisk. Der kan altså på den ene side være tale om, at der er nogle barrierer i

forhold til at anvende hensigtsmæssige løsninger, men der kan på den anden side også være tale om, at de løsninger der overvejes, ofte er løsninger, der er opstået som svar på problemer i store organisationer, og som ikke er de rigtige løsninger for SMV-virksomhederne.

Der kan altså være tale om en uoverensstemmelse mellem behov og løsning, en antagelse som professor Holt Larsen har foldet ud i artiklen "En stjerne til lederen i den lille virksomhed", og som vi tidligere har omtalt i afsnittet "Den særlige danske erhvervsstruktur"

En række meningsenheder har at gøre med, at der opleves praktiske barrierer for brugen af konsulenter. Det kan være barrierer såvel i forhold til økonomi som det at kunne afsætte tid til udvikling sammen med konsulenten. En række meningsenheder gør op med tankegangen om, at konsulent blot kan ses som outsourcing, for konsulentmedvirken kræver også aktiv medvirken af ejerlederen.

Case 1, Pavillon

3:08

"Og det er den ene ting i en SMV-virksomhed, at det koster for mange penge, en anden ting er, at du skal dedikere tid. Du tager tid ud af din daglige drift..."

I case 3 ses konsulentassistancen meget tydelig og direkte som en investering, der skal have en direkte og målbar nytteværdi:

Case 3, Anden aktør

B (17:55)

"..Ja, brutalt sagt, hvis de har medvirket til, at vi når nogle forretningsmæssige mål. Målet er at vi skal vokse til 20 medarbejdere, og det er godt på vej. Nogle gange tænker jeg, at konsulentarbejde er godt betalt! Vi kunne få meget mere for pengene, hvis en intern, men på den

anden side, det kan være svært at skulle lytte til en intern... at være konsulent og kollega."

I case 1 og 3 udtrykkes barriererne i form af at kunne afse nok tid, at kunne engagere sig, og så må det ikke blive for teoretisk og modelagtigt, og igen betyder kemien mellem parterne en del.

Case 4, Grafisk

23:24

"K: Altså kemi er meget af det. Forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Hos os... jeg kan måske bedst sige hvad man ikke skal komme med: man skal ikke komme og sige, lav den her forretningsplan... Der er vi jo meget mere praktisk bundne, jeg tænker der er stor forskel på at gå ud at være konsulent i et stort firma, og så komme i små og mellemstore – det er selvfølgelig også derfor I har afgrænset jer som I har, fordi de ressourcer man har i en stor virksomhed til at gøre det ene og det andet og at kunne begrave sig i det ene eller andet tema og have de der kompetencer, det er jo tit der vi stranded, og der tror jeg, det er afgørende som konsulent, at man ved det og har en anden strategi for at komme ind i en lille virksomhed og ved, at det kan godt være, at du kan sidde der med dine kanvas-modeller og et eller andet, men vi forstår simpelthen ikke, hvad der snakkes om."

Når det gælder barrierer for de mindre virksomheder i forhold til brug af konsulenter, er én faktor, der gør sig gældende altså økonomien. Vi finder, at der er en overensstemmelse mellem vore observationer via interviewene og det, som Flemming Poulfelt giver udtryk for i bogen "Brug af konsulenter."

Hvad træder frem efter analysen via Dewey og Schein

Konsulentintervention behøver ikke at blive paralleliseret med det, at gå på et kursus. Der er helt andre muligheder i konsulentforløbet, i forhold til at afklare et konkret problem, der ses i sammenhæng med kulturen, lederen, kompetencer osv., der kan "sprænge" den tankemæssige ramme, som et kursus udgør. Med den tankemæssige ramme mener vi den helt bestemte opfattelse, man får, når der tales om et kursus. En opfattelse af en bestemt måde at lære på, som foregår i en anden kontekst, end den man er vant til. En af respondenterne taler om, "om man skulle sende P på et salgskursus," en anden taler om, at hun ville da også gerne have mulighed for at tage ud og deltage i kurser. Hvis vi kan bryde denne tænkning, kan vi skabe et praksisnært læringsmiljø, der er langt mere givende for ejerlederne, end et kursus er i traditionel forstand.

