

Breve til en Konsulent

Letters to a Consultant

Master Thesis

Author: Inger Heebøll Gemzøe

Student ID: 20186379

Student email: igemzo18@student.aau.dk

Group number: sd102f20

Number of pages: 145 (excl bibliography front and titlepage)

Word count: 720.913 (tegn med mellemrum)

Supervisor: Ivan Aaen

Project period: 1/2/2020-16/10/2020

Aalborg University, Department of Computer Sciences
Selma Lagerlöfsvej 300, 9220 Aalborg East, Denmark



Breve til en Konsulent

Letters to a Consultant

Dedikation:

Til Malte og vores to dejlige døtre Ronja og Gry
”Elsker jer til månen og tilbage igen”

Summary:

The aim of this master thesis ‘Letters to a Consultant’ is to cross an apparent chasm between psychology and Software Engineering. Though a lot of agile frameworks claim to value collaboration over process there is little written about how to detect and improve possible interaction dysfunctions within agile teams. In order to improve the efficiency of agile consultants this master thesis presents a pragmatic tool for agile consultants to make enough sense of the problems of their potential customer within the first couple of meetings to know if they can indeed help or not.

To improve the capacity of agile consultants to make sense of both technical and social information within the initial contact the thesis presents a tool in the form of an outline of a ‘pre-project’. Inspired by a case study conducted during the 9th semester, the outline is a sketches an imaginary process in which an agile consultant is summoned to a company to help an agile team and its leader solve a problem. The contact with the team and their manager takes place over three meetings: An initial meeting with the team manager, a meeting with the team and manager together, and finally a decision meeting with the manager. Between the first and second meeting, the team and its manager are required to complete a short questionnaire online.

The questionnaire is inspired by the framework Cynefin, which was primarily created by the researcher and practitioner David Snowden in 1999, and further developed in collaboration with several other researchers. The reason for using the Cynefin framework in conjunction with this pre-project is that the framework contains a sensemaking model for decision makers that takes into account that the context in which a problem exists can be characterized by order as well as un-order. That is, a problem can exist in a context where the best cause of action is either obvious (*simple*) or at least possible to identify by analysis (*complicated*). However, a problem can also exist in a context where there are so many sources of influence and such a great rate of change that it is impossible to map cause and effect using analysis before the system has already changed. In un-ordered contexts it is possible to draw a distinction between whether there is an observable pattern one influences (*complex*) or whether there seems to be so little coherence in the system (*chaotic*) that one has to act first to create some stability. Each context demands different strategies to be employed if problems are to be solved. Therefore, it is important for the consultant to know both the type of context for the client’s problem, and the strategies hitherto employed to solve the present problem.

The three meetings are outlined using Edgar H. Schein's (1999) theories of processconsultation in organizations. With his inspiration from symbolic interactionism, and his concepts of social economics and social theater in human interaction, Schein's framework allows me to set up the meetings between the consultant and his prospective clients as a formation of a formal ‘helping relationship’. To do so provides a way to point out the general human dilemmas that lie in the situation the consultant enters, and how he can both work to create a balanced relationship with his client / clients, and understand the statements and reactions he witnesses at the meetings.

Chapter 1 clarifies the subject area and purpose of the thesis.

Chapter 2 introduces the intended recipient of the content of this thesis in the form of the hypothetical agile consultant ‘Holger’ and his request to me for a tool to make it easier for him to identify the real problem of an agile team.

In Chapter 3 is my first letter to Holger, in which I clarify what my help for him will consist of; a tool to form enough overview to be able to decide whether he should take on the task or not, and the basic principles for the consultant's work are clarified. A sketch of the frame of the pre-project is also presented here.

Chapter 4 deals with the first meeting with the company in the form of an exploratory meeting with the manager. The chapter deals with both how the consultant can build a trusting relationship with the manager and how the consultant can get both direct and indirect information about his questions.

In Chapter 5, the Cynefin framework is presented as a background for a questionnaire that the team and the leader are expected to fill out between the first and second meeting. The framework is also used to create a form that the consultant can orientate himself on both in his interpretation of the answers to the questionnaire, and in his observations of what is said at the meetings.

Chapter 6 deals with the consultant's meeting with the team and the manager. The chapter deals with how the consultant can obtain information on. from the team and their manager on both the spoken and unspoken level. Some models are also set up for the consultant to assess whether the team is characterized by conflicts and to what extent they take active responsibility for solving the problem.

Chapter 7 states how the consultant, based on the data collected, will be able to answer: 1) Whether the team and the manager actually want his help. 2) What it is the team, and the leader wants to achieve. 3) What a type of problem the team is struggling with. 4) Whether there is a match between the team's problem and the consultant's competencies. From this, the consultant can decide whether he wants to take on the task, reject the task, or seek to negotiate with the manager to take on part of the task.

Chapter 8 deals with the last meeting with the manager, where the consultant presents his preliminary observations and his assessment of what the further course of action should be.

Chapter 9 discusses whether a thought experiment has real practice value, whether the consultant can assess the team's problem based on such a small amount of data, and finally how far a consultant should move outside his comfort zone in his work.

Chapter 10 tells about the ongoing validation of the feasibility study, through conversations with professionals both within agile consultation of software development companies, sales consultants, psychologists, managers, and David Snowden himself.

Chapter 11 presents the conclusion of the thesis, which answers the problem statement.

Indhold:

1	Indledning.....	1
1.1	Projektet fra 9. semester.....	3
1.2	Problemstilling.....	6
1.3	Problemformulering.....	10
1.4	Synsvinkel.....	10
1.5	Metode	15
1.6	Teorivalg.....	16
1.7	Begrebsdefinitioner.....	17
1.8	Afgrænsning.....	21
1.9	Opgavens fremgangsmåde og læsevejledning	22
2	Modtageren af dette speciale.....	25
2.1	Præsentation af 'Holger'	25
2.2	En <i>agil</i> softwareudviklingskonsulent.....	25
2.3	Brev fra Holger	36
3	Skematisering af forløb	37
3.1	Brev til Holger - Forventningsafstemning	37
3.2	Rids af handlingsforløbet	43
4	Første møde med lederen	45
4.1	Brev til Holger – Første Kontakt.....	45
4.2	Relation og information	49
4.3	Indhentning af information	61
4.4	Hvad ved konsulenten efter mødet med lederen?	66
5	Design af Spørgeskema.....	70
5.1	Brev til Holger - Spørgeskema.....	71
5.2	Cynefin.....	72
5.3	Cynefin modellen:.....	75
5.4	Anvendelsen af Cynefin.....	83
6	Møde med team og leder	93
6.1	Brev til Holger – Møde med hele teamet.....	93
6.2	Hvad ved konsulenten forud for mødet?.....	95
6.3	Sammenhængen, som konsulenten træder ind i.....	98

6.4	Indhentning af information fra teamet	106
6.5	Teamets ansvarsplacering	111
7	Analyse af konteksten	114
7.1	Brev til Holger – analyse af de indsamlede data.....	115
7.2	Ønsker man reelt konsulentens hjælp?.....	118
7.3	Hvad er det man beder om?	122
7.4	Hvad <i>er</i> problemet?.....	123
7.5	Hvad kan <i>konsulent</i> en hjælpe med?	125
7.6	Samlet set	127
8	Beslutningsmøde med lederen	130
8.1	Brev til Holger – Beslutningsmøde med Lederen.....	130
8.2	Skabelse af et fælles beslutningsgrundlag	131
9	Diskussion	134
9.1	Praksisværdien af et tankeeksperiment	134
9.2	<i>Kan</i> konsulenten vide om han kan hjælpe ud fra så kort tid?	135
9.3	For og imod at opstille grænser for ens kompetenceområde	136
10	Validering undervejs i projektet.....	137
11	Konklusion og sammenfatning	139
12	Litteraturliste	141
12.1	Videoer.....	143
12.2	Websider og opslagsværker	144

Liste over tabeller:

Tabel 1: Subjektivismens, objektivismens og pragmatismens.....	12
Tabel 2: De fire overordnede værdier indeholdt i det agile manifest	28
Tabel 3: De 12 agile principper, der understøtter det agile manifest.	28
Tabel 4: Viden forståelse og erfaring, den agile konsulent forventes at være i besiddelse af.	33
Tabel 5: Hypotetisk brev fra den agile softwareudviklingskonsulent 'Holger'	36
Tabel 6: Skema til at klassificere kontekst ud fra Cynefin	90
Tabel 7: Spørgeskema inspireret af Cynefin.....	92
Tabel 8: Oversigt over faserne i Den Transteoretiske Model..	114
Tabel 9: Eksempel på en vurdering af teamets og lederens indstilling til at modtage hjælp.....	114
Tabel 10: Punkterne i beslutningsmødet specificeret og forklaret	131

Liste over figurer:

Figur 1: Model for Problem der fordrer hhv. agil SW ekspertise og/eller socialfaglig ekspertise	9
Figur 2: Skelnen mellem teknisk domæne ekspert/konsulent og erfarne/uerfarne praktikere.....	31
Figur 3: Grundlæggende model for konsulentens refleksive arbejde.	41
Figur 4: Stileret billede af forundersøgelsen forud for et konsulentforløb.....	42
Figur 5: Forundersøgelsen præsenteret som et kronologisk begivenhedsforløb.....	42
Figur 6: Skematisk fremstilling af mødeforløbet fra den indledende samtale til sidste møde.....	43
Figur 7: FAQ boks i forhold til opbygningen af en relation.	50
Figur 8: Model af relationer mellem konsulent og klient	56
Figur 9: Model af tillid i relationer ud fra grad af velkendthed og intimitet.....	59
Figur 10: Temaer i samtalen med lederen.....	62
Figur 11: Model af Lederens åbenhed/lukkethed og ansvarstagen/ansvarsfralæggelse	65
Figur 12: Cynefin Frameworket	75
Figur 13: Konflikttrappen	103
Figur 14: Temaer i samtalen med teamet	109
Figur 15: Model Teamets ansvarstagen/ansvarsfralæggelse og interne samling/ splittelse.....	112
Figur 16: Metaforisk billede af sigtmarkerne konsulent kan opfatte.....	116
Figur 17: Model til at placere teamets problem ud fra hvilken ekspertise det kræver.....	127

1 Indledning

Oftentimes, it is such that a problematic situation seems to be a single case. [...] Da særlige tilfælde falder udenfor den eksisterende teoris og tekniks kategorier, kan den praktiserende ikke behandle det som et instrumentelt problem, der kan løses gennem anvendelse af reglerne i vedkommendes beredskab af professionel viden. Tilfældet passer ikke 'ind i bogen'. Hvis man skal håndtere det på kompetent vis, så er det nødt til at ske ved hjælp af improvisation, ved at opfinde og afprøve egne strategier passende til lejligheden

(Donald A. Schön 2013, p. 5).

Ovenstående citat af Schön er fra hans bog *Uddannelse af den reflekterende praktiker*, hvor han problematiserer den afstand, der er mellem den teoretiske viden, studerende tilegner sig på universitetet, og de forvirrende og flertydige sammenhænge, hvor denne viden skal anvendes. Citatet er valgt, fordi det er meget rammende i forhold til, hvordan projektet på 9. semester udviklede sig fra at være et traditionelt casestudie til at blive en udforskning, hvor vi selv måtte opfinde en fremgangsmåde for at kunne få mening i de indsamlede data.

Vi blev bedt om at hjælpe et innovativt research- og udviklingsteam (R&D team herefter) i den amerikanske softwarevirksomhed SolutionView¹ med at optimere deres arbejdsproces. Projektmanageren gav udtryk for, at teamet ønskede at reducere overhead i deres arbejde, da teamet ikke oplevede at være så effektive, som de kunne være. Udforskningen tog form af en række interviews. Det var meningen, at interviewene skulle afdække viden om brugen af frameworket Scrum i softwareudviklingsprocessen, teamets forretningsplan, og teamets måde at udvikle innovativ software på indenfor virksomheden.

Det *burde* have været et oplagt casestudie set i forhold til det faglige indhold på uddannelsen. Ikke desto mindre oplevede vi, at den teoretiske viden, vi havde tilegnet os på uddannelsen, ikke var tilstrækkelig i forhold til at danne os en klar forståelse af indholdet i de indsamlede interviews. Som citatet fra Schön anfører, så 'passede denne problematiske situation ikke ind i bogen'. Vi kunne ikke identificere den faktor, der forhindrede teamet i at øge sin effektivitet. - Der lod til at være en uendelig mængde af interagerende faktorer! Som en yderligere komplikation var det vanskeligt at vurdere baggrunden for dét, interviewpersonerne sagde. Rapporterede de objektive tilstande i virksomheden, eller var der tale om deres subjektive overbevisninger? Var de *reelt* interesserede i, at vi fandt frem til viden, der kunne hjælpe dem? Eller var de blot interesserede i, at vores undersøgelse skulle have et bestemt resultat? Vi manglede kort sagt et værktøj til at forstå, hvad der skete i selve situationen med vores 'klient', og en model, der kunne gøre konteksten for deres problemer begribelig.

Hos de universitetsundervisere, vi konsulterede undervejs, var det den generelle opfattelse, at der ganske enkelt var tale om en i særklasse dårlig og ugennemskuelig case, fordi vores respondenter agerede på en inkonsistent måde. Det virkede mest af alt som om de ansatte i SolutionView ikke var

¹ SolutionView er ikke virksomhedens rigtige navn, men jeg har valgt at anonymisere virksomheden for ikke at bringe nogen i forlegenhed.

særlig interesserede i, at vores undersøgelse skulle give dem en indsigt, der kunne lede til forandringer.

Det var dog ikke helt min opfattelse. Selvom jeg var enig i vurderingen af respondenternes ageren, så var jeg ikke overbevist om, at der skulle være tale om en helt specielt dårlig case. Min baggrund som psykolog gjorde, at jeg ikke fandt respondenternes adfærd særlig usædvanlig i forhold til de erfaringer, jeg har gjort mig i arbejdslivet som psykolog og underviser. Under overfladen er der på mange arbejdspladser understrømme af f.eks. ambition, bekymring, gruppedynamik, normer, vaner, værdier og kultur, der kan få folk til at agere på måder, der for en udefrakommende virker ganske irrationel eller endog kontraproduktiv. Det vil ikke være urimeligt at antage, at disse understrømme også øver deres indflydelse i softwareudviklende virksomheder.

Man fristes til at spørge, om min baggrund ikke burde have gjort mig i stand til at skabe klarhed? Sagen er, at vi som studerende på en kandidatuddannelse i *IT-Design and Application Development* skulle undersøge vores case ud fra denne faglighed og søge at forstå de softwareudviklingsmæssige aspekter ud fra et ingeniørperspektiv. Her er det i højere grad effektivitet og rationalitet, der er i fokus frem for de psykologiske og arbejdsmiljømæssige aspekter af arbejdet.

Langt størstedelen af den litteratur, der vedrører den praktiske tilrettelæggelse af udviklingen af software, fokuserer på den fornuftige systemtilrettelæggelse, men nøjes med at konstatere, at f.eks. uoverensstemmelser kan skabe vanskeligheder i udviklingsarbejdet (Rose 2010, p. 83-84).

Alternativt påpeges, at det kan være en vanskelig kunst at sammensætte udviklingsteams, hvor der er den rette balance mellem evner, erfaringer og personligheder (Sommerville 2016, p. 657). De psykologiske aspekter i teamsamarbejdet har det med at centrere sig om den enkelte medarbejders personlighed:

Individual team members may not have suitable personalities for the intense involvement that is typical of agile methods and therefore may not interact well with other team members. (Sommerville 2016, p. 91)

Når man læser, hvordan softwareindustrien er blevet så meget mere effektiv, efter den er begyndt at benytte agile tilgange, kan man få en opfattelse af, at det er et simpelt spørgsmål om at tilegne sig den 'rette' måde at gøre tingene på. Derfra er det blot et spørgsmål om tilrettelæggelse, for at man kunne opnå de fremragende resultater, som *'The Scrum Guide'*, *The Lean startup guide* og lignende agile frameworks skitserer.

Det lader dog til at være langt mere komplekst i den virkelige verden. I hvert fald viste arbejdet med denne case, at det er nødvendigt at kunne forstå såvel de menneskeligt subjektive som de objektive aspekter af kommunikationen, hvis et succesfuldt samarbejde skal etableres og den ønskede effektivitet opnås. Det lader til at være et vilkår i alle sammenhænge, hvor mennesker skal arbejde sammen. Vi er formentlig hverken de første eller de sidste fagpersoner indenfor software, der gør denne opdagelse. Derfor vil jeg i dette speciale benytte den mulighed, som min dobbelte faglighed giver mig, til at berige softwareudviklingsfeltet med psykologisk indsigt. Det er min intention at fremstille det værktøj, vi manglede på 9. semester: Et framework, der gør det muligt for konsulenter, der arbejder med agile softwareudviklingsteams, at få et indblik i, hvilken type problematisk situation, de er blevet tilkaldt for at hjælpe med at løse. En sådan vurdering kræver

både en forestilling om, hvad det er for et problem, der er tale om, og en bedømmelse af grundlaget for samarbejde med teamet. Derfor vil frameworket tilbyde en tilgang til at estimere, hvad der er kendetegnende for konteksten for de oplevede vanskeligheder, og en måde at analysere interaktionen med virksomheden på.

Med et sådant framework vil det blive muligt for en agil softwareudviklingskonsulent at beslutte sine videre skridt på et tidligt tidspunkt i processen. Vil det f.eks. være hensigtsmæssigt at fortsætte i den retning, som er udstukket af kunden? Eller gør konsulenten klogest i at blive enig med kunden om at rette forløbet mod andre aspekter af problemet? Eller vil det allermest hjælpsomme være at henvise teamet til en anden, der bedre vil kunne hjælpe dem? Dermed er emnet for specialet ikke softwareudvikling direkte. Specialets mål er at støtte agile softwarekonsulenter i at vurdere, hvordan man bedst hjælper de mennesker, der fremstiller softwaren.

1.1 Projektet fra 9. semester

I samarbejdet med et R&D team i virksomheden SolutionView var et af de mest definerende indtryk, vi fik af softwarebranchen, at der var høje krav om levering af innovative softwareløsninger indenfor et minimalt tidsrum. Det var det udtrykte ønske, at vi skulle hjælpe teamet med at finde en bedre proces for deres arbejde end den nuværende (en tilpasning af Scrum). Teamet oplevede ikke at være så effektivt, som det potentielt kunne være. For at opretholde den forventede standard, arbejdede teamet (angiveligt) mange ekstra timer hver dag og ville gerne have vores hjælp til at indrette sig på en sådan måde, at den samme mængde arbejde ville kunne nås indenfor normale arbejdstider.

Det lykkedes os desværre ikke. Simpelthen fordi vi ikke kunne få afdækket, hvad problemet bestod i. Det var ikke muligt at kortlægge, hvad der havde størst betydning for, at teammedlemmerne ikke oplevede at være så effektive, som de syntes, de burde være.

Vi undersøgte forskellige aspekter af teamets arbejde. Først ved at fokusere på selve teamets arbejdsproces, derefter ved at prøve at identificere, hvad der var teamets *mest* værdiskabende aktiviteter, og endelig gennem et forsøg på at afdække deres innovative proces, så den eventuelt kunne optimeres. I alle tre tilfælde fik vi beskrevet et forvirrende mønster af faktorer, både inde fra virksomheden og fra dets omgivelser, der påvirkede, hvad teamet skulle foretage sig. F.eks. kunne igangværende aktiviteter blive tilsidesat med et øjeblikks varsel, hvis ledelsen kontaktede teamet med hasteopgaver. En løbende opgave for teamet var hele tiden at være på udkig efter potentielle samarbejdspartnere og kunder. Med kunder mentes både andre virksomheder eller nationale fonde, såvel som salg til andre af de interne afdelinger i SolutionView. Selve den innovative proces var også et virvar af interagerende systemer, hvor pludseligt opståede ‘muligheder’ for salg, samarbejde eller finansiering af forskning, skulle gribes med det samme.

Det endte med, at vi anså problemet for at være et ‘wicked problem’² og lavede en dobbelt analyse af det indsamlede interviewmateriale, hvor vi anlagde hhv. en subjektiv og en objektiv analysevinkel på, hvad teamets problem bestod i. Den endelige konklusion mere end antydede, at det var modvilje hos projektmanageren, der var den egentlige grund til, at vi ikke kunne afdække, hvad der var teamets problem. Modvilje forårsaget af, at vi satte spørgsmålstejn ved hans overbevisninger, og at en afdækning af forholdene for teamet kunne stille ham og hans personlige indsats i et dårligt lys.

1.1.1 Genovervejelse af casen fra 9. semester

Efter 9. semester var jeg efterladt med en nagende følelse af, at vores analyse ikke ydede casen retfærdighed. To omstændigheder gav næring til denne følelse:

1. Vi gav *klienten* skylden for, at vi ikke kunne afdække dennes problem, og
2. Vi kunne *ikke afvise* de faktorer, der påvirkede teamets arbejdsproces, som værende ubetydelige.

I forhold til det første punkt, så er det et tegn på en fejlslagen konsultationsproces, når konsulenten giver klienten skylden for den manglende succes. Ifølge en ledende tænker indenfor konsulentlitteraturen Edgar H. Schein (1999) er det tegn på, at der ikke har kunnet etableres tillid i relationen, når konsulenten giver klienten skylden for, at et konsulentforløb er slået fejl (ibid. p. 4-5). *Måske var den information vi fik, påvirket af, hvad der skete mellem os og teamet?*

I forhold til det andet punkt, så gik vi helt naturligt ud fra en antagelse om, at der er et vist niveau af ‘orden’ og dermed forudsigelighed i virksomhedens organisation og praksisser. Derfor forudsatte vi, at det blot var et spørgsmål om den rette analyse, for at teamet (i det mindste i et vist omfang) kunne forudsige begivenheder, der ville påvirke deres arbejde. Imidlertid er denne antagelse om orden og struktur ifølge Snowden & Boone (2007) kun retfærdiggjort i et fåtal af situationer i moderne virksomheder. Moderne virksomheder er langt oftere præget af komplekse sammenhænge, hvor man ikke kan identificere en lineær sammenhæng mellem årsag og virkning, og derfor kan teori, der er informeret af videnskaben om komplekse systemer, give bedre basis for problemløsning (ibid. p. 1-2).

Snowden og Boone præsenterer i deres artikel *A Leader’s Framework for Decision Making* (2007) et framework, Cynefin³, der gør det muligt for ledere hurtigt at fornemme, hvad det er for en *type* orden, der karakteriserer relationerne i den kontekst, hvor de skal håndtere vanskeligheder (Snowden & Boone 2007, p. 2). Frameworket opdeler kontekster i hhv. simple, komplicerede,

² Et ‘wicked problem’ er ikke det samme som ‘ondsindet’, men betegner problemets vanskelighed, idet løsningen af problemet forudsætter, at det kan defineres! Det er noget særegent ved wicked problems, at hvert forsøg på at løse det ændrer forståelsen af, hvad problemet består i. Et problem er i denne sammenhæng en diskrepans mellem en tingenes tilstand og hvordan denne tingenes tilstand *burde være*. Problemløsning forudsætter at man finder en årsag, men fjernelse af denne årsag vil ved et wicked problem blot give et nyt problem (Riddle & Webber 1973, p. 161).