Gennem såvel Deweys som Scheins optik vil læring opstå, når kunden erkender at have et problem. Han vil så begynde at reflektere over problemet for selv at finde en løsning. Her er det, at konsulenten kan træde ind og udfordre med sin viden og stille udforskende spørgsmål, facilitere en proces, som i sidste ende fører til nye erfaringer og ny viden, der kan handles på fremadrettet. Der opstår en viden-i-handling. En sådan form for intervention kræver, at konsulenten skal kunne identificere en problemstilling sammen med kunden og understøtte og facilitere en udviklingsproces. – Konsulentens faglige viden skal på den måde betragtes som et hjælpeværktøj og interventionen som en hjælp til selvhjælp – det, Dewey ville kalde for "learning by doing"

Det er vel meget præcist, hvad vi som konsulenter skal lære - at få adgang til vores egen uvidenhed, således at vi bliver i stand til at lytte med nysgerrighed og empati og lade kunden fortælle sin historie.

Dewey ville sige, at det handler om at bruge flere ressourcer på tankeeksperimenter og eksperimenterende handlinger.

Hvis man sammenholder det, vi får ud af vores interviews, med Meittinens model (se figur 1) i forhold til en konsulentintervention, vil samarbejdet mellem konsulent og klient set i forhold til intellektualiserings- og arbejdshypotese-faserne, kunne være mere eksperimenterende og i en højere grad af vekselvirkning, end det er vores indtryk, det faktisk er sket. Dette hænger måske sammen med økonomien i konsulentforløbet, som kan medvirke til en for tidlig afslutning af forløbet og det faktum, at vores interviewpersoner mange gange efterspørger løsninger og dermed lægger ansvaret over på konsulenten.

Hvis konsulenten i sit samarbejde med klienten i endnu højere grad tog udgangspunkt i klientens problem, og afklarede forholdet mellem problem og løsning i et samarbejde med klienten i forhold til intellektualiserings- og arbejdshypotese-faserne, og der indgik tankeeksperimenter og eksperimenterende handlinger i konsulentforløbet, så kunne man måske lette den transferproblematik, som typisk er på tale i forhold til en kursusdeltagelse.

Såvel Dewey som Schein påpeger vigtigheden af at tage udgangspunkt i kundens praksis og bruge udforskning som metode til at få kunden til at reflektere. Uden refleksion bliver der ikke megen læring. Skal det give mening at bruge konsulenter i forbindelse med organisatorisk læring i SMV'er, kræver det, at konsulenterne bliver opmærksomme på det ansvar, de har, for at hjælpe med at afdække disse virksomheders behov og yde hjælp til selvhjælp.

For at blive i stand til det må konsulenten tage udgangspunkt i processpositionen og sammen med klienten udforske situationen med henblik på, at klienten bliver i stand til selv at definere sin problemstilling.

Konklusion

Med baggrund i vores analyse vil vi nu prøve at give et muligt svar på de spørgsmål vi stillede i vores problemformulering:

Hvad tænker ejerlederne om brugen af konsulenter?

- Hvilke forventninger har ejerlederne til samarbejdet med en konsulent?
- Hvordan tænker lederne læring?
- Hvilke konsekvenser vil ovenstående have i forhold til en fremadrettet konsulentpraksis.

Generelt har vi gennem arbejdet med vores projekt fået en opfattelse af, at det kan være svært at forstå hinanden som konsulent og ejerleder. Ud fra Dewey kan det forklares med, at sproget, erfaringer og hensigter er forskellige, og at der her ligger en udfordring i forhold til kommunikationen mellem konsulent og ejerleder.

Udfordringerne starter allerede med valget af konsulent. Vi fandt frem til en meningskategori, som vi benævnte "Svært at vælge". Her er ikke alene tale om at foretage et valg, men det ses af vore interviews, at der er et meget begrænset kendskab til konsulenter og deres arbejdsområder og kompetencer. Det fremgår, at ejerlederne ofte ikke kender konsulenternes kompetencer. De er ikke afklarede med, hvordan de skal foretage et valg af den rette konsulent til at løse opgaven. De fleste vælger som en praktisk konsekvens heraf at lade valget afhænge af anbefalinger fra kolleger.