³ Selve ordet ‘Cynefin’ er et walisisk ord, der udtales Ku-nev-in, og termen henviser til de multiple faktorer i vores miljø og oplevelse af verden, der har indflydelse på os på måder som vi aldrig helt kommer til at forstå (Snowden & Boone 2007, p. 2).

komplekse, kaotiske eller desorganiserede. Simple og komplicerede kontekster antager, at der er et ordnet univers, hvor årsags- og virkningsforhold er iagttagelige, og rigtige svar kan fastlægges på baggrund af fakta. Det er imidlertid ikke tilfældet for komplekse og kaotiske, der er præget af 'u-orden'⁴, og derfor kan man ikke analysere sig frem til årsags- og virkningsforhold, men må forstå systemets dynamik og virkemåde ud fra den orden, der træder frem (emergerer) som et iagttageligt mønster. Lineær udforskning af et system, der er præget af u-orden, vil blot medføre, at hver ny indsigt resulterer i, at man registrerer nye sammenhængende problemer (Snowden & Boone 2007, p. 4).

Beskrivelsen af den komplekse kontekst er af særlig interesse, da det er muligt at se en parallel til, hvordan vi oplevede udforskningen af, hvad der var årsag og virkning i forhold til vanskeligheden med at reducere overhead i teamets projekt. Snowden & Boone (2007) beskriver f.eks. komplekse systemer som værende karakteriseret ved, at der er så mange indflydelseskilder, at det ikke er muligt med sikkerhed at forudse, hvad resultatet bliver af en given intervention. Beskrivelsen af komplekse systemer og wicked problems har det til fælles, at selve udforskningen af problemer i systemet giver anledning til nye problemer og ubesvarede spørgsmål. Forskellen på de to er, at denne emergens af nye problemer og muligheder i Cynefin betragtes som værende en vital del af måden, man kan *styre mønsteret* i komplekse systemer. Måden at styre et sådant mønster på er ved vedblivende at udforske mønsteret og intervenere ved hhv. at forstærke de hensigtsmæssige tendenser og hæmme de uhensigtsmæssige (Snowden & Boone 2007, p. 5-6). Det er tænkeligt, at den manglende afklaring af sidste semesters case også var et resultat af, at vi benyttede en reduktionistisk metode i vores analyse. Ifølge Van Beurden et. al. (2011) kan en sådan tilgang næppe afdække problemer, der består i systemer med mange non-lineære relationer:

Yet there has been growing disquiet that this 'one-size-fits-all' mode of operation may be inappropriate when addressing the less definable and far more 'wicked' issues that now confront us (Van Beurden et al 2011 p. 73-74).

Måske var de iagttagelser, der fik os til at definere teamets problem som wicked rigtige nok, men vi benyttede ikke en teoretisk ramme, som vi kunne forstå den observerede kompleksitet ud fra. Hvis vi havde benyttet Cynefin frameworket, ville vi have taget projektlederen mere alvorligt, når han sagde, at der ikke var identificerbare mønstre og dermed forudsigelighed, frem for at klassificere det som modstand.

En mere tilpasset analyse kunne muligvis have givet os mere sikkerhed i vores forsøg på afdækning af teamets problemer. Det er slet ikke sikkert, at den resulterende analyse havde løst teamets problemer, idet de ikke nødvendigvis ville eller kunne ændre rammen for deres arbejde, men det kunne dog have givet et bedre udgangspunkt for 'konsulenterne' (os som studerende) til på et tidligere tidspunkt at omdefinere vores objektiv, så vi f.eks. kunne løse et af deres mindre komplekse problemer eller endda trække os ud af en opgave, der ville overstige, hvad vi ville kunne håndtere indenfor den givne tidsramme.

⁴ U-orden er ikke at forstå som 'det modsatte af orden'. U-orden er et begreb, der kan sammenlignes med Bram Stokers u-døde: "which means neither dead nor alive but something similar to both and different from both". På samme måde er u-orden en 'type orden', men ikke en orden man kan analysere sig frem til, inden systemet allerede har ændret sig (Snowden & Kurtz 2003, p. 465).

1.2 Problemstilling

I dette speciale adresseres det manglende fokus på emotionelle og arbejdspsykologiske konflikter indenfor software Engineering. Det er en kendt sag, at f.eks. indbyrdes konflikter på arbejdspladsen kan forhindre etableringen af agilitet (dvs. 'forandringstilpasset, iterativ, effektiv og kundecentreret' arbejdsform) i softwareudviklingen. Alligevel nævnes denne omstændighed oftest i framework- og softwareprocesbeskrivelser, for at man kan se bort fra eksistensen af sådanne konflikter, når teorien om proces og struktur fremlægges. Selvom det agile manifest eksplicit gør opmærksom på at man skal vægte "**Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer**"⁵, så er der grund til at hævde, at der indenfor softwareudviklingsmodeller stadig fokuseres på individer og grupper ud fra deres rolle i samarbejdet indenfor et bestemt system frem for deres menneskelige egenskaber og behov. F.eks. er det ikke et tema indenfor software Engineering, at meget skrappe deadlines og høje videnskrav indenfor teamsamarbejde kan resultere i overcommitment og stress (Dalsgaard & Franzen 2006, p. 209).

Når der fokuseres på softwareudviklingsmodeller, er procestilgangen beskrevet ud fra, hvordan man på fornuftigste vis opsætter organisationer, teams, samarbejdsflader, roller, møder, konfigurations-hubs osv. så man kan opnå det bedst mulige resultat på kortest mulige tid. Selvom management-litteraturen er blevet meget mere humaniseret siden Frederick W. Taylor udviklede 'Scientific Management' i (1910) så bibeholdes der stadig et ubevidst syn på mennesker ud fra deres egenskaber som 'brikker' i en produktion. Man kan bl.a. se denne anskuelse i bogen *The Lean Startup* af Eric Ries (2011). Trods sit åbenlyst agile tilsnit hylder Ries Frederick W. Taylor for:

"effectively invented what we now consider simply management: improving the efficiency of individual workers, management by exception (...), standardizing work into tasks, the task-plus-bonus system of compensation, and—above all—the idea that work can be studied and improved through conscious effort" (Ries 2011, p. 212).

Ries går endda så langt som til at hævde: *There is a reason all past management revolution have been led by engineers: management is human systems engineering* (Ries 2011, p. 212). I lyset af, hvad det er, Frederick W. Taylor hyldest for, kan der være basis for at hævde, at der stadig kan være en underliggende tendens til at anskue mennesker primært ud fra deres roller i softwareudviklingsprocessen. Dette fokus kan gøre, at man ser bort fra, at gruppedynamik, status, stress, stolthed, ambition og frygt også er særdeles relevante i forhold til, hvordan udviklere agerer i deres arbejde. En omstændighed, der må være særlig åbenbar for de konsulenter, der bliver tilkaldt, når en softwareudviklingsvirksomhed ønsker at forbedre sin ydeevne:

As all experienced consultants learn, it's not the technology that gets you, in most cases; it's the humanity. Change resistance, difficult personalities, the unsaid and unknown make each engagement unique, no matter how "analogous" the specification may be. Engaging for a consulting gig is risky because the customer wants certainty and predictability in an uncertain and unpredictable domain (Freedman 2016, p. 168).

Citatet ovenfor er taget fra bogen *The Agile Consultant: Guiding Clients to Enterprise Agility* af Rick Freedman (2016). Den problemstilling, der åbnes i citatet, er meget rammende i forhold til den teoretiske mangel, jeg fandt i det teoretiske udbud i kurset Software Engineering på universitetet.

⁵ Det agile manifest dansk udgave. <https://agilemanifesto.org/iso/dk/manifesto.html>

Oftest er tilgangen, at man anerkender, at det selvfølgelig vil være svært, hvis teamet strides indbyrdes, eller der er uoverensstemmelser og/eller manglende kommunikation mellem afdelinger. Anbefalingen er i den anledning, at man arbejder med visioner og kultur ud fra en udtalt overbevisning om, at hvis man blot får 'installeret' et bestemt mindset, så vil de menneskelige ressourcer kunne arbejde gnidningsfrit sammen. Et eksempel på en sådan tilgang er Boehm & Turners (2003) berømte konferencedokument *Observations on Balancing Discipline and Agility*. På den ene side fremhæver forfatterne, at:

Methods are important, but potential silver bullets⁶ are more likely to be found in areas dealing with people, values, communications, and expectations management (Boehm & Turner 2003, p. 1).

På den anden side er den viden, Boehm & Turner (2003) efterspørger, viden om 'hvordan man bør indrette softwareudviklingen, så f.eks. kommunikationen mellem forskellige afdelinger indenfor organisationen kan styrkes ved, at man bliver bedre til at udbrede en fælles vision om produktet' (Boehm & Turner 2003, p. 4). Der efterspørges ikke viden om f.eks. konflikthåndtering, eller hvordan man hjælper individer og grupper med at cope effektivt, når de står overfor stadige forandringer i arbejdet.

Et af de emner, som en ideologisk tilgang ikke tager højde for er, at ændringer i et arbejdsystems struktur også påvirker rolleindehaverne i systemet på mærkbar vis. Det vil sige, at hvis man f.eks. efter agilt ideal flytter retten til at bestemme, *hvordan* en arbejdsopgave skal tilrettelægges og løses, fra projektmanageren til softwareudviklingsteamet, kan konsekvensen være, at medlemmerne i hidtidige eksisterende strukturer fratages deres position, rolle og status. Det er ofte netop disse individer på 'mellemliderniveau', som en agil konsulent skal arbejde sammen med, når udviklingsarbejdet ikke går som ønsket. I dette lys vil det være naivt af konsulenten, hvis han⁷ forestiller sig, at lederens opfattelse af, problemet ikke vil være påvirket af et potentielt tab af status og indflydelse. I det hele taget kan blot det at indtage en ny synsvinkel have konsekvenser for, hvordan de implicerede medarbejdere opfatter sig selv. Dilemmaet kan illustreres således: "Hvis det ikke er de andres skyld, at alt ikke går som det skal, så må det jo være *mig*, der er forkert – og det nægter jeg at tro!". En tankegang som i dette eksempel kan hurtigt lede til, at problemer bliver underkendt (ignoreret), eller at der først handles, når det er for sent. Med andre ord vil den agile konsulent have dårlige chancer for at udvirke den ønskede forandring og 'flytte folk', hvis han ikke har en forståelse af, at mennesker er motiveret af deres egne mål såvel som virksomhedens. Ikke (nødvendigvis) fordi de er vanskelige eller 'uegnede til arbejdet', men fordi de er mennesker.

Som før nævnt er den anden tilgang indenfor Software Engineering til vanskelighederne med de 'menneskelige faktorer' at specificere, at man ser bort fra dem i den sammenhæng, hvor frameworket forklares (se f.eks. Aaen 2020, p. xv). Man kan med nogen ret hævde, at det må være

⁶ Termen 'silver bullet' henviser til en metafor brugt af Frederick Brooks (1987). I sin artikel "No Silver Bullet – Essence and Accident in accidents of Software Engineering". 'En sølvkugle' er her en altid effektiv strategi, der kan forhindre at et softwareprojekt udvikler sig til "a monster of missed schedules, blown budgets and flawed products" (Brooks 1987, p. 10).

⁷ For nemhed skyld henviser jeg gennemgående til en agil softwareudviklingskonsulent som værende hankøn, selvom det lige så godt kunne være en kvinde.

legitimt, at softwareudviklingsframeworks afgrænser deres domæne til at omhandle hensigtsmæssige strukturer og processer indenfor softwareudvikling. Software Engineering er som fag projektorienteret med henblik på skabelsen af et optimalt produkt. Bør problemløsning i relation til softwareudvikling så ikke være i fokus frem for arbejdsmiljøpsykologiske aspekter?

På den anden side er det vel meningen, at de opstillede teorier og frameworks skal informere praksis. Hvis frameworket undlader at adressere vigtige aspekter af problemområdet, er dets praktiske anvendelighed begrænset. Det kan i hvert fald ikke stå alene. Hvad er det så for nogle 'vigtige aspekter', der skal adresseres? Ifølge organisationspsykologen Edgar H Schein (1999) er fællesnævneren for alle problemer i organisationer, at de involverer menneskelige interaktioner og processer. Derfor er det nødvendigt i et vist omfang at adressere, at den menneskelige involvering er af største betydning for, om systemudviklingen fungerer efter hensigten.

No matter what technical, financial, or other matters may be involved, there will always be humans involved in the design and implementation of such technical processes, and there will always be humans involved in the initial discovery that technical fixes may be needed. A thorough understanding of human processes and the ability to improve such processes are therefore fundamental to any organizational improvement (Schein 1999, p. 21).

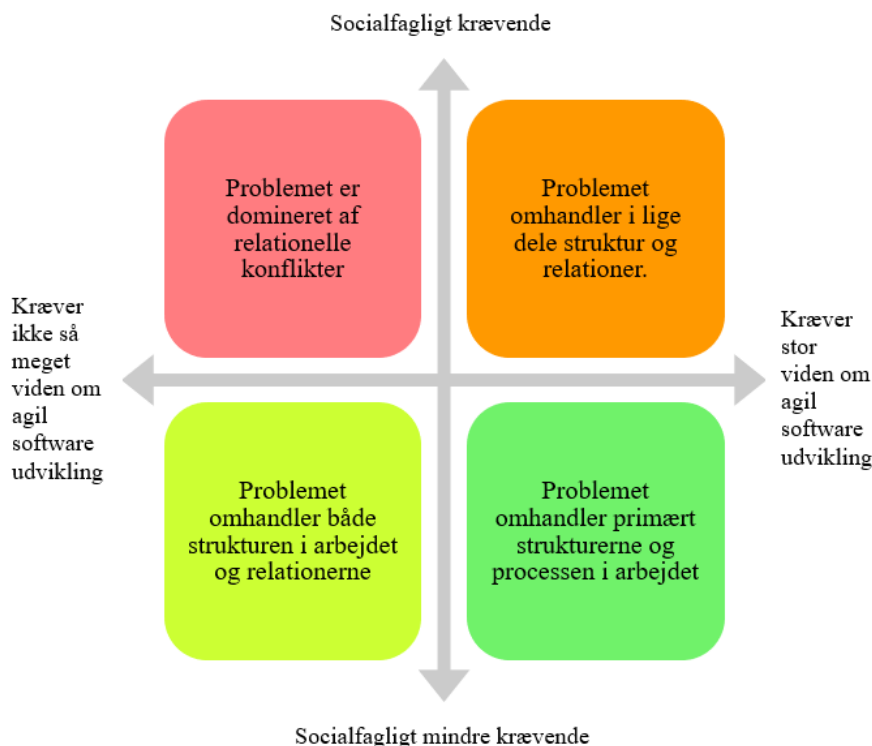
Betyder det, at man bør putte psykologi på pensum for softwareingeniører? Det ville nok være for meget at forlange. Det er dog *ikke* min tanke, at software ingeniører og agile konsulenter skal pålægges at inddrage et større psykologisk pensum. Tanken er nærmere, at de agile softwareudviklingskonsulenter vil være vel tjente med at kunne identificere, hvor grænsen for deres fagkundskab går. At identificere en sådan grænse er selvfølgelig en notorisk vanskelig opgave. Især, når det gælder agile softwareudviklingskonsulenter, fordi en hvilken som helst konsulent, der bliver tilkaldt for at hjælpe med arbejdsprocesser, må formodes at have et mindstemål af færdigheder i forhold til at håndtere menneskelige relationer. Hvis ikke, vil konsulenten formentlig ikke være i branchen særlig længe, da han ville have vanskeligt ved at skabe basis for samarbejde.

Hvis man skal lave en grænsesætning, kan man tage Jeremy Rose (2010) på ordet, når han i bogen *Software Innovation* skriver:

When we want to understand how innovative teams function, then we need to turn primarily to the literatures of management science. An innovative software team is, by definition, not dysfunctional - this is helpful to us because we know quite a lot about the different ways in which teams go wrong (Rose 2010, p. 75).

Jeg går dog et abstraktionsniveau højere op end Rose og differentierer mellem fagligheder, der har hhv. softwareudvikling og menneskelige relationer som genstandsfelt. Hvor går grænsen? Jeg vil vove den påstand, at en agil softwareudviklingskonsulent vil komme ud på dybt vand, når de relationelle aspekter af et problem 'overskygger' de strukturelle. Det vil sige: når vanskelighederne i højere grad omhandler at få folk til at arbejde sammen i en fælles problemløsning end selve det softwareudviklingsproblem, man kom for at løse. Hvis de menneskelige problemer står i vejen for, at man kan lave en systemisk løsning, vil der være mere behov for viden om mennesker og psykosocialt arbejdsmiljø end for viden og ekspertise indenfor agile softwareudviklingssystemer. I mangel af bedre betegnelser kalder jeg den psykologiske indsigt i mennesker, grupper og systemer for 'socialfaglig ekspertise'.

Motivationen for at lave denne opdeling er, at det er en central forudsætning for at kunne arbejde agilt som et softwareudviklingsteam, at alle arbejder sammen i problemløsningen, og at alle teammedlemmer bliver hørt. I denne sammenhæng betegner 'folk' ledere såvel som softwareudviklings team.



Figur 1: Angivelse af hvornår en problemsituation fordrer hhv. en ekspertise indenfor hhv. agil softwareudvikling, og hvornår den fordrer ekspertise indenfor det socialfaglige område. Egen tilvirkning.

På Figur 1 til venstre er opstillet en matrix, der opdeler problemer efter, om løsningen ser ud til at kræve hhv. stor eller lille indsigt i agil softwareudvikling, og hvorvidt det kræver stor eller lille socialfaglig indsigt.

I det grønne område nederst til højre omhandler vanskelighederne primært selve udviklingen af software, og derfor må man formode, at en dygtig agil softwareudviklingskonsulent er den rette fagperson.

I det røde område øverst til venstre omhandler vanskelighederne primært sociale og arbejdsmiljømæssige komplikationer, og den agile konsulent kan antages at være uden for sit element. Det vil derfor være mere tilrådeligt, at han gør opmærksom på, at virksomheden har brug for en person med ledelse, arbejdspsykologi, konfliktmægling og/eller management som primært ekspertområde, inden de vil kunne få glæde af et konsulentforløb med ham selv.

I det orange område øverst til højre i figur 1 står konsulenten overfor et problem, hvor der både er softwareudviklings-vanskeligheder og menneskelige komplikationer i en grad, der stiller store krav til viden både om agil softwareudvikling og socialfaglig indsigt og kompetence. I denne (sprængfarlige) situation vil en agil softwareudviklingskonsulent formentlig ikke kunne 'stå alene' i problemløsningen. Det vil sige, at han enten bør undlade at tage opgaven eller opfordre til, at kunden søger supplerende assistance fra en ekspert i den sociale side af arbejdets tilrettelæggelse, fordi han selv vil være bedst til at hjælpe med den softwareudviklingsmæssige del af konsulentarbejdet.

I det gulgrønne område nederst til venstre i figur 1 stiller problemet hverken særlig store krav til ekspertise indenfor softwareudvikling eller socialfaglig indsigt. Formodentlig vil den agile konsulent kunne varetage denne opgave selv. Forudsat, at den stiltfærdige overflade ikke gemmer på en masse skjulte vanskeligheder.

1.3 Problemformulering

Jeg vil i dette speciale opstille en mulig fremgangsmåde som agile softwareudviklingskonsulenter⁸ kan benytte i det korte tidsinterval op til, at konsulenten og kunden bliver enige om, at et samarbejde skal etableres. Det er hensigten, at den skitserede fremgangsmåde vil udstyre konsulenten med både et indtryk af konteksten for teamets vanskeligheder og en fornemmelse af hvilken relation der har udviklet sig mellem ham selv og hhv. leder og team.

Meningen er, at konsulenten på et så tidligt tidspunkt som muligt bliver i stand til at vurdere, om der er et match mellem det, han har at tilbyde, og den type hjælp som virksomheden har brug for. Hvis der ikke er et match, må konsulenten vurdere, om han kan håndtere dele af den problematiske situation, eller om han må henvise kunden til nogen, der kan.

Det spørgsmål, som dette speciale vil søge at besvare, er:

Hvordan kan konsulenten tidligt afgøre, om han står overfor en løsbar opgave?

En besvarelse af problemformuleringen vil indbefatte en forklaring, der dækker følgende underpunkter:

- Hvordan konsulenten kan opbygge og vurdere sin basis for samarbejde med leder og team
- Hvordan konsulenten gennem observationer under de indledende møder kan få en forståelse af problemet og af de mødedeltagere, der kommer med oplysningerne
- Hvordan konsulenten vil kunne identificere, hvad det er for en type sammenhænge, der er mellem de forskellige elementer i den problematiske situation
- Hvordan konsulenten kan vurdere, om han kan påtage sig opgaven

1.4 Synsvinkel

I dette speciale søger jeg at forene psykologifagets og softwareingeniørfagets synsvinkler for at kunne skabe en frugtbar forståelsesramme for konsulenter, der skal hjælpe softwareudviklingsteams med at overkomme de vanskeligheder, de møder i arbejdet.

Groft sagt har psykologuddannelsen 'mennesket' og en teknologisk ingeniøruddannelse 'udvikling af værktøj' som genstandsfelt. Forskellen i fokus udmønter sig i forskellige forholdemåder til, hvad

⁸Jeg benytter betegnelsen 'agil softwareudviklingskonsulent' og 'konsulent' i flæng, men begge dele henviser underforstået til at det er en agil softwareudviklingskonsulent, der er tale om. Dette gælder dog ikke citerede kilder, der ofte vil benytte 'konsulent' til at påpege vilkår, der er gældende for alle mulige typer konsulenter.

der er målet for ens indsats i arbejdet. Hvis man forsimpler, kan det beskrives på denne måde: Softwareingeniørens fokus er problemløsning i form af fremstilling af et produkt, der løser et problem, og psykologens fokus er *facilitering af problemløsning hos andre*.

Ud fra et pragmatisk synspunkt kan begge dele imidlertid opfattes som 'problemløsning', idet både ingeniøren og psykologen bliver hyret i en situation, hvor *nogen* finder *noget* problematisk og derfor får fat i en ekspert. Det er så denne eksperts eller hold af eksperter opgave at få så godt kendskab til den problematiske situation, at problemets kerne kan identificeres, og en løsning kan skabes. Det er den forskellige skoling af ingeniøren og psykologen, der gør, at de opfatter situationer forskelligt, idet de fokuserer på forskellige formål og elementer af en situation. Elementer, der, når de danner en meningsfuld sammenhæng, udgør det, vi kalder en situation (Aaen 2020, p. 104).

Ved at gå ud fra nogle grundtanker, der er fremherskende indenfor begge fagfelter, vil det lette vejen for at formidle psykologiske redskaber for fagpersoner, der primært er uddannet indenfor softwareindustrien. Når grundlæggende elementer af forståelsesrammen er den samme, vil det være nemmere at indoptage de psykologiske teorier i en eksisterende tankeverden, frem for at læseren skal give afkald på sin måde at forstå en situation på for at kunne indoptage den ny viden. For at kunne forene de to faglige traditioner har jeg valgt at benytte en pragmatisk synsvinkel, primært repræsenteret via John Dewey, da hans tanker er fremherskende indenfor begge fagfelter (Aaen 2020, p. 101-102, Brinkmann 2006, p.11).

For at tydeliggøre denne udveksling mellem de faglige traditioner har jeg valgt at opsætte specialet som en serie breve. Ud over det første brev præsenteret i kapitel 3, så er de alle fra mig til en hypotetisk agil softwareudviklingskonsulent, Holger. Den situation, der giver anledning til brevene er, at Holger skriver til mig og beder om hjælp til at blive hurtigere til at identificere, hvad der er det egentlige problem i softwareudviklingsteams. Jeg svarer tilbage ud fra min dobbelte faglighed, hvor jeg benytter min psykologiske faglighed til at skitsere et handlingsforløb for den første kontakt med hhv. et agilt softwareudviklingsteam og dets leder⁹.

1.4.1 En pragmatisk forståelsesramme

I 9. semesterprojektet antog vi to modsatrettede synsvinkler hhv. subjektivistisk og objektivistisk defineret ud fra Burrell og Morgan (1979) i deres værk *Sociological Paradigms and Organisational Analysis – Elements of the Sociology of Corporate Life*. De to positioner er forskellige i deres grundantagelser vedrørende ontologi, Epistemologi, den menneskelige natur og metodologi (Burrell & Morgan 1979, p. 3). I dette projekt blev de to synsvinkler personificeret i to hypotetiske konsulenter, der så analyserede det indsamlede interviewmateriale fra to forskellige vinkler. Den dobbelte analyse fungerede i 9. semesterprojektet, men beslutningen om at lade de to konsulenter

⁹ Oftest vil der være tale om en art projektmanager eller mellemlider. Dog benytter jeg gennemgående betegnelsen 'leder' i specialet, fordi beskrivelsen af, hvad der sker i mødet mellem denne og konsulenten vil være dækkende hvad enten der er tale om en topleder eller en daglig manager.

indtage ekstremer af de to synsvinkler gjorde analysen lidt kunstig. Derfor vil jeg i dette speciale opbygge og analysere ud fra en pragmatisk forståelse, der primært er inspireret af John Dewey.

'Pragmatisme' defineres i onlineudgaven af den danske ordbog¹⁰ som en:

filosofisk retning som hævder at erkendelse ikke skal opfattes som en objektiv afspejling af virkeligheden, men som et nyttigt redskab der viser sin hensigtsmæssighed i praksis

For at kunne klarlægge den pragmatiske position vil jeg give et kort rids af de divergerende grundantagelser mellem hhv. subjektivisme og objektivisme for bedre at kunne beskrive den pragmatiske position vedrørende ontologi, epistemologi, den menneskelige natur og metodologi. De tre positioner er sat op overfor hinanden i Tabel 1.

Kategorier	Subjektivisme	Objektivisme	Pragmatisme
<i>Ontologi</i>	Nominalisme	Realisme	Naturalisme
<i>Epistemologi</i>	Anti-positivisme	Positivisme	Eksperimentel logik
<i>Menneskelig natur</i>	Voluntarisme	Determinisme	Refleksiv
<i>Metodologi</i>	Ideografisk	Nomotetisk	Transaktion

Tabel 1: Subjektivismens, objektivismens og pragmatismens position med henblik på ontologi, epistemologi, metodologi og den menneskelige naturs væsen. Frit fra Burrell & Morgan 1979, p. 3, og Internet Encyclopedia of Philosophy vedr. John Dewey¹¹

Ontologi omhandler, hvad der forstås ved virkelighed. Fra den objektivistiske synsvinkel betragtes verden som reelt eksisterende udenfor individet, og derfor klassificeres denne position som værende 'realisme'. Fra den subjektivistiske synsvinkel er virkelighed et produkt af dennes egen bevidsthed, og derfor klassificeres denne ontologiske position som værende 'nominalisme'. Dvs. at der indenfor denne position ikke antages at være en sandhed 'derude' – de navne og koncepter, vi bruger til at forklare vores oplevelser med, fortæller mere om, hvordan vi skaber mening i verden, end hvordan denne verden er (Burrell & Morgan 1979, p. 1-5).

Den ontologiske position, som John Dewey står for, vælger jeg at betegne som 'naturalisme', da han er inspireret af Charles Darwins teorier om arternes oprindelse. Menneskets beredskab til at opfatte sin virkelighed antages at være formet af, hvad der har vist sig hensigtsmæssigt for dets ageren i verden (Internet Encyclopedia of Philosophy, John Dewey, upag¹²):

In a similar way, Dewey came to believe that a productive, naturalistic approach to the theory of knowledge must begin with a consideration of the development of knowledge as an adaptive human response to envrioning conditions aimed at an active restructuring of these conditions (ibid.)

Ligesom indenfor objektivismen antages det, at der er en virkelig verden. Dog ulig objektivismen antages det, at mennesker opbygger en forestilling om verden ud fra deres omgang med den. Det vil sige, at mennesker agerer ud fra det indtryk, de har fået - i lighed med den subjektivistiske tilgang.

Epistemologi omhandler, hvad vi betragter som værende viden, dens væsen, og hvordan vi tilegner os den. Fra den objektivistiske synsvinkel er viden faktuel, målbar og kan videreformidles i

¹⁰ <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?aselect=pragmatisme&query=Pragmatisk>

¹¹ <https://iep.utm.edu/dewey/>

¹² <https://iep.utm.edu/dewey/#H2>

håndgribelig form. Den subjektivistiske position antager, at viden er relativ og idiosynkratisk, idet individet selv skaber sin viden som en måde at danne mening i sin verden (Burrell & Morgan 1979, p. 1-5).

Med Dewey som repræsentant for den pragmatisk position, kan den epistemologiske standpunkt benævnes 'eksperimentel logik'. Grunden til denne betegnelse er, at det er igennem undersøgelse af verden og eksperimenter, at man opnår indsigt og viden om verden. Dog er den sandhed, som man opnår via sine eksperimenter stærkt afhængig af den metode, der anvendes:

From the standpoint of scientific inquiry, truth indicates not just accepted beliefs, but beliefs accepted in virtue of a certain method....To science, truth *denotes* verified beliefs, propositions that have emerged from a certain procedure of inquiry and testing. By that I mean that if a scientific man were asked to point to samples of what he meant by truth, he would pick...beliefs which were the outcome of the best technique of inquiry available in some particular field; and he would do this no matter what his conception of the Nature of Truth. (Dewey 1911, [2008, p. 28] i Capps 2019 upag¹³).

Det vil sige, at 'sandhed' er, hvad vi efter grundig videnskabelig undersøgelse af et fænomen er blevet *enige om* er sandhed. Det betyder også, at den sandhed eller 'viden om verden', vi har opnået, kan blive forkastet, hvis en bedre metode til undersøgelse viser os mere konsistente og sammenhængende resultater om fænomenet (Capps 2019, upag). Dewey anvender stort set ikke begrebet 'sandhed' i sine egne skrifter, men benytter i stedet 'judgments' eller 'warranted assertions' om en viden, der blevet empirisk verificeret. Hypoteserne om givne sammenhænge kaldes 'propositions', men de har ikke sandhedsværdi, før de er blevet valideret (ibid.) (se mere i afsnit 4.1.1).

Den menneskelige natur vedrører i denne sammenhæng, om man mener, at der eksisterer en fri vilje. I den objektivistiske position antager man, at menneskers handlinger er kausale, og at mennesker derfor ikke ville kunne handle anderledes, end omstændighederne og deres iboende natur determinerer. Derfor vil man kunne forudsige, hvad der vil ske næst, hvis man ved, hvad der er gået forud. I den subjektivistiske position antages det, at mennesket er autonomt og derfor nærmere kan siges at skabe sit eget miljø frem for at være produkt af det (Burrell & Morgan 1979, p. 1-5).

I en pragmatisk forståelsesramme er menneskets natur 'refleksiv', forstået på den måde, at mennesker både former og formes af deres miljø. Som nævnt ovenfor antages det indenfor pragmatismen, at en virkelig verden eksisterer, og mennesker udforsker denne verden. Den undersøgende aktivitet eller 'inquiry' ændrer selve det, der undersøges, og samtidig ændres undersøgeren af det han/hun opdager. Der giver 'stof til eftertanke' eller refleksion, der ændrer den måde vi tænker på.

I hele forfatterskabet blev tænkning af Dewey forstået som en form for handling. At tænke vil sige at gøre en forskel i verden, at prøve ét frem for noget andet, og hvorvidt noget er godt tænkt eller ej, afhænger af kvaliteten af den forskel, som det tænkte medfører (Brinkmann 2006, p.23).

¹³ <https://plato.stanford.edu/entries/truth-pragmatic/#DewePragTheoTrut>

Ud fra en pragmatisk tanke er det vanskeligt at forudsige, hvordan mennesker vil handle, da der sker en 'transaktion' mellem den handlende og de forandringer han/hun skaber med sin handling i omverden.

Metodologi omhandler, hvilke værktøjer, datatyper og måder at undersøge på, som antages at være nødvendige for at kunne undersøge og forstå verden. Objektivisten vil i sin udforskning af verden være reduktionistisk og fokusere på kausalitet, generaliserbarhed og identifikation af elementerne, der udgør miljøet. Subjektivisten vil for sin part fokusere på måden, hvorpå individet *skaber* den verden, han/hun befinder sig i; dvs. den måde, hvorpå hvert individ tilgår virkeligheden, og det særegne ved det enkelte individs synspunkt (Burrell & Morgan 1979, p. 1-5).

Hvis man skal navngive den pragmatiske måde at undersøge på og de værktøjer, denne isme foretrækker, ville termen være 'Transaktion'. Transaktion er Deweys betegnelse for den udforskning af et problemområde, der ændrer både den situation, der er ophav til undersøgelsen, og undersøgeren i en gensidig påvirkning. Mønsteret i den pragmatiske undersøgelsesmetode og problemløsning, som Dewey identificerede som "Pattern of Inquiry", har 5 faser:

1. En følelse af at noget ikke er, som det skal være, i en uklar situation.
2. Formuleringen af et specifikt problem i situationen. I denne sammenhæng er 'problem' en mental størrelse, der afspejler individets opfattelse af forbindelsen mellem elementerne i, hvad der nu opfattes som en problematisk situation.
3. En hypotese konstrueres ud fra de perceptuelle fakta i situationen og teoretiske ideer til at forudse mulige konsekvenser af diverse interventioner.
4. Undersøgeren gennemtænker betydningen af de forskellige dele af hypotesen, og konsekvensen af mulige modsætninger estimeres. Resultatet af denne fase betyder ofte, at man må vende tilbage til et tidligere trin for at reformulere hypotesen – eller endog problemet.
5. Handling i forhold til at evaluere og teste hypotesen. Det afsløres i denne fase, om en foreslået løsning klarer problemet. I Deweys termer er det om 'inquiry' har ændret en 'uklar situation' til en 'determineret situation' (Hildebrand 2018, upag.¹⁴).

Hvad betyder det så, når jeg hævder, at der er en pragmatisk tilgang i dette speciale? Det betyder rent praktisk, at jeg går ud fra, at der er en virkelig sammenhæng, som mennesker går ud fra. Dog kan man ikke automatisk kan regne med, om opfattelsen af en given situation er objektivt faktuel eller en subjektiv konstruktion. Der er tale om en fortolkning af de begivenheder og elementer, der udgør den situation, som aktøren befinder sig i. Fortolkningen eller forståelsen af situationen er, hvad aktøren agerer efter. I en situation, hvor aktøren oplever, at et eller andet er 'galt' - eller i hvert fald anderledes, end dennes erfaringen siger, at det bør være, påbegyndes en undersøgelsesproces der retter sig mod begivenheder og elementer i den situation, der nu opfattes som problematisk. Undersøgelsen af begivenheder og elementer i situationen omfatter både håndgribelige objekter, og immaterielle ideer (f.eks. ideen om, hvad de andre involverede i situationen tænker). Resultatet af denne afsøgende proces er, at aktøren identificerer et 'problem'. Når først man har identificeret,

¹⁴ <https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/dewey/>

'hvad der er galt' kan der spekuleres over, hvad der skal gøres ved det. Denne overvejelse af muligheder er hypotesedannelse. Mulighederne for handling og deres mulige konsekvenser overvejes nøje, inden der vælges en strategi til at løse problemet. Der kan være mange skridt frem og tilbage i denne proces, og selve opfattelsen af, hvad problemet består i kan ændre sig meget i takt med, at aktøren finder ud af mere om den problematiske situation.

Hvis jeg skal eksemplificere det i forhold til casen med SolutionView på 9. semester, så gav personer i det pågældende softwareudviklingsteam udtryk for, at de klarede sig godt, men arbejdede alt for meget. De gav også udtryk for at være bange for at miste deres job, hvis de satte hastigheden ned. Denne frygt for at miste jobbet og deres identitet som succesfulde softwareudviklere er udtryk for deres forståelse af situationen. Ud fra et pragmatisk synspunkt teamets fortolkning af deres situation formentlig velbegrundet ud fra deres aktuelle indtryk af deres problematiske situation. Vi skulle som konsulenter hjælpe dem med videre i deres problemløsning, eftersom den strategi, de havde benyttet hidtil (at arbejde længere og hårdere), ikke løste problemet. Ud fra den pragmatiske tilgang ville det betyde, at vi skulle hjælpe dem med at undersøge elementerne og begivenhederne, der udgjorde deres problematiske situation igen (f.eks. hvad der udgjorde forsinkelser, hvornår de skete, hvad deres nærmeste leder reelt tænkte osv.). Ud fra denne nye indsigt ville teamet evt. kunne omdefinere deres problem, eller overveje alternative muligheder for løsninger.

1.5 Metode

Der benyttes ikke en traditionel undersøgelsesmetode i dette speciale, eftersom det er et teoretisk projekt, der sammenstiller forskellige teoretiske forståelser i et skitseret konsulentforløb. Der er tale om et 'tankeeksperiment'. Et tankeeksperiment der er inspireret af casestudiet på forrige semester. Jeg præsenterer en hypotetisk konsulent for en skitseret forundersøgelse af en potentiel kunde for konsulenten personificeret af en leder og et agilt softwareudviklingsteam.

Metoden jeg benytter i dette tankeeksperiment, er pragmatisk udforskning af situationen. Hvis man følger Deweys faser i problemløsningen, så er der fokus på konsulentens afsøgning af en problematisk situation med henblik på at få klarhed over, hvad der er problemet for teamet og lederen, og at identificere, om det er et problem, som han vil kunne hjælpe dem med.

Det kan synes mærkeligt at benytte en undersøgelsesmetode i et tankeeksperiment – især når det er med henblik på at skabe et værktøj, der skal bruges i praksis. Dog er der ræson i en sådan udforskning af en tænkt situation, da det er et grundlag for at teste værktøjet i praksis, at man har gennemtænkt de mulige hændelser. Jeg har ikke kunnet finde noget andet projekt, der behandler det emne, jeg analyserer her, så derfor er jeg henvist til, hvad Ries (2011) betegner som et 'Leap of faith':

Acting as if these assumptions are true is a classic entrepreneur superpower. They are called *leaps of faith* precisely because the success of the entire venture rests on them. If they are true, tremendous opportunity awaits. If they are false, the startup risks total failure (Ries 2011, p. 95).

Selvom der er tale om et teoretisk speciale, er min tilgang og model løbende gennem hele projektet blevet drøftet med både vejleder og en række professionelle indenfor psykologi, management, agilt konsulentarbejde i softwarevirksomheder og sågar en af mine hovedkilder (Se kapitel 10). Det tæller ikke som en decideret verificering af mine dispositioner og påstande i specialet. Dog kvalificerer det mine overvejelser og refleksioner lidt mere, at de observationer og dilemmaer jeg tager op i specialet, er genkendelige for praktikere og teoretikere indenfor både den socialfaglige synsvinkel og softwareudvikling.

1.6 Teorivalg

Valget af den pragmatiske tilgangsvinkel er forklaret ovenfor, så dette afsnit vil centrere sig om valget af hhv. Edgar H. Scheins teorier om konsulentens arbejde (1988, 1999, 2010), og beslutningsframeworket Cynefin, der er udviklet af David Snowden i 1999 og videreudviklet i samarbejde med flere andre teoretikere i årene frem til og med nu.

1.6.1 Edgar H. Scheins proceskonsulentteori

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Scheins teori angående konsulentens arbejde, fordi hans socialpsykologiske teori anvendes både indenfor software konsultation og indenfor arbejdspsykologien (Gren 2018). Schein har også et pragmatisk afsæt, idet han tager udgangspunkt i den symbolske interaktionisme, som er udviklet af Herbert Mead (1863-1931). Mead regnes også som en prominent skikkelse indenfor den pragmatiske skole (Legg & Hookway 2020, p.1). Ifølge *Nyt psykologisk leksikon* (2001) så er dette karakteristisk:

Kernen i den symbolske interaktionisme ligger i forestillingen om, at symboler, fx ord, ikke kan opfattes af andre, hvis ikke de, der kommunikerer med hinanden, har lært den betydning, de øvrige lægger i dem. Som konsekvens heraf tager vi mennesker form som personer i et samspil med andre, hvor vi hver især udformer vores egen rolle ifølge de regelsystemer (ofte udtryk ti symboler og ord), som gælder i situationer af forskellig slags (*Nyt psykologisk leksikon* 2001, p. 565).

Med inspiration fra bl.a. den 'symbolske interaktionisme' og særlig Goffmans mikroanalyser af interaktioner beskriver Schein menneskelig udveksling som 'socialt teater' og de udvekslinger, vi har med hinanden, som værende præget af 'social økonomi' (Schein 2010, p. 15-17).

Scheins teori er særligt brugbar i dette projekt, fordi den tillader mig at beskrive, hvordan forskellige situationer (f.eks. et eksplorativt møde mellem konsulenten og lederen af teamet) har et underforstået manuskript, der definerer deltagernes roller og opførsel. Det tillader mig at definere konsulentens arbejde i en virksomhed som værende 'formel hjælp', og udlægge de dilemmaer, der findes i denne type hjælpesituation, samt opstille kriterier for, at hjælpen vil kunne lykkes. Endelig giver Scheins differentiering mellem forskellige konsulentroller (proceskonsulent, ekspertressource og doktor) mulighed for at fastlægge en retning og en etisk fordring for konsulentens ageren i denne forundersøgelse.

1.6.2 David Snowdens Cynefin framework

Jeg benytter Cynefin frameworket, der er udviklet af Snowden, fordi det favner både situationer, der er præget af orden og forudsigelighed og situationer, der er præget af uforudsigelighed og kaos

(Snowden & Kurtz 2003). Modellen i frameworket tillader, at man kan klassificere forskellige sammenhænge eller kontekster ud fra, om forbindelserne mellem elementerne, der udgør den pågældende situation, er hhv. simple, komplicerede, komplekse eller kaotiske. Indenfor dette framework er de forskellige domæner væsensforskellige og kræver forskellige interventioner, for at en beslutningstager kan få så meget mening i situationen, at han/hun kan beslutte, hvad der skal gøres. Selve frameworket er defineret som værende et sensemaking framework og derfor et værktøj til at få styr på eller skifte syn på en given situation, f.eks. problemløsning (Snowden & Kurtz 2003, Snowden & Boone 2007).

Fordelen ved at benytte Cynefin i denne sammenhæng er, at den allerede benyttes indenfor softwareudvikling, hvor den også har sin begyndelse (Snowden 2002, 2019). Spændvidden over simple til reelt kaotiske sammenhænge er utrolig anvendelig indenfor softwarebranchen, hvor hastige forandringer og pres på ressourcerne stiller krav til, at planlægningen kan tilpasses med et øjebliks varsel (Rose 2010). Det handler om at være 'agil'.

Rent praktisk giver frameworket grundlag for hurtigt at kunne identificere, hvad der er kendetegnende for forbindelserne mellem elementerne i den problematiske situation, team og leder befinder sig i. Frameworket giver også konsulenten et grundlag for at vurdere den strategi, som hidtil er blevet benyttet for at overkomme problemet. Hvis konteksten, løsningstilgangen og problemområdet ikke passer sammen, kan konsulenten hurtigt gøre opmærksom på det, og ud fra kundens reaktion kan konsulenten få et indtryk af, hvor langt vedkommende er fra at ville se situationen med nye øjne i et eventuelt konsulentforløb.

1.6.3 Agilitet

Agilitet og agile frameworks har jeg valgt at definere bredt ud fra det agile manifest af Beck et al (2001), da det er denne kilde, som stort set alle de agile frameworks tager afsæt i.

1.7 Begrebsdefinitioner

Dette speciale vil gennemgående have en pragmatisk forståelse af grundbegreber som 'problem', 'problematik' og 'undersøgelse' af et givet problem, både når det gælder konsulenten og det softwareteam, som han søger at hjælpe. Begrebsdefinitionerne herunder vil typisk være mere righoldige, end man er vant til i ingeniøruddannelserne (Rienecker & Jørgensen 2005), og da jeg trækker på fagbegreber indenfor to fagretninger, kan jeg ikke forvente at alle de brugte fagtermer er velkendte for læseren (ibid).

1. Problem

Der er tale om et problem, når nogen opfatter, at der er en diskrepans mellem, hvordan en situation er, og hvordan den bør være. I en pragmatisk forståelse ud fra Dewey betegner identificeringen af et problem et led i problemløsningen forstået på den måde, at det kræver et vist overblik over en situation for at kunne pege på, hvad problemet består i.

Nogen opfatter at *noget* ikke er som det *burde* være. Identificeringen af, *hvad* og *hvordan* det er galt, er en forudsætning for at man kan gøre 'noget' for at ændre på situationen, så den bliver sådan, som den bør være.

2. Problematisk situation

Situation er i dette speciale at forstå som 'helheden' af komponenter, der udgør en meningsfuld sammenhæng.

In our attempts to make sense of a situation we form concepts: What are the elements we see? How do we describe their qualities? Which categories do those elements belong to? etc. Elements are the objects and events we see as belonging to the situation. The whole is the sum of elements we see as being part of the situation – the scope deemed relevant by us (Aaen 2020, p. 104)

Når vi er blevet bevidste om, at der eksisterer et problem, indkredses problemet via udforskning og transaktion. Udforskningen påvirker omgivelserne. Feedback fra denne udforskning ændrer subjektets opfattelse af, hvad problemet består i.

En problematisk situation er her at forstå som en situation, hvor en eller flere aktører er blevet bevidste om, at der noget, der ikke er som det skal være, men endnu ikke har fundet en tilfredsstillende strategi til at løse problemet.

Identifikationen af problemet er halvdelen af problemets løsning. Når man véd, hvad der er galt, indbefatter det også en forestilling om, hvordan denne tingenes tilstand kan ændres, og problemet løses.

3. Undersøgelse

Undersøgelse eller inquiry er betegnelsen for den målrettede aktivitet det er at undersøge en problematisk situation, så man kan få styr på sammenhængene mellem elementerne og begivenhederne, der udgør situationen. Selve denne udforskning sker i interaktion *med* situationen, og derfor medfører det forandringer *af* situationen og i aktørens forståelse af den.

Sagt med andre ord: Når man undersøger en problematisk situation ved at indgå i den, giver det ny indsigt. Denne nye indsigt skal sammenføjes med den viden, man allerede har om situationen, og derfor ændres opfattelsen hos den, der undersøger. Samtidig ændres situationen ved, at den undersøgende indgår og agerer i den for at finde ud af mere.

4. Transaktion

Den gensidige påvirkning mellem det undersøgte og undersøgeren betegnes 'transaktion'.

Transactions refer to interactions between the inquirer and the materials at hand - the elements deemed part of the problematic situation and the means available for resolving it (Aaen 2020, p. 105).

En mulig konsekvens af denne transaktion med den problematiske situation er, at opfattelsen af, hvad problemet består i ændrer sig:

(...) problems may be replaced by other problems as our understanding develops through inquiry (Aaen 2020, p. 103).

5. Sensemaking

Sensemaking er i denne sammenhæng at forstå som den reflektive proces, hvorigennem en eller flere aktører skaber (eller konstruerer) en så sammenhængende forståelse af flertydige indtryk, at det er muligt at kunne handle i den givne situation (Weick 2005, p. 55-56).

6. Cynefin

Cynefin' er et walisisk ord, der udtales Ku-nev-in, og termen henviser til de multiple faktorer i vores miljø og oplevelse af verden, der har indflydelse på os på måder, som vi aldrig helt kommer til at forstå (Snowden & Boone 2007, p. 2). Den engelske oversættelse er 'habitat', men det er iflg. Snowden & Kurtz (2003) ikke helt dækkende nok, eftersom Cynefin også indbefatter hele vores erfaring med verden såvel som de nuværende påvirkninger (ibid.).