Analysen har ligeledes vist, at der er en skeptisk attitude i forhold til brugen af konsulenter, dog mere udtalt i nogle af casene end andre.

I hvilken grad de beskrevne udfordringer er specifikke for gruppen af SMV-virksomheder, har vi ikke helt tydeligt kunne afklare ud fra vores undersøgelsesdesign, som ikke omfatter større virksomheder, hvorfor vi

ikke har et sammenligningsgrundlag. Det er dog klarlagt, at ejerlederne i gruppen af SMV virksomheder har nogle udfordringer i forhold til at varetage udviklingsopgaver samtidig med drift. Her er det tydeligt, at økonomi og det at afsætte de nødvendige ressourcer i form af personligt engagement, er væsentlige faktorer, som spiller ind på ejerlederens beslutning om at samarbejde med konsulenter.

Hvilke forventninger har ejerlederne til samarbejdet med en konsulent?

Når vi så skal svare på, hvilke forventninger ejerlederne har til samarbejdet med konsulenter, viser der sig gradforskelle. Ejerlederne har typisk ikke gjort sig præcise overvejelser omkring, hvad det indebærer at bruge konsulenter og har måske som følge af dette svært ved at udtrykke deres behov og forventninger klart.

En enkelt af respondenterne er meget klar. Han bruger en konsulent for at få løst en opgave og forventer, at konsulenten kommer med de nødvendige kompetencer og løser opgaven for ham. Andre af vores respondenter har forventninger, der strækker sig fra at få sat noget i gang, der kan være med til at sætte gang i nye refleksioner med det mål, at man dermed udvikler sig, til et ønske hos andre om at konsulenten skal være facilitator for en proces og på den måde være med til at skabe organisatorisk læring med henblik på forankring af noget nyt i virksomheden. Det sidste viser sig dog at være vanskeligt.

Man kan på den baggrund konkludere, at der kunne skabes bedre resultater i konsulentforløb, hvis ejerlederne tog sig tid til at sætte sig ind i konsulentmarkedet og i højere grad reflekterede over de behov, de har for at bruge konsulenter, og især gik ind i en tættere dialog med konsulenterne om form og indhold af konsulentassistancen.

Vi har også fundet, at der i flere tilfælde kan iagttages en vis sårbarhed hos ejerlederne i forhold til at lade konsulenter eller udefra kommende

træde ind i deres ledelsesrum. En af interviewpersonerne talte direkte om bedrevenhed hos konsulenten, og en anden udtrykte, at han havde paraderne oppe, og at man ikke som konsulent skulle tro, at man kom ind der, hvis man ikke var konkret. Eksemplerne er udtryk for, at konsulenterne opleves som det Schein kalder "one-up", når de kommer ind til deres kunder. Dermed bliver der ikke skabt det ligeværdige forhold, som er fundamentet for et godt konsulentforløb. Det bliver dermed vanskeligt at finde ind til, hvad det egentlige problem er. Dette ser vi som den største udfordring i samarbejdet mellem ejerlederen, der søger hjælp og en konsulent, der skal yde hjælp, fordi det er vores opfattelse, at en manglende problemafkllaring påvirker, i hvilken grad der sker handling i praksis som følge af en konsulentinterventionen, hvilket også blev underbygget i interviewene.

Hvordan tænker lederne læring?

Ser man samlet på vores interviewpersoner, har de forskellige tilgange til læring. Nogle er meget opmærksomme på, at processen er vigtig og vil gerne have, at de selv efterfølgende kan løse de problemer, de har fået hjælp til, og andre vil hellere købe sig til en løsning, hvorved de sparer tid og ressourcer.