Cynefin modellen er et sensemaking værktøj, der kan anvendes til, at man får en meningsfuld forståelse af den kontekst, et problem befinder sig i. Denne forståelse anvendes til at benytte passende strategier til at styre og problemløse. Der skal anvendes forskellige strategier, alt efter om der er tale om systemer, hvor der befinder sig en høj grad af orden og deraf følgende forudsigelighed, eller om der er tale om 'uordentlige' systemer, hvor man ikke kan overskue konsekvenserne af en given intervention, før den er udført.

Cynefin opdeler kontekster ud fra, om de primært er prægede af *ordnede* eller *u-ordnede* sammenhænge. U-ordnet er ikke at forstå som 'det modsatte af orden', men en anden type orden. Et eksempel på en ordnet sammenhæng kan være en industriel fabrik med samlebåndsarbejde. Her er der arbejdsformen så præget af orden og forudsigelighed, at man hurtigt kan finde 'fejlen' i systemet og rette det efter de forhåndenværende procedurer. Et eksempel på uorden kunne være rygtespredningen på internettet. Her er der så mange aktører, der interagerer med og er påvirkede af hinanden, at det er umuligt at forudsige, om 'en fjer bliver til 5 høns' eller forvandler sig til forlydender om 'fugle-influenza med potentiel smittefare til mennesker'.

Opdelingen foretages derefter ud fra en vurdering af, om den ordnede sammenhæng er simpel eller kompliceret: Er det klart, hvad der skal gøres for at løse eventuelle problemer, eller skal der en ekspert til? Opdelingen af u-ordnede sammenhænge sker ud fra en vurdering af, om det er muligt at identificere et mønster i, hvad der sker i konteksten, eller om forandringshastigheden er så høj og behovet for at gøre noget nu her er så presserende, at det er umuligt at tænke, før man handler.

Cynefin identificerer kort sagt fire måder en situation kan 'opføre sig på': simpel, kompliceret, kompleks og kaotisk (Williams & Hummelbrunner 2010, p. 163).

7. Simpel kontekst

Her er konteksten kendetegnet ved stabilitet, og der er klare og åbenlyse forhold mellem årsag og virkning. De problemer, der kan opstå, er velkendte, og der eksisterer en 'best practice' i forhold til at løse dem.

8. Kompliceret kontekst

Her er konteksten kendetegnet ved stabilitet og men det kræver analyse at komme frem til årsager og virkninger. Løsning af problemer indenfor dette domæne forudsætter ofte ekspertviden, og der er

ikke én entydig løsning, der er bedst. Her går problemløsningen nærmere ud på at finde frem til en 'god' dvs. hensigtsmæssig løsning.

9. Kompleks kontekst

Her er konteksten kendetegnet ved at være uforudseelig, fordi der er så mange interagerende faktorer, at man ikke vil være i stand til at få overblik over, dem inden konteksten allerede har ændret sig. Her kan man ikke løse problemer ved *målrettet* at søge at styre en bestemt udvikling. Hvis man skal udvirke et bestemt resultat, må man søge at påvirke mønsteret i det, der sker, ved at fremme de tendenser, som er hensigtsmæssige, og søge at udsukke dem, der er uhensigtsmæssige. En sådan mønsterstyring fordrer bl.a. vedvarende observation af det mønster, der er ved at udfolde sig i den givne situation.

10. Kaotisk kontekst

Her er konteksten kendetegnet ved uforudsigelighed og forandringshastighed i en grad, så det ikke er muligt at observere et mønster, som man kan påvirke. I denne kontekst handles der for at skabe så megen stabilitet, at et mønster kan observeres.

11. Desorganiseret kontekst

Dette er en position mellem de andre kontekster, hvor aktøren er usikker på, hvilken af de fire andre kontekster der er mest betegnende for relationerne mellem elementerne i situationen. Det er ofte her, en konsulent starter sin undersøgelse.

12. Socialt teater

Udtrykket dækker over, at vi i vores interaktioner følger et kulturelt indlejret manuskript for, hvordan man bør agere i en situation af denne type. Situationen definerer den passende adfærd for de forskellige rolleindehavere. F.eks. er det udtryk for et sådant kulturelt manuskript, når man sidder og lytter høfligt til taler fra værten ved et festligt selskab. Et andet eksempel er det kulturelle manuskript for, hvordan en kunde og en ekspedient har en interaktion i en 'købs-situation'. Det vil være anledning til forargelse, hvis en af rolleindehaverne ikke følger manuskriptet. F.eks. hvis ekspedienten ignorerer, afbryder eller 'ikke giver kunden ret'.

13. Social valuta

Udveksling af social valuta er den måde vi viser hinanden at, vi har værdi. Man giver udtryk for, at et andet menneske er værdifuldt, når man udviser en adfærd, der indikerer: "kærlighed, opmærksomhed, anerkendelse, accept, ros og hjælp" (Schein 2010, p. 37). F.eks. er det at give nogen sin opmærksomhed og accept udtryk for, at den person, man lytter til, har værdi. Det økonomiske aspekt bliver tydelig, hvis man ser på det engelske udtryk: "You *pay* attention".

14. Social økonomi

Social økonomi henviser til, at vi interagerer i udvekslinger, hvor vi i almindelighed forventer en retfærdig udveksling af social valuta. 'Retfærdig' skal forstås i forhold til den rolle, man indtager; f.eks. forventer en chef, at hans undergivne viser han respekt (Schein 2010, p. 34-35). Et andet

aspekt af den sociale økonomi er, at vi i et samarbejde forventer, at de andre yder den samme indsats som vi selv.

15. **Psykologisk kontrakt**

En psykologisk kontrakt er i denne sammenhæng de tavse gensidige forventninger, der er mellem konsulenten og dennes klient i forhold til, hvad de hver især skal yde og vil modtage fra den anden i relationen. Disse gensidige forventninger omhandler ikke kun basale aftaleforhold, men også hvad vi forventer i interaktionen. Det kunne f.eks. være en forventning om, at den anden vil give sin udelte opmærksomhed og lytte accepterende acceptende til, hvad jeg måtte have at sige, hvis jeg signalerer, at jeg har noget vigtigt på hjerte (Schein 1999, p. 235).

16. **Konsulent**

I dette speciales sammenhæng menes herved en agil softwareudviklingskonsulent, medmindre andet er angivet direkte i teksten. Gennemgående anføres konsulenten som hankøn igennem specialet.

17. **Leder**

I denne sammenhæng dækker ordet leder over den nærmeste leder i forhold til et softwareudviklingsteam, en projektmanager eller et medlem af teamet, der indtager en rolle som f.eks. 'product owner' i Scrum. Da lederen både kan være en mand og en kvinde bruges de personlige pronomener han/hun, når der henvises til lederen.

18. **Et agilt softwareudviklingsteam**

I dette speciales sammenhæng er et agilt softwareudviklingsteam 7-9 professionelle, der arbejder intensivt sammen i et softwareudviklingsprojekt fra begyndelse til levering af produktet til kunden. Det antages, at teamet arbejder iterativt sammen i sprintperioder med præsentation af de udviklede funktionaliteter for kunden mellem hver sprintperiode.

1.8 Afgrænsning

I dette speciale er der tale om at udvirke forandringer på et lokalt niveau med et team, der befinder sig i en organisationsmæssig ramme. For konsulentens arbejde er der to dele, der har relevans for vurderingen af, om denne vil kunne påtage sig en opgave hos et givet team: Hvorvidt de potentielle klienter *reelt* ønsker den agile softwareudviklingskonsulents hjælp, og om der er et match mellem virksomhedens problem og konsulentens kompetencer.

Det er min antagelse i dette speciale, at konsulenten kommer 'udefra', og at han derfor ikke er påvirket af nogen forhåndsgivet loyalitet eller pres for at *skulle* udvirke en bestemt forandring hos leder eller team, hvis han vil bevare sit job.

Da det er den fundamentale intention om 'at hjælpe', der er i fokus, har jeg valgt ikke at forholde mig til, om konsulenten kan være 'sulten' efter opgaver. Hvis jeg havde medtaget, at konsulenten kunne være motiveret af ønsket om at få en aftale med en given virksomhed for at sikre sit eget udkomme, ville det medføre diskussion af en række andre variabler, f.eks. intern konkurrence på

konsulentmarkedet, forudsætningerne for at en kunde vælger en konsulent frem for en anden, og hvordan selve konsultationen bør opsættes for at have et agilt islæt (se Freedman 2016, p. 175).

Specialet vil heller ikke behandle forskellen på, om det er en stor eller en lille virksomhed, som det agile team arbejder indenfor, da det er det umiddelbare møde mellem konsulenten, softwareudviklingsteamet og den nærmeste leder, der er i fokus.

1.9 Opgavens fremgangsmåde og læsevejledning

Specialet er opbygget som en serie breve til en agil softwareudviklingskonsulent, Holger.

Anledningen er en forespørgsel fra konsulenten, hvor han giver udtryk for frustration over, at det problem, som var anledningen til at han blev hyret, sjældent er identisk med det problem, som han identificerer i teamet. Holger udtrykker ønske om et værktøj, der kan tillade ham hurtigere at kunne få så meget greb om problemområdet, at han ved, hvad der skal gøres, for at hjælpe teamet rigtigt.

Holger vil gerne have en nem løsning, men det kan han ikke få. Det er ikke en simpel sag at identificere, hvad der skaber vanskeligheder for et softwareudviklingsteam i deres arbejde, og det er heller ikke sikkert, at Holger er den rigtige til at yde den type hjælp, der er brug for. Det jeg *kan* hjælpe Holger med, er at assistere hans refleksionsproces i forhold til den information, han får ved de første eksplorative møder med softwareteamet og dets leder. Min hjælp til Holger består i at give ham nogle redskaber, der kan guide hans fokus i kontakten med leder og team, og en teoretisk baggrund til at vurdere den indsamlede information. Det er tanken, at de redskaber jeg formidler til holder, skal gøre ham i stand at få så meget indsigt i, hvad det er for et problem der er tale om, og hvor gode hans muligheder er for at kunne yde den hjælp, der er brug for.

Brevformen betyder, at opbygningen af specialet ikke er traditionel, da jeg præsenterer de relevante teorier i takt med, at de informerer det redskab, jeg præsenterer for Holger. Et redskab, som jeg har valgt at benævne 'Forundersøgelsen', fordi den samlende figur er en skitsering af den indledende kontakt mellem en konsulent, en leder og et agilt team. Under forundersøgelsen danner konsulenten sig et overblik, inden det egentlige konsulentforløb starter. Der er 5 trin i dette skitserede forløb: 1. Møde med lederen, 2. Design af et spørgeskema, 3. Møde med lederen og teamet, 4. Analyse af de indsamlede data og 5. Beslutningsmøde med lederen.

Med dette in mente har specialet følgende opbygning:

I Kapitel 1 klarlægges specialets genstand område og hensigt.

I Kapitel 2 introduceres den intenderede modtager af dette speciales indhold i form af den hypotetiske agile konsulent 'Holger'. I sammenhæng hermed præsenteres det agile manifest, hvad der forstås ved agilitet indenfor softwareudvikling og den viden og de færdigheder der er primære for den agile konsulents kompetenceområde. Endelig præsenteres 'oplægget' til dette speciale i form af et brev fra Holger, hvor han beder om min hjælp til hurtigere at blive klar over, hvad det egentlig er, man beder om hans hjælp til at løse, når han er blevet antaget som konsulent i en virksomhed.

I **Kapitel 3** er en forventningsafstemning. Jeg præciserer for Holger, at min hjælp vil bestå i at give ham et redskab til at danne sig nok overblik til at kunne beslutte, om han skal påtage sig opgaven eller ej. Fire grundlæggende principper i konsulentens arbejde præciseres: 1) At det er konsulentens opgave at facilitere problemløsning ved at hjælpe team og leder til at se på deres problem med nye øjne. 2) At der både forekommer officielle og skjulte agendaer. 3) At konsulenten ved sin blotte tilstedeværelse er med til at påvirke den situation, han er ved at undersøge, og 4) at forskellige problemkontekster kan være præget af højere eller lavere grad af gennemskuelighed og forandringshastighed.

I **Kapitel 4** behandles det første møde med virksomheden i form af et eksplorativt møde med lederen. Den første del af kapitlet omhandler, hvordan konsulenten kan opbygge en tillidsfuld relation til lederen. Denne forklaring af relationsopbygningen er samtidig basis for konsulentens vurdering af lederens måde at agere på, når han/hun har brug for hjælp. I anden del af kapitlet præsenteres de temaer, som konsulenten bør spørge ind til i sin undersøgelse af, hvad teamets og lederens problem består i. I sammenhæng med temaerne præsenteres også, hvordan konsulenten kan uddrage information ud af det sagte – og måden det bliver sagt på.

I **Kapitel 5** præsenteres Cynefin frameworket som baggrund for et spørgeskema, som teamet og lederen forventes at udfylde mellem det første og det andet møde. Frameworket benyttes også til at skabe et skema, som konsulenten kan orientere sig efter både i sin tolkning af svarene for spørgeskemaet, og i sine observationer af, hvad hhv. lederen og teamet siger.

I **Kapitel 6** behandles hvordan konsulenten kan indhente information fra teamet, hvad han bør spørge til, og hvordan han kan forstå både det sagte og det usagte. Konsulenten får nogle vinkler på, hvordan han kan vurdere, om teamet er præget af konflikter internt og/eller i forholdet til lederen og i hvilken grad de tager aktivt ansvar for løsningen af problemet.

I **Kapitel 7** forklares det, hvordan konsulenten ud fra det indsamlede data vil kunne komme til en rimelig vurdering af: 1) Om teamet og lederen i det hele taget ønsker hans hjælp. 2) Hvad det er, teamet og lederen ønsker at opnå med et konsulentforløb. 3) Hvad det egentlig er for et problem, teamet og lederen kæmper med. 4) Om der er et match mellem teamets problem og konsulentens kompetencer. Ud fra svarene på disse spørgsmål gives der en guideline til, hvad konsulenten bør gøre ved det sidste møde med lederen.

Kapitel 8 omhandler det sidste møde med lederen, hvor konsulenten præsenterer sine foreløbige observationer og sin vurdering af, hvad det videre handlingsforløb bør være. Det kan give sig udslag i en af tre løsninger: Konsulenten kan enten påtage sig opgaven, sige 'nej tak' til at påtage sig opgaven (i det mindste lige nu), eller lederen og konsulenten kan gå i forhandling om, hvilke dele af problemet konsulenten vil påtage sig at hjælpe med. Det tredje møde er også en anledning til at lave observationer, og det kan betyde, at konsulenten får verificeret nogle af de uafklarede spørgsmål fra analysen.

I **Kapitel 9** diskuteres det, hvorvidt et tankeeksperiment har reel praksisværdi. Det diskuteres også i omfang konsulenten *kan* vurdere teamets problem ud fra så lille en datamængde. Endelig diskuteres det om en konsulent bør holde sig til at varetage opgaver, som han er sikker på at kunne løse.

Selvom der er risiko forbundet med at påtage sig en opgave, der ligger udenfor ens comfortzone kan det også være en mulighed for innovation.

I **Kapitel 10** diskuteres valideringen af forundersøgelsen, ud fra de løbende diskussioner, jeg har haft med min vejleder, agile softwareudviklingskonsulenter, salgskonsulenter, psykologer, ledere, en teammanagerteammanager og David Snowden selv.

I **Kapitel 11** præsenteres specialets konklusion, der besvarer problemformuleringen.

2 Modtageren af dette speciale

Jeg forestiller mig, at modtageren af mine breve er en agil konsulent indenfor softwareindustrien. Det formodes, at konsulenten har en mere 'ren' baggrund indenfor programmering og Computer Science end jeg har, og at han er skolet i det agile paradigme, der har den fleksible og kundecentrerede softwareudvikling som ideal (Aaen 2020, p. 8).

I dette speciales sammenhæng er der tale om en konsulent, der skal hjælpe et agil softwareudviklingsteam. Det er imidlertid ikke det samme som, at de vanskeligheder, der var anledning til at konsulenten blev kontaktet, faktisk befinder sig på teamniveau. F.eks. kan en konsulent tilkaldes, fordi et teams produktivitet er gået ned, men den sænkede produktivitet kan reelt set være et symptom på problemer på ledelses- eller markedsniveau.

2.1 Præsentation af 'Holger'

Selve navnet 'Holger' er inspireret af den danske oversættelse af de kendte pegebøger af Martin Handford: "*Where's Wally?*". I denne sammenhæng er Holger en hypotetisk konsulent, der hjælper agile softwareudviklingsteams med at optimere af deres proces. Jeg antager, at denne konsulent har haft de samme fag som jeg selv på sin kandidatuddannelse. Software Engineering, Software innovation, Software Entrepreneurship og specialiseringen System Development. Dog vil jeg gå ud fra, at han primært er datalogisk uddannet dvs. software ingeniør eller datalog, og at han har nogen praksiserfaring ud over sin tekniske viden om softwareudvikling, i og med at han nu agerer som konsulent.

Der er flere grunde til, at netop Holger blev navnet på den hypotetiske modtager af mit speciale. En af grundene er, at denne konsulent, ligesom sin navnefælle, kan befinde sig i vidt forskellige kontekster og (virksomheds)kulturer, som han bliver *nødt til* at undersøge nærmere for at kunne navigere i. En anden og måske vigtigere grund er den aktivitet, som pegebøger giver anledning til hos barnet, der skal finde Holger på billedet: For at kunne finde frem til Holger skal barnet studere hver del af et broget billede hvor figurerne er involverede i alle mulige og umulige aktiviteter. I pegebøgerne er der tekst ved siden af billedet, der giver barnet ledetråde til at finde frem til den rette figur. På samme måde skal *denne* Holger kigge grundigt på den kontekst, han er blevet tilkaldt til. Hans opgave er at identificere, hvad der er rod til de vanskeligheder, som er anledningen til hans tilstedeværelse her.

2.2 En *agil* softwareudviklingskonsulent

Det er vanskeligt at definere, hvad der ligger indenfor den agile konsulents kompetenceområde. Dels fordi selve ordet 'konsulent' ikke har en entydig definition, og dels fordi der eksisterer flere forskellige definitioner af, hvad det vil sige at være agil (Abbas, Gravell & Wills 2008, p. 95). Det

er dog vigtigt at opstille en sådan definition, da der ellers ikke er nogen basis for at vurdere, hvorvidt en bestemt opgave ligger indenfor eller udenfor den agile konsulents kompetenceområde. For at kunne indkredse, hvad en agil softwareudviklingskonsulent er, tager jeg udgangspunkt i en række leksikale definitioner fra onlineudgaven af *The Cambridge Dictionary*. Hvis ikke andet er angivet er dette opslagsværk kilde til de næstfølgende definitioner:

Konsulent er alment defineret som: *“a person who is a specialist in a subject and whose job is to give advice and information to businesses, government organizations, etc.”*.¹⁵ I en undersektion på samme side angives, at en konsulent indenfor business engelsk er: *“someone who is paid to give expert advice or training on a particular subject”*. Søger man under **management konsulent** dækker betegnelsen *“someone whose job is to give advice to companies about the best way of managing and improving their businesses”*.

Specialist defineres alment som *“someone who has a lot of experience, knowledge, or skill in a particular subject”*. Længere nede på samme side angives en amerikansk definition fra Cambridge Academic Content Dictionary: *“someone who limits his or her studying or work to a particular area of knowledge, and who is an expert in that area”*.

Agil defineres som et adjektiv, der betyder: *“able to deal with new situations or changes quickly and successfully”*, og i forbindelse med management er agile et adjektiv, der er *“used for describing ways of planning and doing work in which it is understood that making changes as they are needed is an important part of the job”*.

Man kan som udgangspunkt gå ud fra at disse noget brede kategorier også kan applikeres til en agil softwareudviklingskonsulent. Det vil sige, at der er tale om:

En specialist, der er betalt af en virksomhed til at rådgive, informere og/eller træne ledelse og/eller medarbejdere med det formål at skabe en softwareproduktion, der er tilrettelagt, så man kan håndtere og skabe de forandringer, der giver et succesfuldt udkomme.

Ud fra definitionerne af specialist kan der *både* være tale om en person, der har masser af erfaring og kompetencer indenfor softwareudvikling, men der kan også være tale om en person, der *kun* har specialiseret sig indenfor agil software produktion og ledelse. Agile software konsulenter er dermed ikke en stykvare, men kan variere i deres øvrige kompetencer, videns- og erfaringsbase.

Man kan dog gå ud fra, at en agil softwareudviklingskonsulent ikke kun fungerer som en videns-ekspert, men at han¹⁶ primært er *praktiker* i og med, at han bliver tilkaldt til virksomheder, der har et ønske om hjælp i en eller anden henseende.

Grunden til at fremhæve konsulenten som en praktiker er, at der ifølge Donald A. Schön (2013) er forskel på de problemer, som de etablerede videnskaber beskæftiger sig med på universitetet, og de problemer, som de færdigguddannede kandidater skal håndtere efter endt studium. Ifølge Schön

¹⁵ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/consultant>

¹⁶ Da jeg har valgt, at min fiktive konsulent er en mand (Holger) vælger jeg for nemheds skyld at skrive 'han' om den agile softwareudviklingskonsulent. Det er også underforstået, at der er tale om den agile softwareudviklingskonsulent, når jeg skriver 'konsulenten' i bestemt form.

foretrækker universiteterne at beskæftige sig med relativt overkommelige problemer, der kan løses ved hjælp af en teknisk rationalitet og forskningsbaseret teori og teknik. Imidlertid er de problemer, der møder den udøvende praktiker i den virkelige verden alt andet end simple og veldefinerede.

"De optræder snarere som rodede, ubestemmelige situationer frem for som problemer" (Schön 2013, p. 3-4). I sådanne ubestemmelige sammenhænge kan praktikerne ikke 'finde' et veldefineret problem, der passer til de kendte teorier og teknikker – han bliver nødt til at *konstruere* det ved at fokusere på de ting i situationen, som virker betydningsfulde eller 'problematiske' ud fra praktikerens faglige optik (Schön 2013, p. 4):

Når en praktiserende opstiller et problem, så vælger han og sætter navn på de ting, han vil hæfte sig ved. [...] Ved at identificere og opstille rammer vælger den praktiserende ting af interesse og organiserer dem ud fra en forståelse af situationen, som får det hele til at hænge sammen og udstikker en handlingsretning. Problemopstilling er derfor en ontologisk proces - som Nelson Goodman så mindeværdigt udtrykte det (1978): en form for verdensskabelse (Schön 2013, p. 4).

Schön beskriver, hvordan forskellige fagpersoner bliver nødt til at erkende en problematisk situation gennem et filter, der giver en meningsfuld sammenhæng for den udøvende praktiker. Forskellige fagpersoner kan anskue den samme situation ud fra vidt forskellige forståelser. Ydermere vil folk med forskellige forståelsesrammer lægge mærke til forskellige elementer i den samme situation, og de kan meget vel komme til forskellige slutninger af de fakta, de lægger mærke til (Schön 2013, p. 5).

Pointen i forhold til den agile softwareudviklingskonsulent, er, at der er tale om en faglig specialist, der har en 'agil-softwareudviklingskonsulent-optik' på de problemstillinger, han ser i sit faglige virke. Det betyder, at konsulenten typisk kan forventes at hæfte sig ved om der er nogle prioriteter, værdier, organisationsstrukturer, procedurer, arbejdsmåder, samarbejdsflader og ritualer, der kan ligge i vejen for at virksomheden opnår det niveau af agilitet, som kunden ønsker.

2.2.1 Det agile manifest

Agilitet er et begreb, der har en historie og en sammenhæng. Termen fik officiel status ved et møde 11 til 13 februar 2001, hvor 17 softwareudviklere mødtes i et skisportssted 'Snowbird' i Utah. De 17 deltagere kom fra forskellige skoleretninger indenfor softwareudvikling, herunder Extreme programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming etc. Et fællestræk var utilfredshed med 'vandfalds-modellen', der ellers havde været det dominerende paradigme indenfor softwareudviklingsindustrien (Beck et al 2001). Deltagerne startede det, der blev kendt som den agile alliance på tværs af skoleretninger, og forbundet eksisterer stadig i dag som en nonprofitorganisation hvis mål det er *"at støtte folk, der udforsker og anvender agile værdier, principper og praktikker for at gøre dét at udvikle software mere effektiv, human og bæredygtig"*¹⁷ Organisationen stiller materialer til rådighed på deres hjemmeside agileAlliance.org, og kan med nogen ret betragtes som værende en troværdig kilde til udlægning af, hvad agilitet betyder indenfor softwareudvikling. Informationerne i dette afsnit kommer fra agileAlliance.org, hvis andet ikke er angivet. Ved mødet i Utah undersøgte deltagerne, om de kunne definere nogle fælles værdier på

¹⁷ <https://www.agilealliance.org/the-alliance/> (min oversættelse).

tværs af deres forskellige tilgangsvinkler og teknikker til at udvikle software. Mod forventning lykkedes det disse ellers konkurrence frameworks at enes om at formulere nogle værdier og principper, som alle tilstedeværende kunne stå inde for i forhold til softwareudvikling. Resultatet af mødet blev nedfældningen af 'Det agile manifest', der består af 4 overordnede værdier og 12 bagvedliggende principper (Beck et al 2001).

De fire værdier, der er indeholdt i det agile manifest er en vægtning mellem forskellige elementer i softwareudviklingen.

- **Individer og samarbejde** frem for processer og værktøjer
- **Velfungerende software** frem for omfattende dokumentation
- **Samarbejde med kunden** frem for kontraktforhandling
- **Håndtering af forandringer** frem for fastholdelse af en plan

Tabel 2: De fire overordnede værdier indeholdt i det agile manifest¹⁸

Prioriteringen af det der står til venstre, er ikke ensbetydende med en forkastelse af de ting der står til højre. Processer, værktøjer, dokumentation, kontraktforhandling og fastholdelse af en plan er vigtige elementer i softwareudvikling, men individer og samarbejde bør vægtes højere end processer og værktøjer. Det er vigtigere at levere faktisk fungerende software til kunden frem for at kunne levere en omfattende dokumentation. Det er vigtigere at have et faktisk samarbejde med kunden frem for at have en kontraktforhandling. Sidst men ikke mindst er det vigtigt at håndtere forandringer, så man leverer faktisk værdi til kunden frem for at søge at fastholde en plan.

1. Vores højeste prioritet er at stille kunden tilfreds gennem tidlige og løbende afleveringer af værdifuld software
2. Vi imødekommer ændringer i krav, også selvom de fremkommer sent i udviklingen. De agile processer sikrer at ændringer er til kundens fordel.
3. Løbende levering af velfungerende software, jo hyppigere des bedre.
4. Forretningsrepræsentanter og udviklere skal samarbejde dagligt gennem hele projektet.
5. Opbyg projekterne omkring motiverede personer. Giv dem de rette omgivelser og den nødvendige støtte, og stol på at de kan klare opgaven.
6. Den mest effektive kommunikationsform er samtale ansigt til ansigt.
7. Fungerende software er den primære måde at måle fremdrift på.
8. Agile processer fremmer bæredygtig udvikling. Systemejere, udviklere og brugere bør til enhver tid kunne opretholde et fast udviklingstempo.
9. Fokus på teknisk ekspertise og godt design fremmer den agile udvikling.
10. Enkelhed, defineret som kunsten at maksimere mængden af ikke udført arbejde, er essentiel.
11. De bedste arkitekturer, krav og designs stammer fra selvorganiserede teams.
12. Med jævne mellemrum reflekterer gruppen over, hvordan den kan blive mere effektiv, og tilpasser sin adfærd derefter.

Tabel 3: De 12 agile principper, der understøtter de 4 overordnede værdier i det agile manifest.¹⁹

¹⁸¹⁸ <https://agilemanifesto.org/iso/dk/manifesto.html>

¹⁹ <https://agilemanifesto.org/iso/dk/principles.html>

I og for sig er tankerne i det agile manifest ikke originale i den betydning, at de værdier og principper, som manifestet indeholder, har sit udspring fra netop *dette* møde i 2001. Der har været eksperimenteret med metoder, som senere tider vil betegne som agile helt tilbage til 1957. Det nye i det agile manifest var, at man formulerede en samlet kanon på tværs af de forskellige skoleretninger (Abbas, Gravell & Wills 2008, p. 94-103).

2.2.2 Agilitet operationaliseret

På Agile Alliances webside beskrives agil softwareudvikling på følgende måde:

Agile software development is more than frameworks such as Scrum, Extreme Programming or Feature-Driven Development (FDD). Agile software development is more than practices such as pair programming, test-driven development, stand-ups, planning sessions and sprints. Agile software development is an umbrella term for a set of frameworks and practices based on the values and principles expressed in the Manifesto for Agile Software Development and the 12 Principles behind it²⁰.

Det er lettest at beskrive, hvad der er betegnende for virkeliggørelsen af de agile værdier og principper i softwareudviklingen ved at forklare forskellene i forhold til den hvad Aaen (2020) betegner det første paradigme indenfor softwareudvikling. Indenfor dette paradigme er den mest fremherskende softwareudviklingsmodel den plandrevne metode også kaldet 'vandfaldsmodellen'. Denne softwareudviklingsmodel betegner en fremadskridende proces, hvor alt dokumenteres undervejs, kravene til produktet skrives ind i kontrakten i starten af forløbet, og de efterfølgende opgaver udføres sekventielt som separate faser, hvor en fase ikke kan begynde før den foregående er afsluttet (Sommerville 2016, p. 47-48). Det kan være en effektiv og grundig måde at udvikle software på, og kontrakten muliggør, at projektet kan planlægges oppefra og ned, og eventuelle konflikter mellem udvikler og kunde kan forhindres. Imidlertid forudsætter vandfaldsmodellen at systemkravene ikke ændrer sig undervejs i projektet, at problemet er velkendt fra starten, og at der er et begrænset hvor udforskende man skal være i problemløsningen (Aaen 2020, p. 8).

Imidlertid betød den teknologiske udvikling og mobilitet på markedet, at det blev reglen mere end undtagelsen, at kravene ændrede sig under projektet, og utilfredsheden med vandfaldsmodellens arbejdsform er ikke af nyere dato. Der har løbende været forsøg med hvad der i dag betegnes som værende agile metoder (Abbas, Gravell & Wills 2008, p. 94).

Essensen af det andet paradigme indenfor softwareudvikling er udtrykt i det Agile Manifest. Det er et opgør med vandfaldsmodellen i form af en bevægelse fra kontrakt-drevne kundeforhold til i højere grad at betragte softwareudvikling som bruger-centreret. Kravspecifikationerne til applikationerne kommer fra kunden, og de må forventes at være dynamiske og foranderlige. Grunden til denne foranderlighed er, at kunderne først forventes at blive rigtig klar over, hvad det egentlig er, de har brug for i takt med at projektet skrider frem. Denne foranderlighed betyder, at planlægningen og håndteringen af projektet blev baseret på inkrementel udvikling (Aaen 2020, p. 8).

²⁰ <https://www.agilealliance.org/agile101/>

Agilitet indenfor et softwareprojekt kan siges at omfatte metoder, udviklingsteknikker, projekthåndtering og tilgang til skalering i et projekt (Sommerville 2016, p. 73-98). Det særegne ved *agile metoder* er, at det vægter kundeinvolvering gennem *hele* udviklingsprojektet. Kundens rolle er at definere og prioritere nye systemkrav og at evaluere iterationerne af systemet. Selve måden systemet opbygges på skal tillade at der skabes forandringer undervejs. Leveringen af softwaren sker i 'increments', dvs. at man udbygger systemet undervejs i projektet, hvor det er kunden, der beslutter, hvilke dele der skal bygges til i hver tilbygning. I videst muligt omfang prøver man at bevare simplicitet i systemet (Sommerville 2016, p. 76). Endelig er et definerede træk ved agile metoder et fravær af procedurer for, hvordan folk skal arbejde i softwareudviklingsteamet:

The skills of the development team should be recognized and exploited. Team members should be left to develop their own ways of working without prescriptive processes (Sommerville 2016, p. 76).

De *agile udviklingsteknikker* som f.eks. Extreme Programming (XP) indbefatter at user stories indsamlede fra kunden. Alle tests for en funktionalitet laves forud for selve kodningen og samtlige tests for alle funktionaliteter skal køres igennem, når ny kode integreres ind i hovedsystemet og der må kun være en kort tidsperiode mellem hver ny tilføjelse. Indenfor XP understøttes værdien 'Individer og samarbejde frem for proces og værktøjer' ved par-programmering, kollektivt ejerskab af kode, og at man så vidt muligt undgår at udviklerne får overarbejde. Forandringsaspektet imødegås ved at frigive funktionalitet til kunden, testene der skrives først, og kontinuerlig integration af nye funktioner. Simpliciteten bevares i systemet ved at man vedblivende arbejder på at refraktor dvs. rens/rydde op i den allerede producerede kode (Sommerville 2016, p. 77-78).

Agil projekthåndtering ses tydeligst i frameworket Scrum, hvor den mest optimale brug af tid, ressourcer og synlighed af det selvstyrende teams arbejde sikres via en række roller og ritualer (Sommerville 2016, p. 84) Rollerne integrerer de funktioner, som ellers blev varetaget af bestemmende projektmanagere uden dog at fratage selve udviklingsteamet deres autonomi. F.eks. er af rollerne (product owner) repræsentant for kunden og indehaveren af denne rolle definerer og prioriterer *hvilke* funktionaliteter, der skal laves først. Den guidende funktion fra en projektmanager overtages af rollen 'Scrum Master', hvis primære funktion er at vejlede og facilitere, men *ikke* dirigere. Softwareudviklingsteamet bevarer deres autonomi ved selv at estimere, hvor meget der skal puttes ind i en sprint, og hvor lang tid hver opgave tager (Sommerville 2016, p. 84-86).

Større projekter *skaleres* ved at integrere nogle af praktikkerne fra plan-drevne praktikker så som: Eksakte krav-specifikationer i starten af projektet, mange kunderepræsentanter, mere dokumentation, mere standardisering af metoder/redskaber og samordning af leveringstidspunkter for flere teams (Sommerville 2016, p. 98). Det betyder dog ikke at skaleringen medfører, at man går tilbage til en plandreven arbejdsform. Indenfor Scrum håndteres skaleringen ved at alle teams indeholder de samme roller med den tilføjelse, at et af teammedlemmerne nu får en rolle som 'product arkitekt'. Produkt arkitekterne fra de forskellige teams arbejder så sammen om at udvikle den overordnede systemarkitektur. Datoerne for frigivelsen af de enkelte holds funktionaliteter samordnes, så et samlet system kan præsenteres til kunden efter hvert sprint, og daglige møder holdes repræsentanter fra alle teams for at diskutere fremskridt, problemer og planlægning (Sommerville 2016, p. 96).

2.2.3 Den agile konsulents viden og kompetencer

Evolving the client's enterprise to agility is our mission as agile consultants. We help clients grasp the agile practices and mind-set, and, if we're lucky and effective, we guide them to a leaner, more responsive, and more human way of working. Partnering with both the executive suite and the grassroots delivery teams, we help them transition from a predictive "big-bang" approach, to a nimble, iterative, and collaborative culture and value chain (Freedman 2016, p. 167).

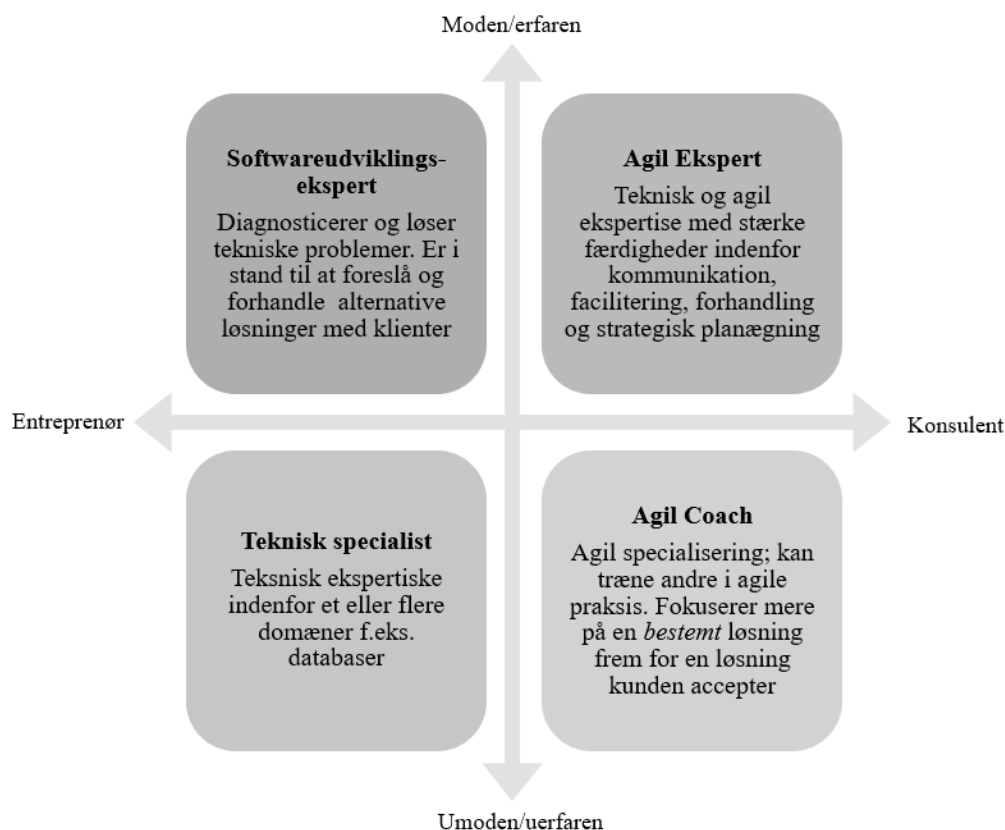
Citatet er fra Rick Freedmans bog *The Agile Consultant – Guiding clients to enterprise agility* (2016). Han beskriver den agile softwareudviklingskonsulents færdigheder ud fra kontrasten til, hvad han benævner som 'Contractors' dvs. kontraktbundne entreprenører, der får deres objektiv fra kunden frem for selv at søge at definere sin opgave (Freedman 2016, p. 180). Freedman skelner også løbende mellem, hvad der karakteriserer en moden/erfaren konsulent versus en uerfaren/'rookie' udøver af rådgivningspraksis (ibid. 179-190). Freedman indrømmer dog, at forskellene kan være på et ret bredt kontinuum mellem rollerne som værende tekniske og agile eksperter. Færdighederne for erfarne rådgivere af begge slags lader til at være en blanding af både teknisk viden og erfaring såvel som rådgivningsfærdigheder (Freedman 2018, p. 180).

Den primære forskel mellem de to positioner lader til at være, at den tekniske ekspert har et forhold til kunden, der er præget af en kontraktlig udveksling. Konsulenten derimod må have fokus på at opbygge personlig relation, da det er via relationen, at konsulenten øver sin indflydelse (Freedman 2016, p. 179, 183-184). I Freedmans beskrivelse lader det til, at han angiver et kontinuum der går fra 'teknisk specialist' over (agil) 'domæne ekspert' til agil konsulent (som det ypperste).

Jeg har opstillet en model i figur 2, der viser forskellene mellem ekspertisen hos kontraktbunde tekniske entreprenører og agile konsulenter inspireret af Freedmans beskrivelse. Dog er der den

forskel, at jeg vælger at differentiere mellem om fokus er på den tekniske problemløsning eller på det faciliterende aspekt af rådgivningen.

Jeg indfører også en skelnen mellem mere umodne/uerfarne specialister, der har særlig viden på et smallere område, og modne eksperter, der har både bred og dyb viden.



Figur 2: Skelnen mellem hvad der definerer en teknisk domæne ekspert/konsulent og erfarne/uerfarne praktikere indenfor professionel rådgivning af agile softwarevirksomheder. Egen tilvirkning inspireret af Freedman 2016, p. 179-190.

På figur 2 angiver den horisontale akse om der primært er tale om en teknisk ekspert, der skal løse et problem defineret af kunden, eller om der er tale om en rådgivende konsulent der skal hjælpe kunden med at identificere problemet før der kan handles. Forskellen skal også ses i forhold til, om der er et teknisk problem, der skal løses, eller om man ønsker en ekspert, der kan fremme *andres* evner til at skabe software i fællesskab. Selv skriver Freedman om forskellen på Contractors og agile konsulenter:

I believe, however, that there is a distinct code of conduct, set of ethics, and expectation of results that define consulting. While a contractor can bring his skills and await direction from the client, a consultant must bring experience, initiative, creativity, problem solving, and executive relationship skills to the engagement (Freedman 2016, p. 180).

Den vertikale akse laver en opdeling mellem, hvad der karakteriserer erfarne og mindre erfarne aktører. Det skal lige nævnes, at fremhævelsen af særlige færdigheder hos den erfarne/modne ekspert ikke skal opfattes som, at uerfarne tekniske specialister eller agile coaches er 'dårlige' på disse områder. Det angiver blot at de erfarne udmærker sig netop her qua deres erfaringer.

I nederste venstre hjørne af figur 2 er der tale om en teknisk specialist, der bliver hyret ind som ekspert ressource i en bestemt kapacitet. Forskellen mellem specialisten og softwareudviklingseksperter består i omfanget af færdigheder og evne til at komme med flere alternative løsninger til et givet problem, kunden gerne vil have løst.

I øverste venstre hjørne af figur 2 er der tale om en erfaren softwareudviklingsekspert. Denne ekspert forventes at have viden om softwareudvikling både i forhold til de rent tekniske færdigheder med programmeringssprog, programarkitektur osv. og kompetence indenfor software Engineering, herunder også agile praktikker, metoder, projektstyring og management. Den erfarne softwareudviklingsekspert kan forventes at have en del af de kommunikative færdigheder, som agile konsulenter, men forholder sig typisk til en kontraktuel opgave frem for hele virksomheden (Freedman 2016, p. 180).

Den højre side af figur 2 betegner den professionelle i en konsulentrolle, hvor kendskabet til agile metoder, og erfaring med hvordan man implementerer dem i softwarevirksomheder er en *forudsætning* for at arbejde som konsulent i det hele taget (Freedman 2016, p. 179). Den agile konsulent kan forventes at have 'domæne ekspertise'. Det der menes med domæne ekspertise er i denne sammenhæng: Teoretisk indsigt i, hvordan de agile værdier, teknikker og mindset fungerer såvel som praktisk erfaring med implementering af agilitet i virksomheder (Freedman 2016, p. 191-199). Ekspertise indenfor domænet kræver, at den professionelle konstant er lærende, og holder sig up to date med nye tendenser, teknikker, værktøjer og tilgange. Der er ikke et enkelt framework for agil softwareudvikling: *Agility evolves continuously, and, as agile advisors, we must evolve with it or risk obsolescence* (ibid. 191).

På næste side viser tabel 4 en oversigt over den viden og de erfaringer, der er nødvendige for en agil konsulent, kan excellere i sit arbejde. Man kan forvente, at både erfarne og uerfarne konsulenter har den teoretiske viden som tabellen angiver, men man kan selvfølgelig ikke forvente, at en umoden/uerfaren konsulent har den samme erfaringsbase og evne til at anvende sine kompetencer

som den agile ekspert. Derfor skal man kun forvente den 'komplette liste' opfyldt af aktørerne i det øverste venstre hjørne af figur 2.

Teoretisk viden, der indbefatter:

- Forståelse af det agile mindset og værdier ikke blot praktikker og teknikker
- Hvad teams, coaches og managere behøver på hverdagsplanet for at kunne påbegynde omlægning til agilitet i virksomheden.
- Hvordan traditionelle managere kan give slip på de vante vandfaldspraktikker, lokale videns monopoler og en tro på, at man kan forudsige, hvad der kommer til at ske i et projekt.
- Hvordan man hjælper managere til at give slip på deres autoritære position til fordel for at facilitere beslutningsprocesserne i udviklingsteamsene.
- En viden om ideudvikling i softwareteams
- Viden om hvilke konsekvenser det har for udviklerteams, når de traditionelle metoder ikke giver de ønskede resultater.
- Viden om hvordan de agile tanker og praktikker udviklede sig
- Viden om, hvordan man opbygger, coacher, træner og superviserer agile teams.

Erfaringer:

- Fortrolighed med forskellige virksomhedskulturer, businessmodeller og personligheder
- Erfaring med hvordan man anvender empati og evnen til at kunne tilpasse sig
- Erfaring med modstand mod og mistro til agile praktikker samt hvordan man selv udvikler måder at imødegå frygt og modstand.
- Erfaring med implementering af agilitet i både store og små virksomheder

Tabel 4: Viden forståelse og erfaring, den agile konsulent forventes at være i besiddelse af. Egen tilvirkning inspireret af Freedman 2016, p. 191-194.

I det nederste højre hjørne af figur 2 er der tale om en uerfaren konsulent og/eller en agil coach. Grunden til at placere den agile coach i denne kategori er, at det at træne et team i agile metode ofte ikke er så ambitiøst, som Freedman mener, at man bør være som agil konsulent:

Agile coaching is often transactional; "Come in and spin up these three scrum teams." While many agile coaches defy this and engage at the enterprise level, I've seen dozens of situations in which a coach comes in, teaches and guides teams through agile practices, and then calls it good and moves on (Freedman 2016, p. 180).

Følger man Freedmans beskrivelse lader den primære forskel mellem agile eksperter og umodne/uerfarne agile konsulenter at være, at den umodne konsulent kan have en tendens til at fokusere på sine egne ideer om en *bestemt* løsning i stedet for at facilitere, at *kunden* finder frem til en løsning, der fungerer for dem. Det er indstilling, der viser sig, når en kunde sætter spørgsmålstejn ved, hvad konsulenten anser for at være løsningen:

When the client questions or rejects them, immature advisors will often become defensive or demotivated. We become ego-attached to our own ideas, and then the client that rejects them becomes an enemy or a fool.

Overcoming this emotional response and replacing it with a productive dialog is a crucial step in the journey to maturity for a consultant (Freedman 2016, p. 183).

Et vigtigt element i vejen fra at være en umoden til at blive en moden konsulent er ifølge Freedman, at man skal tage sit 'ego ud af ligningen'. Det vil sige at man undgår at tage sider i en diskussion, blive fastlåst på vores egne ideer eller at blive følelsesmæssigt involveret i at skulle have sat sin vilje igennem (Freedman 2016, p. 184, 188-189). At kunne fokusere på kundens behov forudsætter evnen til at lytte frem for selv at komme med svar på problemet. Effekten er ofte, at kunden selv får snakket sig frem til den løsning, der er rigtigst for ham/hende. Evnen til at lytte er og fremme at alle bliver hørt kalder Freedman facilitering. Det er en færdighed som uerfarne konsulenter skal opøve hos sig selv først i form af evnen til at lytte (uden at formulere indvendinger i hovedet imens), og senere ved at blive god til at få alle parter til at udtale sig på konstruktiv vis i en sparring:

We have no stake in the outcome except to ensure that all voices are heard and that the team owns its decisions. We're there to try and bring order to the turmoil of conflicting perspectives, points of view, and ideas. We can attempt to capture, record, and gain consensus on ideas that arise in our sessions, but we can't prioritize or discard any ideas; that's up to the team (Freedman 2016, p. 183).