Der gives udtryk for, at man hellere vil lære i sit eget miljø, da det er mere ressourcekrævende at tage ud på et kursus. Dette kan opfattes på den måde, at ejerlederen oplever, at det er lettere for ham at lære i sin egen praksis frem for at skulle lære på et kursus og efterfølgende prøve at skabe tranfer til sin egen virkelighed. Det træder ligeledes frem, at læring er noget, der sker, når et problem, som man ikke selv kan løse, opstår.

Hos andre af vores respondenter træder det frem, at læring sker over tid og sker gennem refleksion.

Hvis man skal drage en samlet konklusion på, hvad vores respondenter tænker om læring, bliver det som følger:

- Der skal være et behov eller en opstået situation, hvor man ikke selv kan løse problemet.
- Nogle gange handler det om at få en specialist ind i kort tid for at løse et konkret problem, andre gange handler det om at få hjælp til selvhjælp.
- Når det gælder hjælp til selvhjælp, er der et behov for at konsulenten faciliterer en læreproces, gerne over længere tid.
- Det er svært at fastholde det, man lærer, på en måde så man selv kan løse lignende problemer i fremtiden

Hvilke konsekvenser vil ovenstående have, i forhold en fremadrettet konsulentpraksis?

Såvel Dewey som Schein skriver om vigtigheden af fælles tanke-eksperimenter, refleksion, tilpasse forstyrrelser etc. Ligeledes lægger de begge vægt på det at lære i praksis.

At arbejde som konsulent er i høj grad at arbejde med læring i praksis. Man kan som konsulent skabe nogle helt unikke forhold for læring, der kan reducere problematikken omkring transfer, når læring sker med udgangspunkt i kundens problem og med en fælles eksperimenteren i tanker og i handling, for at anvende et Dewey begreb. Det er en følge af vort studie, at hvis vi skal have succes som konsulenter, så bør vi se indad og prøve at forstå vores kunder, og hvad det egentlig er for en hjælp, de efterspørger fra os. Som Schein påpeger, så ved kunderne oftest ikke selv hvilken form for hjælp, der er behov for. De ved blot, at der er et behov.

I flere cases var der et egentlig misforhold mellem det oplevede hjælpebehov ifølge ejerlederen og den hjælp, som konsulenterne faktisk

præsenterede for dem. Den manglende situationsafklaring kommer også til udtryk ved, at vores respondenter giver udtryk for, at de løsninger, konsulenterne kom med, ikke passede helt til kundens praksis.

Det fremgår tydeligt, at der ikke har været en tilstrækkelig proces omkring problemafklaringen. En række meningsenheder viser, at der ikke har været tilstrækkelig sammenhæng mellem ejerlederens opfattelse af problemet og den løsning, som konsulenten fremlægger eller udvikler sammen med klienten. I flere cases har det betydet, at konsulentinterventionen ikke har ført til løsning af det problem, som ejerlederen har oplevet.

Ovenstående ser vi som eksempler på, at konsulenten ikke har formået at skabe, hvad Schein betegner som en "ligevægtsproces af aktiv lytning og udforskning" (Schein 1999, vores oversættelse).

Hvad kan man så gøre som konsulent, for at skabe et bedre afsæt for en konsulent intervention? Det vil vi som afslutning på vores projekt give nogle bud på:

1. Vis respekt overfor den virksomhed, du har fået adgang til som konsulent. Husk at ejerlederen som oftest har drevet den i mange år og gjort det med dygtighed.
2. Det kan være svært at forstå hinanden som konsulent og ejerleder. Skab derfor en fælles erkendelse og et fælles afsæt for jeres samarbejde, og gå i tæt dialog.
3. Udforsk i fællesskab problemstillingen. Sæt din egen forforståelse på standby og indtag positionen som detektiv, så du sammen med kunden finder ind til det egentlige problem.
4. Overvej, hvordan kunden/organisationen lærer bedst? Skal du lære fra dig, eller skal kunden lære? Skab rum for nysgerrighed og giv mulighed for refleksion.

5. Hav en præference for enkle modeller og hverdagsagtige begreber. Det øger kundens mulighed for at eksperimentere i tankerne.
6. Lav eksperimenter sammen med kunden og reflekter over handlingens resultater.
7. Sig fra over for opgaver, du ikke har kompetencen til. Du vil blive husket for, at du hjalp – også selv om det, du hjalp med, var at henvise til en anden, der var mere kompetent til den aktuelle opgave, end du selv var.

Perspektivering

Afslutningsvis vil vi prøve at perspektivere vores projekt og komme med nogle forslag til, hvad man fremadrettet kunne gøre, for at øge den generelle kvalitet i konsulent interventioner.

Der er en begrænsning i, at vores projekt udelukkende har ejerledere som respondenter. Undersøgelsen kunne udvides til at indbefatte konsulenterne, og deres perspektiv på problemstillingen omkring den manglende forståelse mellem ejerledere og konsulenter, som vi har identificeret som en central problemstilling.

Det kunne ske via yderligere kvalitative interview og evt. en sammenstilling af udsagnene fra ejerledere og konsulenter eller som et alternativ, at lade dette studium efterfølge et aktionslæringsforløb med konsulentintervention i ejerledede virksomheder for at fortsætte og uddybe forståelsen af, hvorledes konsulenter kan medvirke til at skabe læring.

Det vil være oplagt, at eksperimentere med dialogformer og fremgangsmåder til at skabe en større overensstemmelse mellem problemopfattelsen og ligeledes sammenhæng mellem opfattelsen af problemet og den løsning, der bliver udviklet eller udvalgt. Det skulle

generelt være et studium i, at fremme den refleksive proces som Dewey anbefaler.

En anden gruppe der med fordel kunne inddrages i en undersøgelse er medarbejderne, som ofte er dem der bliver udsat for det, som konsulenten sætter i gang. Hvad tænker denne gruppe om det at bruge konsulenter? Hvordan oplever medarbejderne mødet med konsulenterne, og føler de, at der sker udvikling og læring i samarbejdet med konsulenterne? Forstår de hvad konsulenterne siger?

For en perspektivering af projektet i forhold til feltets praksis synes der stadig at være et stort behov for, på en god måde at kunne udvide og udvikle den refleksive proces mellem projektdeltager og konsulent. Vi har i nærværende projekt redegjort for nogle centrale problemstillinger i den forbindelse, men der er fortsat et behov for metodeudvikling i forhold til, hvordan man får refleksioner gjort til en naturlig del af opgaveløsningen. Denne proces ville være relevant at arbejde videre med i et andet projekt.

Litteraturliste

Brinkmann Svend og Tanggaard Lene
Kvalitative metoder, En grundbog.
Hans Reitzels forlag 2010, 1. udg. 2. oplag

Brinkmann Svend
En introduktion til John Dewey.
Gyldendals bogklubber efter aftale med
Hans Reitzels forlag 2006, 1. bogklub udgave 1. oplag

Brinkmann Svend, Elkjær Bente, Aastrup Rømer Thomas
Dewey i dag, En håndsækning til læreruddannelsen, Forlaget UP –
Unge pædagoger 2007, 1. oplag

Clausen Jacob Hjort
Department of Business Administration, Business and Social Sciences,
Aarhus University
Den kompetente bestyrelse
- Gør en forskel i en ejerledet SMV-virksomhed. Set 12.12.2013
http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/44602257/Den_kompetente_SMV_bestyrelse_Jacob_Clausen.pdf

Darmer Per, Jordansen Birgit, Astrup Madsen Jens og Thomsen
Johannes (Red)
Paradigmer i praksis, Anvendelse af metoder til studier af organiserings-
og ledelsesprocesser.
Handelshøjskolens forlag 2010, 1. udg. 2. oplag

Dahl Kristian, Granhof Juhl Andreas
Den professionelle proceskonsulent
Hans Reitzels forlag 2009, 1. udgave 1. oplag

Dewey John
Erfaring og opdragelse, oversat og med indledning af Hans Fink
Christian Ejlers forlag 1977, 3. oplag

Elkjær Bente
Når læring går på arbejde, Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet
1. udgave 2005, Forlaget samfundslitteratur