Et definerende træk ved erfarne agile konsulenter er, at de ud over selv at være dygtige til at facilitere en problemløsnings-session, så er de også gode til at lære denne færdighed til team og ledere i virksomheden (ibid.). Hvis man allerede er en erfaren facilitator, er det næste skridt at blive helbefaren indenfor de vanskeligere aspekter af menneskelig kommunikation:

If you are already an experienced facilitator, you should seek to expand your skills to the realms of conflict resolution, complex group dynamics, and the design of facilitated sessions for controversial or complex situations. The stronger your skills in facilitation, the more impact you can have, from the team to the strategic level. (Freedman 2016, p. 184).

En anden central færdighed, som betegner den agile ekspert, er evnen til at forhandle og påvirke (Freedman 2016, p. 185-186). Det man, som agil konsulent præsenterer kunderne for, er potentielle forandringer i forhold til måden systemet fungerer på for nuværende. Derfor er det naturligt og forventeligt, at der vil komme indvendinger fra teams og ledere, der skal bruge ekstra kognitive ressourcer på at gøre tingene på en uvant måde samtidig med at 'det almindelige arbejde' opretholdes. Selvom konsulentens færdigheder i forhandling og påvirkning gør ham i stand til at kunne manipulere kunden, så må disse færdigheder *kun* benyttes i kundens egen interesse:

In agile negotiation, the only win is trust, collaboration, and mutual benefit. We negotiate to understand clients' needs, not to sell them something, or sell them on something. We negotiate to match our commitments to our capacity, so we can promote sustainable development. We negotiate to ensure that we are delivering what the client needs now, so that we can adapt as the marketplace changes. We negotiate to ensure that we are continuously improving both the product and the process. Most important, we negotiate with our ego and emotion in check, enabling us to reach mutual value without competitive instincts infringing on the process (Freedman 2016, p. 185).

Vejen til dygtighed og modenhed som konsulent går primært gennem egen erfaring ifølge Freedman. Certificering er kun relevant i det omfang, at de fremmer konsulentens karrieremuligheder, da evnen til at præstere i tests ikke er ensbetydende med, at man kan anvende den indsamlede viden i praksis. Det, uerfarne konsulenter primært skal koncentrere sig om, er at implementere agile praktikker og metoder i deres nuværende arbejde, og arbejde sig frem til at få nogle selvstændige projekter indenfor deres virksomhed. Hvis det ikke er muligt anbefaler han, at

man bør finde sig et arbejde, der giver muligheden for denne udvikling (Freedman 2016, p. 194, 197).

2.2.4 Hvad betyder det i forhold til mine forventninger til Holger?

Som nævnt i afsnit 2.1 antager jeg ikke, at Holger er en meget erfaren agil softwareudviklingskonsulent. Jeg forventer, at han har teknisk indsigt og domænekendskab i form af viden om agile teknikker, metoder og projektformer. Jeg forventer også, at han har træning og færdigheder i problemløsning indenfor software, men ikke nødvendigvis i rent menneskelige sammenhænge. Holger kan udmærket have indsigt i modstand, organisationsforandring osv. på et teoretisk plan, men jeg antager ikke, at han nødvendigvis har udviklet færdighederne til at slippe egne formodninger, og virkelig lytte til hvad hans kunder siger både på og mellem linjerne.

Dette speciales bidrag kan betragtes som en måde at udvikle Holgers modenhed som konsulent ved bl.a. at lede hans opmærksomhed i retning af disse elementer i den eksplorative fase af forundersøgelsen, samt en måde at forstå det opfattede på.

På næste side er Holgers brev til mig.

2.3 Brev fra Holger

Brevet i kassen nedenfor indeholder en appel fra min fiktive konsulent. Han har brug for en måde at få greb om, hvad det egentlig er hans kunder har brug hans hjælp til. De næstfølgende kapitler, der står i to kolonner, er mine svar til Holger i forhold til det behov han skitserer i dette brev.

Hej Inger

Jeg skriver til dig, fordi jeg godt kunne bruge din vinkel på, hvordan man hurtigt kan få greb om, hvad det er for nogle vanskeligheder, der plager et agilt softwareteam. Anledningen er, at jeg gentagne gange oplever at blive tilkaldt for at hjælpe med et tilsyneladende simpelt problem, for så blot at opdage, at det er noget helt andet teamet har brug for hjælp til. Det er en frustrerende trial and error proces, som ikke virker alt for befordrende på relationen til kunden, der ofte står og forventer, at man leverer en løsning med det samme.

Selvom der kan være en udbredt forståelse af, at kunder, der *beder om* softwareløsninger sjældent selv er bevidste om, hvad det er for en løsning de reelt *har brug for*, så er virksomhederne sjældent opmærksomme på, at det samme gælder konsulentløsninger. Derudover kan jeg fra tid til anden opleve, at ellers fornuftige mennesker ikke agerer særlig fornuftigt.

Selvom jeg nok kan opfatte, hvad det er for nogle kræfter, der kan få softwareteamet til at agere på en sådan måde, så mangler jeg en måde at skille det fra de faktuelle problemer, som teamet kæmper med i deres udviklingsproces.

Det er jo stadig problemer, som jeg skal hjælpe med at afvikle i kraft af mit arbejde som konsulent, men det ligger lidt udenfor min spidskompetence. Så vidt jeg kan se bevæger en sådan problemstilling sig mere over i den psykologiske boldgade, så jeg ville spørge dig, om du, med din dobbelte baggrund, har nogle vinkler, der kan hjælpe mig?

Jeg har brug for et værktøj til med det samme at få en fornemmelse af, hvad det er for en type problem der er tale om, så jeg kan komme med den hjælp teamet faktisk behøver.

De bedste hilsner
Holger

Tabel 5: Hypotetisk brev fra den agile softwareudviklingskonsulent 'Holger', hvor han beder om hjælp til at gennemskue hvad det egentlig er for et problem han skal hjælpe med. Egen tilvirkning.

3 Skematisering af forløb

Dette kapitel tjener til at skitsere, hvordan specialet er et svar på en forespørgsel fra min fiktive agile konsulent 'Holger'. Det gør jeg ved at tage hans noget vage forespørgsel, og udlægge, hvordan jeg forstår hans dilemma. Først ved metaforisk at sætte mig i hans sted ved at beskrive, hvordan problemløsning foregår, når man skal finde en fejl i et computerprogram sammenlignet med, hvordan en konsulent arbejder, når han skal finde en 'fejl' i et menneskeligt system.

Mine svar vil antage form af en række teoretiske filtre, som han kan anskue den fremadskridende proces igennem, så han i sidste ende kan blive i stand til at vurdere, hvor stort et match der er mellem, hvad det agile softwareudviklingsteam har brug for, og hvad han i sin rolle og med sin ekspertise vil kunne tilbyde.

For at indikere, hvornår jeg adresserer Holger i et brev, har jeg valgt at et layout til denne del, hvor teksten står i to spalter.

3.1 Brev til Holger - Forventningsafstemning

Kære Holger

Du skrev til mig i forbindelse med vanskeligheder ift. konsulentopgaver, der involverer agile softwareudviklings teams. Som jeg forstod det, står du og mangler et redskab til hurtigt at kunne få greb om teamets problemer, så du kan afgøre hvilken type hjælp, de har brug for.

Vi ved begge, at konsulentarbejdet er lettere på papiret end i den virkelige verden. Især fordi ikke to sager er helt ens. Hvis man kunne indfange virkelighedens problemer i en simpel model, så ville det blot være et spørgsmål om at følge opskriften, når et problem skulle ryddes af vejen. Derfor har alle modeller et element af forsimpning, der kan udtrykkes som: *"One size doesn't quite fit anybody"*.

Når man accepterer dette forbehold, så vil jeg alligevel søge at opstille en skematik, der

forhåbentlig kan guide dig i begyndelsesfasen inden et konsulentforløb *måske* skal påbegyndes. Jeg skriver 'måske', for nogle gange kan en indledende vurdering tydeliggøre, at ens indsats vil være fuldstændig spildt i den pågældende sammenhæng. Hvis det er tilfældet, er det faktisk ens pligt ikke at påtage sig den pågældende opgave. Det er både at svigte sig selv og de mennesker, der har behov for ens ekspertise, hvis man påtager sig en konsulentopgave vel vidende, at man ikke vil kunne give dem den hjælp, de har brug for. Så er det bedre at henvise dem til en person, der ville kunne hjælpe.

Det kan virke voldsomt, når jeg opsætter denne dogmatik. Hvis man er ekstern konsulent, hænger opgaverne ikke altid på træerne, så det at afvise et forløb kan være personligt omkostningsfyldt. Hvis man er intern konsulent i en virksomhed, er dilemmaet ikke mindre, da det kan være en hurtig måde at blive upopulær

hos sin egen leder, når man nægter at være 'samarbejdsvillig'. Selvfølgelig kan man heller ikke være helt sikker på vurderingen af, om man ville kunne hjælpe det pågældende team, når det er en vurdering bygget på den sparsomme information, man har om teamet i begyndelsen.

Når man står i en situation, hvor der er tvivl om hvorvidt man kan hjælpe, bør man forholde sig til ens grundlag for at tro på, at konsulentforløbet vil lykkedes. Som DeMarco & Lister (2003) anfører i *Waltzing with Bears - Managing Risk on Software Projects*, så er spørgsmålet, om man har *ret* til at tro, at det *vil* lykkedes at hjælpe ens klient med det problem der præsenteres i den pågældende situation. Er ens tro baseret på reel evidens, man selv har indsamlet, eller er den baseret på, at man har kvalt sine tvivl? Hvis det sidste er tilfældet, bør man indse, at man har et moralsk ansvar i forhold til et fejlslagent konsulentforløb (ibid. p. 4-6). Derfor vil jeg beholde det lidt strenge vurderingskriterium i forhold til, om man overhovedet skal påtage sig opgaven.

Mit svar til dig vil derfor vedrøre:

Hvordan man i løbet af den indledende kontakt kan finde ud af så meget om teamet, dets leder og deres problem, at det er muligt at afgøre om det er en opgave man vil være i stand til at løse.

Når man har fundet ud af det, kan man vurdere, om man bør sige ja, nej - eller om man skal samarbejde med kunden om at omdefinere opgaven, så et konsulentforløb kan adressere de dele af den problematiske situation, som man kan hjælpe med.

Hvad er det særlige ved tiden lige efter

kontakten er taget? To ting: Kontakten til klienten eller klienterne grundlægges allerede her, og det er i denne periode, at konsulenten kan trække sig, hvis det ser ud til, at han ikke er den rigtige person til at hjælpe.

Hvordan kan man vide, om man kan

hjælpe? En stor del af konsulentarbejdet består jo i at *afdække* klientens problem i det hele taget. Hvordan skulle man så *forud* for en undersøgelse kunne sige, om man vil kunne hjælpe eller ej? Svaret på det spørgsmål må nødvendigvis være, at det kan man ikke vide *definitivt*. Jeg vil dog vove den påstand, at man med ganske lidt information kan få en fornemmelse af *konteksten* for klientens problem, og dermed, hvad det er for nogle forudsætninger, der efter al sandsynlighed bør være på plads for at *situationen* kan bedres.

Hvad menes der med kontekst for et

problem? Konteksten for et problem er den sammenhæng, problemet eksisterer i. Man kan også bruge ordet 'situation' (Aaen 2020, p. 105).

Hvis man skal sammenligne med en kendt situation, så kunne en lidt forsimplet metafor være den problemløsning, der foretages, når et softwaresystem pludselig ikke fungerer: Her går man alle systemets elementer igennem for at finde ud af, hvor fejlen er. Det kan så indkredses, hvorhenne i processerne, der kan være noget galt ud fra, hvilket output de forskellige handlinger giver. I denne sammenhæng ville bug'en være *problemet*, og de komponenter af softwareapplikationen, der er påvirket af eller har effekt på fejlen er *kontekst* for problemet. En dejlig velordnet verden. Ja, i hvert fald hvis applikationen ikke er for kompliceret, kunne du med nogen ret indvende. Imidlertid stiger kompleksiteten

mærkbart på mindst fire punkter, så snart mennesker er involveret:

3.1.1 Konsulent skal hjælpe med at se med nye øjne

I konsulentarbejdet er et *problem* altid at forstå som '*det oplevede problem*'. I takt med at vi bliver klogere på konteksten, så ændres opfattelsen af, hvad problemet består i næsten altid også (Aaen 2020, p. 101). Faktisk er det en *forudsætning for*, at vi kan skabe en løsning, at vores opfattelse ændrer sig. Det er en vigtig pointe i forhold til konsulentarbejde med kunder der er softwareingeniører, fordi de er eksperter i at skabe løsninger. – Hvis de selv var i stand til at se, hvad problemet bestod i, så ville de næppe have behov for en konsulent. Når de nu alligevel tilkalder en konsulent, så har de behov for at kunne se situationen på en anden måde end de gør nu. *Derfor er det konsulentens opgave at facilitere, at de ser situationen med nye øjne.*

Hvordan se det med nye øjne? Ligesom ved undersøgelsen af softwaresystemet i min lille metafor, så er måden at se situationen på at undersøge, sætte spørgsmålstejn ved faste antagelser og drage nye erfaringer. Det er konsulentens opgave at engagere teamet i at genundersøge, eksperimentere og reflektere over udkommet.

3.1.2 Der er både officielle og skjulte agendaer

Situationens komponenter har både *erklærede* og *underforståede* objektiver. Det vil sige, at den sammenhæng, som konsulenten undersøger, indeholder mennesker, der har en relation til hinanden defineret af den

arbejdsræmme. I professionelt samarbejde er de interne roller defineret i forhold til det fælles formål (at skabe ny software). Samtidig har de også nogle underforståede relationer, roller og intentioner i forhold til hinanden - og til konsulenten. *Begge typer relationer og objektiver spiller afgørende ind i forhold til, hvordan teammedlemmerne handler.*

Hvad betyder denne dobbelthed? Denne dobbelthed betyder, at mennesker kan have flere motivationer på samme tid. På overfladen er der typisk nogle erklærede mål og værdier i forhold til, hvordan man bør interagere. F.eks. angiver *The Scrum guide 2017* (p. 5):

The Scrum Team and its stakeholders agree to be open about all the work and the challenges with performing the work. Scrum Team members respect each other to be capable, independent people.²¹

Ikke desto mindre kan dette erklærede mål om åbenhed forhindres af nogle underforståede mål f.eks. mål i forhold til selvbeskyttelse eller personlig ambition. Hvis softwareteamet er presset, kan udviklerne f.eks. være bange for at miste deres arbejde, hvis de var åbne om deres (fejlagte) beslutninger (Jeff Sutherland i Scrum interview 2017. min 3:50 – 5:00²²).

At mennesker forholder sig til hinanden ud fra observationer af, at det officielle mål muligvis ikke er det egentlige mål, gælder ikke kun konsulentens observation af teamet.

Teammedlemmerne orienterer sig også i forhold til konsulenten og i forhold til hinanden. Et grelt eksempel kunne være, at konsulenten, der er ansat til at hjælpe teamet med at optimere deres softwareudviklingsproces, af teamet bliver opfattet som en håndlanger fra ledelsen. En håndlanger, der kun ønsker at presse teamet, så

²¹<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

²²<https://www.youtube.com/watch?v=WVSQkU5VaC8&t=27s>

en medarbejder kan spares væk. - Eller der kan være en bevidsthed om, at der er et problem, men det er så pinligt, at man på *ingen måde* ønsker konsulentens indblanding. Opfattelsen af konsulentens underforståede formål kan så være mere eller mindre i overensstemmelse med de faktiske forhold. Faktum er stadig, at teamet vil handle i forhold til både de erklærede og de underforståede mål, de mener at opfange.

En helt simpel betragtning i denne sammenhæng vil være: Der vil altid være både erklærede og underforståede agendaer (Schein 1999, p. 65). Det behøver ikke at udgøre et problem i sig selv medmindre de to agendaer spænder ben for hinanden på en måde så teamet mistrives og deres effektivitet falder. Konsulenten må søge at opbygge så megen tillid, at klienterne tør åbne op for deres tanker vedrørende officielle såvel som underforståede agendaer.

Fordelen ved at det underforståede bliver italesat er at dels, at konsulenten får reel information om, hvad der er baggrunden for at teamet agerer som de gør, og dels at denne information kan blive tilgængelig for teamet i deres problemløsning.

3.1.3 Konsulentens påvirker selv situationen

Konteksten er *ikke statisk*. I den metaforiske software applikation kan brugeren prøve alle mulige handlinger af uden applikationen ændrer sin struktur. Imidlertid påvirker alle de handlinger man udfører for at undersøge et menneskeligt system, hvordan det fungerer. Selvom mange videnskabelige systemer søger et 'fluen-på-væggen ideal', så er det ikke realistisk medmindre man filmer folk uden deres vidende. Som konsulent indgår man i det menneskelige system man undersøger, og selve

undersøgelsen ændrer systemet. Forståelsen konsulenten får ud af sin undersøgelse ændrer dennes opfattelse af, hvad problemet består i. Den gensidige påvirkning mellem konsulenten og systemet betyder *at konsulenten allerede fra starten skal være opmærksom på, at hans interaktion med systemet påvirker, hvilke muligheder der er realiserbare*.

Hvad betyder dette i praksis? Hvis konsulenten ikke får et godt forhold til sin klient fra starten, kan det være svært at få noget som helst til at fungere ligegyldigt hvor simpelt et problem der er tale om, og hvor dygtig konsulenten er.

3.1.4 Gennemskuelighed og forandringshastighed

Typen af system kan *variere i karakter mht. orden og dynamik*. Problemet kan eksistere i stærkt bureaukratiserede organisationer, hvor der er en klar kommandovej, eller der kan være tale om løsere matrix strukturer, hvor det er svært (hvis ikke umuligt) at finde ud af, hvad resultatet af en given intervention vil blive, hvorhenne og i hvilken størrelsesorden. Det jeg mener med dynamik er hvor hurtigt systemet ændrer sig. F.eks. er det indenfor softwareudvikling meget almindeligt at systemkrav ændrer sig hurtigere end man kan nå at fastlægge dem. Det er en af grundene til at man i store dele af industrien har forladt vandfaldsmodellen som softwareudviklingsmodel. Ligesom kravene til software systemer ændrer sig mange gange under udviklingsprocessen, så sker der tilsvarende hurtige forandringer i de organisationer, der udvikler softwaren. Dette betyder at konsulenten *bliver nødt til at forholde sig til i hvilken grad konteksten for det problem, han er tilkaldt for at løse, er gennemskuelig og forudsigelig eller*

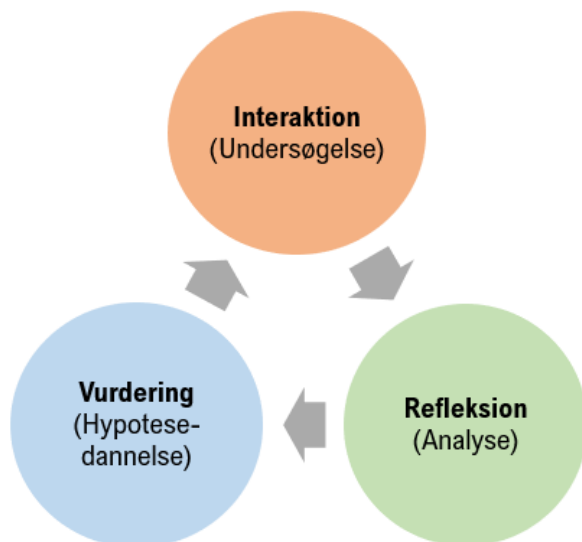
uigennemskuelig og uforudsigelig, samt hvor stor forandringshastigheden er i systemet.

Hvilken rolle spiller graden af orden og forandringshastighed? Hvis situationen ikke er til at gennemskue, og forandringerne sker så hurtigt at konsulenten ikke kan nå at analysere sig frem til gode løsninger, så bliver han og teamet nødt til at lave mindre eksperimenter, der ikke har for fatale konsekvenser for at se, hvordan konteksten reagerer.

Jeg har nu opstillet nogle betragtninger om, hvad der er vigtigt at tage med i betragtning:

1. Det er den agile konsulents opgave at få teamet til at se deres vanskeligheder fra nye vinkler.
2. Konsulenten skal regne med at der både er officielle hensigtserklæringer og uudtalte agendaer, der har indflydelse på, hvordan teamets medlemmer agerer.
3. Konsulenten er selv en del af den kontekst han undersøger, og han kan ikke 'slette' den påvirkning, hans tidligere handlinger har haft på systemet.
4. Konteksten for et teams problemer kan være præget af større eller mindre grad af forandringshastighed, gennemskuelighed og forudsigelighed

I tilgift til disse betragtninger om den sammenhæng, konsulenten skal undersøge, så er der her et billede af, hvad jeg vil betegne som konsulentens cyklus i sit arbejde:



Figur 3 illustrer denne cyklus: Hvis man starter i den røde cirkel, så kræver konsulentens undersøgelse af et problem, at han træder ind i den, da det forudsætter *interaktion* at få noget at vide.

I den grønne cirkel *analyserer* konsulenten den information han har indsamlet, *reflekterer* over resultaternes sammenhæng med den eksisterende situation.

I den blå cirkel har konsulenten kommet frem til en *vurdering* af, hvad det han har opfanget betyder. Denne vurdering udmønter sig i en *hypotese* om en mulig sammenhæng, som kun kan testes i interaktion med situationens elementer.

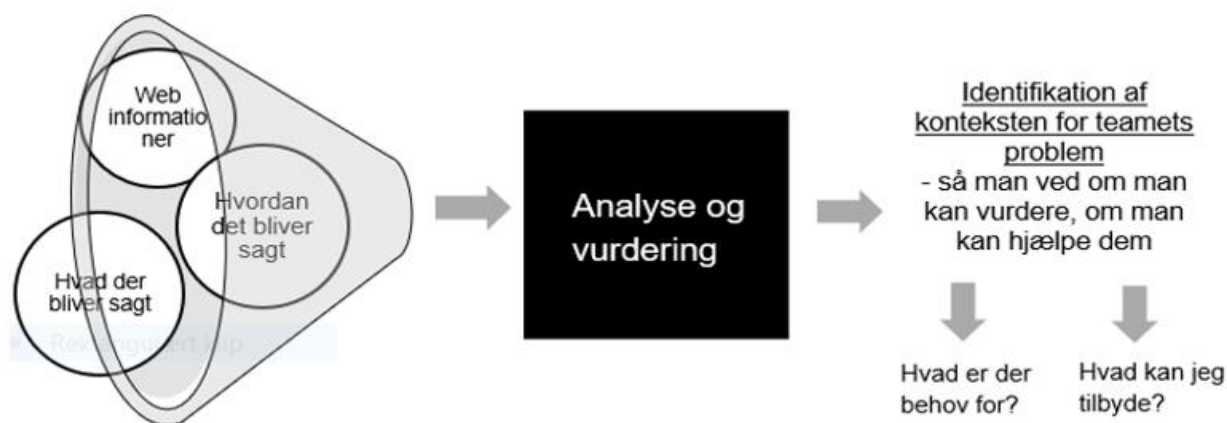
I et konsulentforløb er denne bevægelse iterativ, hvor konsulenten og klienten i fællesskab bliver klogere på, hvad klientens problem består i, og hvad der kan gøres for at løse det.

Selvom konsulentens undersøgelsesproces kan siges at være iterativ, så er der i dette tilfælde kun tale om én cyklus, da der kun er tale om den korte, forudgående undersøgelse før konsulenten ved om han bør påtage sig opgaven. Derfor har jeg for nemheds skyld valgt at tegne forløbet kronologisk.

Selvom der skulle være tale om en intern konsulent, vil jeg i denne model gå ud fra at han ikke allerede kender eller arbejder sammen med det team, som han skal være konsulent for.

Listen over forbehold er ikke komplet her, men synsvinkler og begrænsninger vil blive præsenteret i takt med, at jeg udfolder en skitse over en forundersøgelse i forbindelse med et konsulentforløb i de andre dele af mit brev. Skitsen er inspireret af en case, som jeg har arbejdet med tidligere.