European Commission
Erhvervspolitik - SBA faktablad 2012. Set 12.12.2013
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/denmark_da.pdf

Erhvervsstyrelsen og KL (Kommunernes landsforening)
Evaluering af væksthuse, april 2013
IRIS Group. Set 10.12.2013
<http://erhvervsstyrelsen.dk/file/365419/evaluering-vaeksthuse-2013.pdf>

Giorgi Amadeo
Description versus Interpretation: Competing Alternative Strategies for Quality Research. Journal of Phenomenological Psychology, 23:2 (1992:Fall) p.119 - 135

Green Andy
Aarhus Universitet, Institut for uddannelse og pædagogik (DPU)
International konference "Learning unlimited" Set 12.12..2013
<http://edu.au.dk/aktuelt/nyhed/artikel/den-nordiske-model-for-livslang-laering-ruster-os-til-krisen>

Hildebrandt Steen og Klaudi Klausen Kurt (Red)
Hvad duer de til? Konsulenter i det offentlige
Børsens forlag 2002, 1. udgave 1. oplag

Miettinen Reijo (2000)
The concept of experimental learning and John Dewey's theory of reflective thought and action
International Journal of Lifelong Education 19: 1, 54-72

Keller Kurt Dauer, Fænomenologisk forskningsmetode, unpub., p.1
Livsverden.dk, Videnskilde og forum for interesserede i eksistentiel-fænomenologi
Set 01.12.2013
<http://www.livsverden.dk/emnesider/kvalitativ-forskning>

Larsen Henrik Holt
LOK forskningscenter, Copenhagen Business School
Institut for politik, ledelse og filosofi. Set 12.12.2013
http://www.lok.cbs.dk/images/publ/LOK_avis_april05.pdf

Livsverden.dk, Videnskilde og forum for interesserede i eksistentiel-fænomenologi. Set 10.12.2013

<http://www.livsverden.dk/emnesider/kvalitativ-forskningFænomenologi>
og hermeneutik

Melander Preben, citeret af Bundgaard Rita. Set 14.12.2013
[http://www.hk.dk/Aktuelt/Nyheder/2012/07/23/Rita-Bundgaard-Brug-](http://www.hk.dk/Aktuelt/Nyheder/2012/07/23/Rita-Bundgaard-Brug-medarbejderne-frem-for-de-dyre-konsulenter)
medarbejderne-frem-for-de-dyre-konsulenter

Polanyi Michael
Den tavse dimension
Oversat af Tom Bøgeskov, efter amerikansk "The tacit Dimension"
Forlaget Mindspace, 2012, 1. udg. 1. oplag

Poulfelt Flemming. Brask Jørgen og Poulsen Per Thygesen
Brug af konsulenter, Når samarbejdet skal lykkes
Handelshøjskolernes forlag, 1. udg. 2. oplag 2002

Schein Edgar H
Process Consultation Revised, Building the Helping Relationship
Addison-Wesley Publishing Company Inc. 1999

Schein Edgar H
Hjælp, om at tilbyde og modtage hjælp
Oversat af Else Varberg fra amerikansk, Helping – How to offer, give
and receive help.
Gyldendals boghandel, Nordisk forlag, 2010, 1. udg. 2. oplag

Schön Donald A
Den reflekterende praktiker, Hvordan professionelle tænker når de
arbejder.
Oversat af Steen Fiil efter engelsk, The reflective Practitioner – How
Professionals Think in Action (1983)
Dansk udgave, Forlaget Klim 2001, 1. Udgave

SMV portalen, udgivet af FSR – Danske revisorer. Set 12.12.2013
<http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv>
[09122013](http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv)

Thomassen Anja Overgaard
Facilitated work based learning, analyseret i et pragmatisk perspektiv
Ph.d. afhandling (Elektronisk pdf. dokument)
Aalborg Universitet, Institut for uddannelse, læring og filosofi

Wahlgren Bjarne
Voksnes læreprocesser, Kompetenceudvikling I uddannelse og arbejde
Akademisk forlag 2010, 1. udgave 3. oplag 2012