Figur 3: Grundlæggende model for konsulentens refleksive arbejde. Egen tilvirkning.



Figur 4: Stiliseret billede af forundersøgelsen forud for et konsulentforløb i forhold til, hvilken information, der kan antages at være tilgængelig, hvad konsulenten gør med denne information, og hvilket udkomme det giver. Egen tilvirkning.

Tegning af forløb

Billedet er en forsimplet model af forløbet inden du beslutter om du vil påtage dig konsulentopgaven. Konsulenten har adgang til sparsom information, men kan dog alligevel uddrage noget om konteksten ud fra, *hvad* der bliver sagt, og *hvordan* det bliver sagt. Ved hjælp af denne information kan konsulenten så analysere sig frem til en vurdering af, hvad det er for en type problem, der er tale om, og om han kan hjælpe.

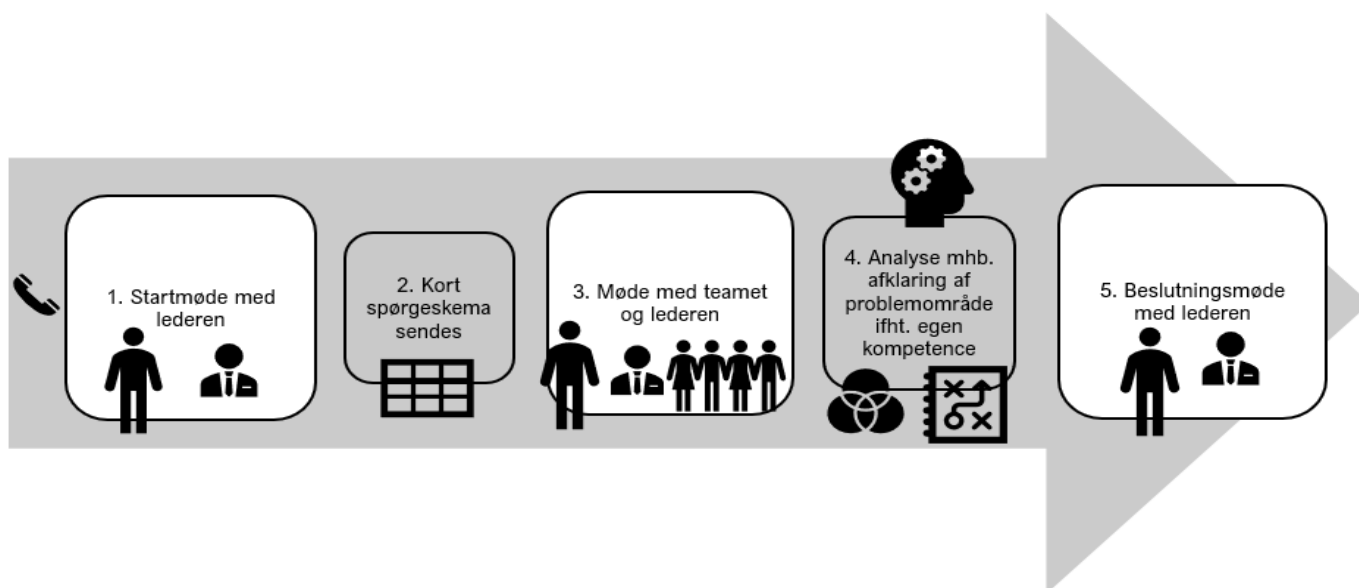
Antagelser jeg gør i forhold til et skitseret forløb:

Forundersøgelsen strækker sig over tre møder: Et med lederen, et med leder og team og et med lederen igen. Selvfølgelig kan det være at man

får det nødvendige overblik allerede ved det første møde, men jeg vil alligevel skitsere et længere forløb, da jeg så kan udfolde flere aspekter af, hvad der er relevant, når man danner sig en fornemmelse af konteksten for teamets problem.

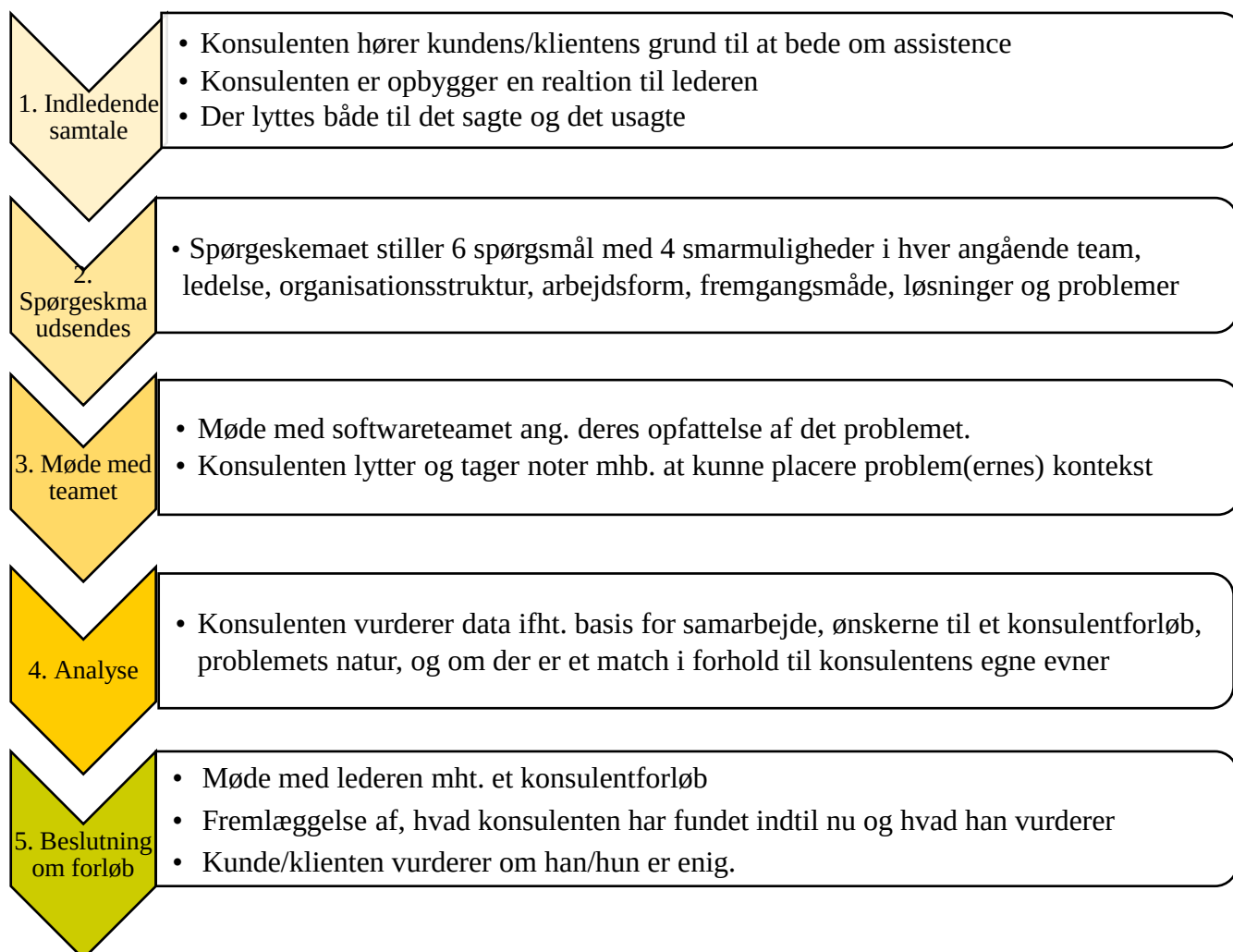
Møderne er ikke telefoniske eller virtuelle i dette eksempel (selvom frameworket uden tvivl vil kunne bruges i disse tilfælde også) og de foregår på kundens arbejdsplads.

Der bliver taget kontakt til konsulenten og det antages at han er ekstern i forhold til virksomheden. Nedenfor er der en afbildning af Nedenfor er en afbildning af Forundersøgelsen som et kronologisk fremadskridende begivenhedsforløb.



Figur 5: Forundersøgelsen præsenteret som et kronologisk begivenhedsforløb

3.2 Rids af handlingsforløbet



Figur 6: Skematisk fremstilling af mødeforløbet fra den indledende samtale med kunden til et møde, hvor det kan besluttes om man skal indlede et samarbejde. Egen tilvirkning.

Der tages kontakt til konsulenten, hvor der aftales et møde. Derefter følger et fysisk møde med lederen af teamet. Der kan være tale om en project-manager eller en product owner, hvis teamet benytter frameworket Scrum i deres arbejdsproces. Efter mødet kan konsulenten udsende et kort spørgeskema til teamet og lederen. Dette spørgeskema kan tilpasses efter behov i forhold til den pågældende situation. Efter dette spørgeskema, har konsulenten et møde med lederen og

dennes softwareudviklingsteam. Efterfølgende laver konsulenten en analyse af de indsamlede data, og vurderer i hvilket omfang, han kan være til hjælp. Forundersøgelsen slutter af med et fysisk møde, hvor konsulenten og lederen bliver enige om hhv. enten at opstarte, afbryde eller omdefinere det konsulentforløb, der er i udsigt.

Det første møde er med kunden, der ofte (men ikke altid) er identisk med klienten i et proceskonsulentforløb. Her forklarer kunden,

hvorfor han/hun har kontaktet konsulent, og konsulent kan stille nogle få indledende spørgsmål f.eks. hvordan problemet viser sig, hvad man har gjort ved det hidtil, og hvad resultatet var.

Det andet møde er med selve softwareteamet (hvilket inkluderer lederen). Her spørger konsulent ind til teamets opfattelse af det beskrevne problem. Ved dette møde skal konsulent lytte, men også have følgende punkter i hovedet med henblik på at placere problemets kontekst:

- Hvordan teamet véd, hvad de skal lave?
- Hvordan de arbejder?
- Hvordan beslutninger tages i deres arbejde?
- Hvordan man plejer at løse problemer når de opstår?
- Hvordan tager lederen og teamet i fællesskab beslutning?
- Hvad er typisk årsag til problemer i virksomheden?

Det er vigtigt at konsulent er opmærksom på, at der sjældent er fuld, er overensstemmelse mellem, hvad der er 'officiel sandhed', og hvad der rent konkret sker i arbejdet. Det vil normalt kræve længere tids observation at kunne identificere forskellen mellem det sagte og det gjorte. Sådan en grundig observation er det ikke muligt at foretage forud for et konsulentforløb, så her må man nøjes med at være opmærksom på de aspekter af samtalen, der kan indikere hvor sådanne forskelle eksisterer:

- Er der modstrid mellem de svarene afgivet i spørgeskemaet og anekdoter fra forskellige teammedlemmer og/eller leder?
- Er logikken inkonsistent?

- 'Sprog' – hvordan argumenteres der?
- Hvordan er årsag og virkning udlagt i det der bliver sagt?
- Er der en fornemmelse af, at der er nogen, der dominerer mere end andre i samtalen. F.eks. afbryder eller retter på de andre?
- Jokes og henkastede bemærkninger (disse kan være meget informationsrige, da det ofte enten er en tilladelig måde at udtrykke noget tabubelagt, eller noget, der er en grundlæggende antagelse i denne kultur).

Mellem det andet og det tredje møde har konsulent samlet sine observationer, og dannet sig en hypotese om, hvilket Cynefin domæne, der er kontekst for det problem, som teamet henvendte sig til konsulent med. Konsulent har også fået en fornemmelse af, om teamet og/eller lederen *reelt ønsker* hans hjælp, hvad de forventer af et konsulentforløb, og hvor motiverede de er i forhold til selv at være aktive i problemløsningen.

Det tredje møde er med lederen. Ved dette møde fremlægger konsulent kort sit foreløbige indtryk af, hvad det er for en type problem, der er tale om ved at gengive, hvordan team og leder har beskrevet deres problem. Konsulent angiver hvad det er for en type kontekst (simpel, kompliceret, kompleks eller kaotisk) problemet eller problemerne befinder sig indenfor. Disse termer behøver konsulent dog ikke at bruge på det pågældende tidspunkt, da det kan aflede fokus at benytte fremmede termer, frem for at holde sig til at en beskrivelse af den aktuelle problemstilling.

Konsulentens fremlæggelse bør udmunde i en angivelse af, hvordan han/hun mener at der bør arbejdes videre i et konsulentforløb for kunne

ændre på tingenes tilstand, og hvordan man kunne samarbejde videre (såfremt han mener, at det er muligt).

Det er nu kunden/klienten, der skal vurdere, om konsulentens oplæg stemmer overens med, hvad han/hun havde forestillet sig. Det sidste møde i rækken er også en anledning til at konsulenten kan lave nogle opsamlende iagttagelser f.eks. kan lederens respons på konsulentens fremlæggelse give en indikation på hvor hurtigt han vil kunne gå frem, hvis parterne bliver enige om et konsulentforløb.

I denne forbindelse er det vigtigt at holde sig for øje, at konsulenten skal *tage bestik af* den potentielle klients *indstilling*, men ikke søge at 'overtale', presse eller manipulere denne til at sige ja til at indgå i et konsulentforløb.

Konsulentens ambition bør være at gennemføre et godt konsulentforløb, og prøvestenen på, om der er tale om et godt konsulentforløb er, at klienten bliver hjulpet med sit problem. Det er usandsynligt, at konsulenten vil have held med dette forehavende, hvis han/hun søger at forcere et tilsagn, og dermed ikke møder klient(erne) på det trin, hvor de rent faktisk er.

Det betyder, at hvis konsulenten opfatter at klient(erne) ikke er motiverede i forhold til at engagere sig i et konsulentforløb, så kan det være mere frugtbart at gøre opmærksom på, at det muligvis ikke er så meningsgivende for teamet at arbejde med disse problemstillinger i et konsulentforløb *på nuværende tidspunkt*. Selvom det klassificerer som 'at forlade projektet', så er der større chance for at teamet vender tilbage til konsulenten, når de er blevet motiverede for at skabe en forandring.

Man kan aldrig antage, at man kender 'sandheden' som konsulent. Man går altid ud fra en hypotese, der giver mening i forhold til de data/oplysninger/observationer man

opsamler hele tiden. En konsulent skal være i stand til at ændre på sin hypotese med det samme, hvis der dukker data op, der ikke passer med billedet. Ultimativt set giver det et klarere billede og bedre hypoteser, hvis man inkorporer mere af den eksisterende virkelighed.

Blot fordi en virksomhed hævder at være agil i sin arbejdsmetode, eller at et team fungerer autonomt, så er det langt fra sikkert, det forholder sig sådan i praksis. Konsulenten skal have antennerne ude ift. at spørge til, hvordan det foregår i praksis, selvom det kan synes naivt, 'når det nu står i virksomhedsdiagrammet på hjemmesiden'. Dette gælder også udtrykte værdier og visioner for virksomheden. Det er vigtigt at spørge ind til, hvordan det føles/udføres/udvirkes i praksis.

Man kan ikke give hjælp til at håndtere systemer, hvis man ikke respekterer systemets natur. Når nu organisationer og i særdeleshed it-industriens produkter bliver mere og mere præget af hyperkompleksitet, så kan det næppe undre, at selve arbejdet med udviklingen af softwaren også vil have karakter af kompleksitet eller endog kaos.

4 Første møde med lederen

If I am to be helpful, I must inquire enough to determine where the help is really needed, and that implies starting in the PC mode. Only after I have jointly diagnosed the situation with the other party am I in a position to determine whether my expertise or information will, in fact, be relevant and helpful. One preliminary generalization, then, is that *the PC mode is necessary at the beginning of any helping process because it is the only mode that will reveal what is really going on and what kind of help is needed* (Schein 1999, p. 10).

Dette kapitel omhandler det første fysiske møde med kunden, der ofte (men ikke altid) er identisk med klienten i et konsulentforløb. Her forklarer kunden, hvorfor han/hun har kontaktet konsulenten, og konsulenten kan stille nogle få indledende spørgsmål, f.eks. hvordan problemet viser sig, hvad man har gjort ved det hidtil, og hvad resultatet var.

Det kan antages, at konsulenten forud for dette møde kan danne sig et hurtigt indtryk af kundevirksomheden ud fra de tilgængelige kilder på nettet. F.eks. organisationens struktur, hvilken værdi virksomheden bibringer sine kunder på markedet, deres vision og værdier samt virksomhedens historie.

Kapitlet forholder sig til, hvordan konsulenten skal agere for at opbygge tillid hos klienten, samt hvordan den psykologiske kontrakt er i spil lige fra starten. Teorien vil også give vinkler på, at klienten i sin udlægning af det problem, som konsulenten skal hjælpe med, fortæller om en situation, som han selv er en del af, og at udlægningen kommer fra lederens placering i situationen.

Teorien vil blive præsenteret i takt med, at den bliver anvendt i brevet til Holger.

4.1 Brev til Holger – Første Kontakt

I dette brev vil jeg koncentrere mig om det første af de fem punkter, jeg har opsat i det skitserede forløb, som konsulenten benytter til at få klarhed over, om han kan hjælpe: Mødet med lederen. Hvis man ser på dette møde på et helt overfladisk plan, så er 'manuskriptet' for mødet som følger:

Konsulenten ankommer til lederens arbejdsplads. De to hilser på hinanden, og lederen forklarer, hvad han gerne vil have konsulentens hjælp til at løse. Konsulenten stiller nogle opklarende spørgsmål undervejs, der så giver basis for at aftale, hvad der videre skal ske.

Det er imidlertid ikke det eneste, der sker ved dette møde. Situationen er langt mere kompleks end blot og bar indsamling af information.

Mødet er på en gang:

- Dannelse af en relation, hvor konsulenten kan hjælpe lederen
- Et interview, hvor konsulenten får information via 1) de oplysninger lederen giver, og 2) den måde lederen udtrykker sig på.
- En test-situation, hvor konsulenten kan afprøve og validere sine hypoteser ud fra lederens respons på konsulentens spørgsmål.
- Begyndelsen på problemløsningen ved at konsulentens spørgsmål åbner for, at lederen kan udforske og reflektere over sin nuværende forståelse af vanskelighederne.

Alle disse aspekter af situationen er selvfølgelig til stede samtidig. Dog vil jeg for overskuelighedens skyld præsentere dem enkeltvis – og i en noget simplificeret form. I praksis kan man tænke på det som en række 'filtre', konsulenten kan anvende i sin analyse.

4.1.1 En pragmatisk optik på problemer

Der er tale om begyndelsen på en relation mellem to potentielle samarbejdspartnere i en problemløsningsproces, som de to parter tilgår fra forskellige udgangspunkter:

Lederen kender til den situation, problemet eksisterer i, men mangler redskaber til at komme videre i sin løsningsproces.

Konsulenten er uvidende om den aktuelle situation i virksomheden, hvor problemet eksisterer, men har viden om, hvordan man undersøger situationer af denne type, så problemet står klart.

En helt overordnet forståelse af 'problem' fremsættes af Riddle & Webber i deres artikel *Dilemmas in a General Theory of Planning* (1974):

Problems can be described as discrepancies between the state of affairs as it is and the state as it ought to be (Riddle & Webber 1974, p. 165).

Nogen opfatter at *noget* ikke er som det *burde* være. Heraf følger så, at problemløsning kan forstås, som at der bliver gjort *et-eller-andet*, så dette 'noget' ændrer sig til at blive, som det bør være.

Da jeg har valgt at beskrive konsulentens arbejde ud fra en pragmatisk ramme, vil jeg gå ud fra filosofen John Dewey, primært sådan som Aaen udlægger ham i sin bog *Essence – Problem Based Digital Innovation* (2020).

To Dewey, problems are analytical instruments. Problems reflect an understanding of a situation and

therefore have no objective existence per se (Aaen 2020, p. 103).

Der er dermed tale om en mental størrelse, der ikke desto mindre har sit udspring i en eksisterende situation (Aaen 2020, p. 102). Det er vigtigt at fremhæve, at Dewey er optaget af problemløsning som en måde, mennesker basalt set udforsker deres verden på.

"We only think when we are confronted with a problem" (John Dewey (1859-1952) I Aaen 2020, p. 101).

Citatet skal forstås i sammenhæng med, at Dewey ikke betragter hhv. den bevidsthedsstrøm, der hele tiden løber gennem vores hoveder, vores overbevisninger eller noget, vi tror på i religiøs forstand, som egentlig 'tænkning' (Dewey 2009, p. 13-16). Tænkning er for Dewey

(...) reflektiv tænkning, dvs. den form for tænkning, der består i at vende et tema i hovedet og underkaste det en alvorlig og sammenhængende overvejelse (Dewey 2009, p. 13).

Hvis man ser på definitionen, der er fremlagt af Riddle & Webber (1974), så adskiller Deweys udlægning af 'problem' sig ved at det forudsætter en menneskelig aktør, der *opfatter*, at noget ikke er, som det burde være. Denne opfattelse er en forudsætning for at gøre noget for at ændre tingenes tilstand.

Når Dewey knytter konceptet 'problem' sammen med den almene menneskelige erkendelse, betyder det, at man ikke kan sætte lighedstegn mellem 'en opgave vi *bliver stillet*' af nogen udefra og 'et problem' vi selv perciperer i vores omgang med verden.

Med andre ord kan konsulenten godt få en opgave, men det er ikke ensbetydende med, at opgaven dækker det problem, han opfatter i situationen. Denne distinktion er vigtig i forhold til, at den vanskelighed, som lederen beder om hjælp til (en opgave) ikke

nødvendigtvis er den samme som den vanskelighed, som er det egentlige problem.

Hvad vil det sige, at konsulenten opfatter et problem? Når konsulenten opfatter, at 'noget ikke er, som det burde være', begynder en udforskningsproces:

The moment we become conscious of a problem we also become conscious of the components that belong to the situation now experienced to be problematic. Seeing these components marks the beginning of our inquiry:

"A problem represents the partial transformation by inquiry of a problematic situation into a determinate situation". (Dewey, 1938, p. 108 i Aaen 2020, p. 103).

Det 'noget', der ikke er som det skal være, er selve 'situationen'. Aaen (2020) udlægger Deweys begreb om situation på følgende måde:

Dewey defines a situation as a contextual whole in which objects and events are experienced. A situation is not a simple grouping of objects and events but a meaningful context within which objects and events are experienced (Dewey, 1938, p. 66). (Aaen 2020, p. 105).

Situation kan dermed opfattes som alt, der har meningsfuld relevans for det problem, som afdækkes. Her er det dog værd at notere, at Dewey *ikke* mener, situation kun er 'noget vi perciperer' (og derfor ville kunne løse ved *blot* at ændre på vores måde at tænke om det på). Mennesker lever i en virkelig verden af kendsgerninger, og opfattelsen af en situation kommer af virkelige, eksisterende sammenhænge i verden, som det kræver handling at ændre på (Dewey 2019, p. 92-93).

Det er klassificeringen af situation som værende enten 'Indeterminate', 'problematic' eller 'determinate', der beskriver aktørens opfattelse af situationen.

Indeterminate kan i denne forbindelse oversættes til 'uklar'. Ifølge Aaen (2020) mener Dewey, at der er tale om en prækognitiv

eller før-bevidst opfattelse af situationen (ibid. p. 107). 'Problematic' er det stadie, hvor aktøren er blevet bevidst om, at 'noget ikke er som det burde være', og 'determinate' er det tidspunkt, hvor situationen er fastlagt – og problemet er løst (Aaen 2020).

'Inquiry' er det at undersøge en problematisk situation, så man kan få styr på sammenhængene mellem de komponenter, der udgør situationen. Selve denne udforskning sker i interaktion *med* situationen, og derfor medfører det forandringer i situationen og i aktørens forståelse af den. Når man undersøger en problematisk situation, får man ny indsigt (hvis man vidste alt på forhånd, ville situationen ikke blive opfattet som 'problematisk'). Denne nye viden giver anledning til refleksiv tænkning, da de nye 'brikker' skal sammenkædes med eller 'ombygge' problemløserens eksisterende forståelse, så aktøren kan se en logisk sammenhæng. Denne gensidige påvirkning mellem det undersøgte og undersøgeren betegnes 'transaktion':

Transactions refer to interactions between the inquirer and the materials at hand - the elements deemed part of the problematic situation and the means available for resolving it (Aaen 2020, p. 105).

En konsekvens af denne transaktion er, at ens opfattelse af, hvad problemet består i ændrer sig under problemløsningen:

(...) problems may be replaced by other problems as our understanding develops through inquiry (Aaen 2020, p. 103).

Hvad er det for nogle komponenter, der undersøges? 'Komponenter' er de enheder og hændelser, der udgør den problematiske situation. De kan være fysiske genstande og personer – såvel som abstrakte ideer. En måde at eksemplificere sidstnævnte i forhold til konsulentens udforskning er, at konsulenten

tager bestik både af, hvad der sker i selve samtalen, og af de hypoteser, han selv danner undervejs. Konsulenten kan få en 'ide om', at lederen ser sig selv som magtesløs i forhold til at gøre noget ved situationen. Denne ide om, hvad lederen tænker (immateriel eller abstrakt tanke) optræder som et selvstændigt 'element' i konsulentens spørgsmål til lederen (undersøgelsesproces).

Hvad vil alt det sige i den aktuelle sammenhæng med lederen og konsulenten?

I den aktuelle sammenhæng giver det en måde at anskue de to mødedeltagere på: Lederen oplever en-eller-anden problematik i virksomheden, og konsulenten oplever en problematik i forhold til at finde ud af, hvad lederens problem går ud på.

De er begge i gang med problemløsning, men ikke i forhold til det samme problem. Det er endog tænkeligt, at de hver især oplever, at der er flere potentielle (sub)problemer i selve møde-situationen. F.eks. kan lederen finde det problematisk at formidle, at der er noget, han har svært ved. Konsulenten kan finde det problematisk at få lederen til at åbne op og udtrykke sine tanker klart.

Hvis vi tager konsulentens perspektiv, så kan han se lederen som en person, der er i gang med at løse en oplevet vanskelighed i virksomheden. Da der er tale om en agil softwarevirksomhed, vil lederen typisk være en erfaren ingeniør og derfor en dreven problemknuser. Imidlertid er lederen kommet frem til, at han har behov for en konsulents bistand som et 'middel' i denne problemløsningsproces, da han selv er kørt fast. I *problemløsning* indgår to slags viden:

- *Warranted assertion* - beliefs or facts backed by evidence.

- *Apprehension* - understanding concepts without factual grounds for asserting their existence (Aaen 2020, p. 102).

De to typer viden er forskellige i forhold til deres grad af at være efterprøvede af den tænkende. Warranted assertions er der evidens for, hvor apprehension er en heuristik, der er baseret på vores erfaringer. Man kunne sige, at vores basis for forståelse af nutiden er farvet af vores tidligere erindringer om lignende objekter og situationer.

Such understandings are mediated through memories and habits, and they build on earlier experiences and mediated conclusions drawn from them (Dewey, 1938, p. 143).

På den ene side er det en afgjort fordel, at vi kan gå ud fra vores erfaringer, når vi skal begribe noget både som individer og som gruppe. På den anden side er der en risiko for, at de konklusioner vi drog ud fra erfaring med lignende situationer, ikke er dækkende i forhold til den aktuelle situation (Aaen 2020, p. 102). Denne risiko må man være opmærksom på, når produktet er software, fordi det er et grundvilkår indenfor denne branche, at man i princippet altid fremstiller ny eller unik software. Hvis en bestemt softwareløsning allerede eksisterer, er der ikke nogen grund til at udvikle den igen. Med andre ord er der altid nye og ukendte aspekter, som softwareudviklingsvirksomheder skal forholde sig til, og de må vedblivende være opmærksomme på, at deres antagelser om bestemte sammenhænge kan være forkerte.

Hvilken rolle spiller de forskellige videnstyper, når konsulenten skal hjælpe lederen? De to videnstyper indgår i begges problemløsning. På konsulentens banehalvdel betyder det, at han aldrig rigtig kan være sikker på sine egne formodninger. Han skal vedblivende være i stand til at revidere sit billede af, hvad problemet består i. Når

konsulenten forholder sig til lederens problemløsning, så kan det være en plausibel formodning, at lederen er kørt fast. Grunden kan være, at lederen (og teamet) går ud fra antagelser, der ikke er dækkende i den problematiske situation, som de nu befinder sig i. Derfor vil det blive en del af konsulentens opgave at få lederen og teamet til at 'genundersøge' deres forståelse, så de kan handle på en måde, der skaber en tilfredsstillende løsning. Imidlertid kan det først lade sig gøre, når konsulenten og lederen arbejder på det samme problem, og det kan de først gøre, når de har en fællesforståelse af, hvad problemet går ud på. Denne fællesforståelse kan de to af gode grunde ikke have forud for mødet. Derfor må leder og konsulent først 'komme til en forståelse' med hinanden om, hvad de kan og vil tilbyde hinanden.

4.2 Relation og information

Disse breve omhandler, hvad konsulenten skal gøre for at vide, om han skal påtage sig en konsulentopgave, der involverer et agilt softwareudviklingsteam i en virksomhed. For at kunne tage en kvalificeret beslutning er konsulenten nødt til at vide noget om problemet først. For at kunne få noget at vide, må konsulenten snakke med lederen.

Det giver to vinkler at betragte mødet ud fra:

- Opbygningen af den relation, der er nødvendig for at konsulenten kan få brugbar information.

- Selve den information, som konsulenten beder lederen om til mødet.

Ifølge organisationspsykologen Edgar H. Schein (1999) er det nødvendigt først at opbygge en tillidsfuld relation til en klient, før denne er parat til at fortælle om det egentlige problem, vedkommende slås med (Schein 1999, p. 35). Samtidig er en tillidsfuld relation mellem konsulenten og klienten også en forudsætning for, at klienten vil godtage konsulentens forslag til, hvordan der kan rettes op på problemet under et eventuelt konsulentforløb.

I dette brev vil jeg først behandle den del, der har med relationsopbygningen at gøre, og derefter, hvordan man kan forstå tilbagemeldingen fra lederen. Denne rækkefølge er motiveret af, at analysen af de oplysninger, som lederen giver fra sig, skal vurderes ud fra, hvor ærlig han er parat til at være overfor konsulenten.

På næste side er der en FAQ-boks om, hvad det er for en relation, som konsulenten og lederen gerne skal begynde at opbygge til hinanden ved det indledende eksplorative møde. Da modellen, jeg er ved at opbygge, er tænkt som et værktøj til brug for konsulenten, forholder spørgsmålene og svarene sig til, hvad konsulentens mål er, og hvad han kan gøre for at fremme det.

Naturligvis kan dette skema ikke stå alene, og derfor uddyber og forklarer de næstfølgende afsnit hvert af de nedenstående spørgsmål-svar par.

Hvad er målet for dette møde?	Opbygge en proces-konsulent relation
Hvordan?	Lytte (ydmygt). Være accepterende, åben og støttende i forhold til, hvad lederen fortæller. En passende valuta i den sociale økonomi er her: Opmærksomhed og accept (hjælp).
Hvad sker der i samtalen?	Udligning af en ulige statusbalance til ligestilling. Gensidig testning af, hvor tillidsfuld klienten kan være, og hvor dybt konsulenten kan spørge
Hvad kan gå galt?	Den ene eller begge parter vil ikke risikere statustab ved at afsløre en sårbarhed/uvidenhed.
Hvad kan man gøre, når det er ved at gå galt?	Give sig mere tid til at lytte. Klargøre, hvilke forventninger konsulenten vil leve op til.
Hvordan kan man vide om det virker?	Samtalen bliver mere dyb/fortrolig (gensidig testning)

Figur 7: FAQ-boks i forhold til opbygningen af en relation til lederen ved det første møde.

4.2.1 En Proceskonsulent-relation

Hvad er målet for dette møde?	Opbygge en proces-konsulent relation
--------------------------------------	--------------------------------------

Hvorfor skal man skabe en proceskonsulent-relation til lederen ved det første møde? For at kunne svare på dette spørgsmål er det nødvendigt først at forklare, hvad der gør en proceskonsulent speciel i forhold til andre konsulenttyper i relation til klienten.

Det er utrolig svært at finde en dækkende definition af, hvad en konsulent er. I *The Cambridge Business English Dictionary* er en konsulent: *someone who is paid to give expert advice or training on a particular subject*²³.

Ifølge Schein (1999) er der imidlertid tale om en kompleks overordnet rolle, hvor

rolleudførelsen skifter alt efter, hvad der er behov for på det pågældende tidspunkt i det pågældende forløb (Schein 1999, p. 4).

En rolle kan i denne forbindelse defineres som:

(...) det sæt af forventninger og normer der rettes mod og foreskriver en bestemt adfærdsmåde i bestemte situationer for en person, der indtager en bestemt position (Rommetveit 1954: 38).
(Katzenelson 1994, p. 143).

Schein (1999) skitserer tre forskellige måder at forvalte rolleudførelsen på som konsulent;

- (1) Konsulenten som en Ekspert-ressource, der tilbyder, service, værktøjer og løsninger, som klienten mener at have brug for.
- (2) Konsulenten som 'Lægen' der diagnosticerer et problem i virksomheden og derefter 'ordinerer', hvad der skal gøres.

²³<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/consultant>

(3) En Proceskonsulent, der engagerer klienten i en proces, hvor denne løser sit eget problem (Schein 1999, p. 7-8, 11, 15, 20).

Schein gør opmærksom på, at de tre måder at være konsulent på bygger på grundlæggende forskellige modeller af, hvad det vil sige 'at være til hjælp', hvilken type hjælp, konsulenten skal bistå med, og hvilken situation, der er tale om (Schein 1999, p. 4).

I de første to roller, hvor konsulenten er hhv. 'ekspertressource' eller 'læge' er der et asymmetrisk autoritetsforhold mellem konsulenten og klienten, hvor konsulenten er en autoritet i kraft af sin særlige viden i relation til problemet. I begge disse konsulentroller er fokus på et problem eller et problemområde, der på forhånd er blevet udpeget af klienten (Schein 2010, p. 89-97). Fordelen ved begge disse roller er, at de stemmer overens med, hvad man i konventionel forstand forstår ved en konsulent: En ekspert, som besidder viden, man ikke selv besidder i virksomheden og derfor tilkalder for at afhjælpe problemet (Schein 1999, p. 7).

Ulempen er dog, at begge har den forudsætning, at det er *det rigtige* problem/problemområde, klienten har identificeret. Yderligere forudsætter det, at konsulenten er i stand til at få korrekt faktuel viden om problemet. Sidstnævnte kan i nogle situationer være vanskeligt, idet konsulenten optræder som en autoritet og dermed en magtfaktor. De ansatte kan være bange for at være ærlige om de ting, de finder vanskelige i arbejdet, da det kunne sætte spørgsmålstejn ved deres kompetence eller loyalitet. Endelig forudsætter både ekspert- og lægekonsulentrollen, at klienten kan og er villig til at lave de interventioner som

konsulenten foreslår (Gren 2018, Schein 1999, p. 7-20, Schein 2010, p. 89-97).

Som proceskonsulent antager konsulenten, at klienten faktisk *ikke* ved, hvad denne har vanskeligheder med, eller hvad der præcist er behov for. Derfor er proceskonsulentens opgave i samarbejde med klienten at afdække, hvad dennes problem består i og komme med ideer til, hvordan man kan ændre situationen til det ønskede:

Process Consultation is the creation of a relationship with the client that permits the client to perceive, understand, and act on the process events that occur in the client's internal and external environment in order to improve the situation as defined by the client (Schein 1999, p. 40).

Konsulenten klæder klienten på til i fremtiden at kunne løse sine problemer, men det er ikke konsulentens opgave at løse problemet *for* klienten (Schein 1999, p. 10). Dette betyder, at konsulentens rolle snarere er coaching og supervision *af* klienten end rådgivning *til* klienten.

Hvorfor foretrække proceskonsulentrollen frem for læge eller ekspertrollen? Det er meningen, at konsulenten skal kunne skifte mellem de forskellige konsulentroller alt efter, hvad situationen kræver. Hvis problemet er blevet diagnosticeret, og hvis lederen er sikker på, hvilke dele af organisationen der skal undersøges nærmere, kan konsulenten indtage en ekspert- eller en lægerolle. Imidlertid kan konsulenten ikke regne med, at lederen har denne information i starten. Derfor er det mere hensigtsmæssigt at indtage en proceskonsulentrolle, hvor man undersøger problemet i fællesskab.

Hvad er en proceskonsulent-relation? En proceskonsulentrelation til en given klient angiver, at de i konsulentforløbet begge skal være i kontrol med hensyn til diagnose og valg

af interventioner for at afhjælpe klientens problem (Schein 1999, p. 8-9).

The main goal of PC [Process Consultation red.] is to help the manager make such a diagnosis and develop a valid action plan based on it. Implicit in this goal is the assumption that the client and consultant must both remain in power. Both must share the responsibility for the insights obtained and actions planned (Schein 1999, p. 9).

Det er meningen, at konsulenten og klienten med tiden skal indtage et ligeværdigt samarbejde, hvor de er eksperter på hver sit område: Konsulenten er det på processer, diagnosticering og intervention, og klienten er det på forholdene, de arbejdsmæssige mål og kulturen i sin organisation. Et sådant samarbejde fordrer, at de to parter har dannet et balanceret og *tillidsfuldt forhold* til hinanden, hvor de begge kan være åbne om, hvad de ikke ved i forhold til problemkonteksten, og som de derfor må udforske i den fælles problemløsningsproces.

Imidlertid begynder denne relation ikke som et balanceret statusforhold i og med, at der er tale om, hvad Schein betegner som en 'formel hjælpesituation' (Schein 2010, p. 29-30). Schein (2010) definerer hjælpesituationen som: "*at vi bevidst forsøger at hjælpe en anden med at opnå et eller andet resultat*" (ibid. p. 14).

Det 'formelle' i hjælpesituationen mellem konsulenten og klienten er, at der er tale om et institutionaliseret og sanktioneret samspil mellem en certificeret hjælper og en klient, der har behov for hjælp (Schein 2010, p. 30).

Indtil nu har jeg skrevet 'klient' som synonym med 'lederen', men det er slet ikke så enkelt – for det er langt fra sikkert, at lederen ønsker at påtage sig denne rolle.

Hvem er klienten? 'Klient' kan i denne sammenhæng forstås som 'den eller de personer, som konsulenten forsøger at hjælpe.

Indenfor proceskonsultationsfilosofien omfatter 'klient' i princippet hele kundeorganisationen (Schein 1988, p. 127). Dog differentierer Schein (1999) mellem forskellige niveauer af klienter, hvor den *primære klient* er:

The individual(s) who ultimately own the problem or issue being worked on; they are typically also the ones who pay the consulting bills or whose budget covers the consultation project (Schein 1999, p. 65).

Det er langt fra sikkert, at det er lederen ved det første eksplorative møde, der har udbedt sig konsulentens ydelser. Derfor må konsulenten nødvendigvis betragte lederen som en 'kontakt klient' dvs. den person, der først kontakter konsulenten med et ønske, spørgsmål eller problemstilling (Schein 1999, p. 65).

Det er et essentielt princip at man som proceskonsulent altid skal søge at være hjælpsom overfor en *hvilken som helst* klient i forhold til dennes situation (Schein 1999, 64, 71).

Hvad nu, hvis lederen ikke er den primære klient? Hvis lederen ikke er den person, der har udbedt sig konsulentens ekspertise, er det mest tilrådelige at konsulenten finder ud af, hvem det egentlig er, der ønsker hans hjælp og med hvilket formål (Schein 1999, p. 71).

En vigtig del af konsulentens arbejde er at facilitere refleksion hos klienten, så denne selv kan løse sit problem. Hvis konsulenten ikke er i forbindelse med den person/de personer, der har ønsket hans hjælp, hvordan kan han så hjælpe dem med deres formål? Konsulenten kan komme til at levere en form for hjælp, der hverken er gavnlig eller ønsket. Den potentielle risiko ved at skride til handling, før man ved, hvem man hjælper, er, at man arbejder i blinde. Hvis man ikke ved, *hvem* der vil opnå et eller andet og *hvorfor*, er det særdeles vanskeligt at vide, *hvad* man skal gøre (Schein 1999, p. 74).

Hvorfor skulle en primær klient sende en anden i sit sted til en eksplorativ samtale?

Når den primære klient kan finde på at sende en anden i sit sted, kan grunden være, at det er sårbart at indrømme, at man kan have behov for hjælp. For en leder i en branche, der lægger stor vægt på at kunne præstere vil det derfor ikke være mærkeligt, hvis denne vægrer sig ved at modtage hjælp, selvom der er et behov:

Many cultures emphasize self-reliance and put a value on solving one's own problems. For a person to seek help and make herself temporarily dependent on another person is a de facto confession of weakness or failure, particularly in Western, competitive, individualistic societies (Schein 1999, p. 31).

Det er ikke altid lige rart for klienten at anerkende, at der er tale om et hjælpeforhold og dermed en relation, der i udgangspunktet har en ulige statusfordeling. Det betyder i nogle tilfælde, at klienter vil søge at bevare en illusion om, at de har en lige, eller endog højere status end hjælperen, da det er dem, der kontrollerer konsulentens honorar (Schein 2010, p. 54).

4.2.2 Social valuta

Hvordan? (skal konsulent opbygge en proceskonsulent relation)

Lytte (ydmygt). Være accepterende, åben og støttende i forhold til, hvad lederen fortæller. En passende valuta i den sociale økonomi er her: Opmærksomhed og accept (hjælp).

Hvorfor skal konsulenten lytte 'ydmygt' til klienten for at opbygge en proceskonsulent relation? Når konsulenten skal begynde med at lytte opmærksomt frem for at tale, er grunden, at der er tale om et hjælpeforhold, hvor lederen allerede fra starten er i statusmæssigt underskud, fordi han er den part, der har brug for hjælp. Det er ubehageligt i sig selv og kan

være en forhindring for, at lederen vil acceptere en klient-rolle, eller for at der kan opstå en tillidsfuld relation mellem konsulent og klient i det hele taget.

Når det kan virke så ubehageligt at etablere denne relation, har det sammenhæng med de grundlæggende kulturelle regler, der fortæller, hvordan vi skal opføre os overfor hinanden:

Under denne overflade af synlig adfærd finder vi et lag af kraftfulde regler, der skal overholdes, for at samfundet overhovedet kan fungere (Schein 2010, p. 31).

De to grundlæggende kulturelle principper, som vi lærer tidligt i livet, er: (1) At enhver form for kommunikation er en gensidig proces, der helst skal være fair og ligeværdig, og (2) at alle relationer i menneskelige kulturer er baseret på indlærte roller, som ofte er blevet så automatiske, at vi ikke er bevidste om dem (Schein 2010, p. 33, 34). For at interaktionen kan fungere skal de involverede spille deres roller korrekt, og rollerne skal spille sammen i overensstemmelse med den givne situation. Situationens 'manuskript' findes i vores kulturelle erfaring, men vi signalerer også til hinanden, hvad det er for en situation, der er tale om. Schein udtrykker det således:

Hvis jeg signalerer med min stemme og holdning, at jeg har noget vigtigt at fortælle dig, er det det, der definerer situationen, rollerne og udvekslingen (Schein 2010, p. 34.)

Hvis man skal forstå hjælpeforholdets dynamik, er det ifølge Schein (2010) nødvendigt at betragte interaktion ud fra sociologiske og antropologiske præmisser: At det sociale liv består af lige dele *økonomi* og *teater* (Schein 2010, p. 17-18).

Hvordan indvirker disse regler på relationsopbygningen her? Når lederen står i en underlegen position som den, der har brug for hjælp, er samspeilet ikke ligeligt, og hvis

lederen accepterer en klient-rolle uden videre, er grunden lagt til et ulige og derfor ustabil samspil (Schein 2010). Hvis man har behov for eksempler på, hvor stor uviljen er til at acceptere den ulige rollefordeling i et hjælpeforhold, behøver man blot at tænke på den irritation, der kan opstå, når en ekspedient uopfordret spørger: ”kan jeg hjælpe dig med noget?” (Schein 2010).

Konsulenten kan imødegå denne modstand, ved at tillægge lederen *værdi*, så relationen bliver mere lige. Ifølge Schein (2010) er den valuta, der i sociale sammenhænge benyttes til at vise, at vi værdsætter et andet menneske: *Kærlighed, opmærksomhed, anerkendelse, accept, ros og hjælp* (Schein 2010, p. 37).

Måden at give eller tillægge lederen værdi på er ved ydmyg udspørgen:

Ydmyg udspørgen er den ædle kunst, der består i at få den anden til at fortælle frit, at stille spørgsmål, som man ikke i forvejen kender svaret på og at opbygge en relation baseret på nysgerrighed og interesse for den anden (Schein 2014, p. 8)

Ved at stille spørgsmål og lytte *beder* konsulent implicit om hjælp, samtidig med at han *giver* sin opmærksomhed:

Hvis jeg ønsker at opbygge en relation, skal jeg begynde ved at investere noget i den. Ved at spørge ydmygt investerer man ved at bruge en del af sin *opmærksomhed* her og nu. Mit spørgsmål sender et budskab til den anden om, at ”jeg er parat til at lytte til dig, og jeg gør mig sårbar overfor dig” (Schein 2014, p. 18).

Det åbner for, at lederen kan kommunikere på en fair og ligeværdig måde, og udforme de komplementære roller i deres relation, og afdække hvad de kan forvente af hinanden i samspillet.

4.2.3 Statusudkligning og gensidig testning

Hvad sker der i samtalen (mellem lederen og konsulent)?	Udligning af en ulige statusbalance til ligestilling. Gensidig testning af, hvor tillidsfuld klienten kan være og hvor dybt konsulent kan spørge
--	--

Hvad menes der med, at den ulige statusbalance genoprettes? Den ulighed i status, der henvises til, er de relative positioner, som en klient og en konsulent indtager i begyndelsen af et hjælpeforhold. Måden, hvorpå denne ulighed udlignes, er, at konsulent viser klienten respekt i form af opmærksomhed og lydhørhed.

Hvis man vil forstå betydningen af denne udligning af status, er det nødvendigt først at forklare, hvordan interaktion, identitet og status hænger sammen. Ifølge Schein (2010) dikterer den status eller ’værdi’, som vi mener at have, hvor meget respekt vi mener at have krav på i de sociale interaktioner. Schein benævner denne værdi vores *’face’* eller *’selvbillede’*. I en interaktion har begge parter et bestemt selvbillede, som de søger at opretholde, og det er et underliggende imperativ, at begge parter skal bekræfte dette selvbilledes berettigelse ved at udvise en passende respekt. Hvis vi ikke får den værdi, som vi implicit gør krav på, taber vi ansigt, og det er smertefuldt og sårende (Schein 2010, p. 35). Den sociale interaktion benyttes imidlertid ikke kun til at verificere eget og andres værd, men kan lige så ofte være en måde at opnå status på andres bekostning:

Vi forsøger enten at rykke op i graderne eller bevare vores nuværende status, og enhver form for interaktion måler vi ud fra, hvor meget vi har mistet eller vundet (Schein 2010, p. 14).

Det sidste benævner Schein som 'One-upmanship', og definerer det som "*kunsten at være ovenpå*", og i sammenhæng hermed benytter han begrebet 'Gamesmanship', der kan defineres som "*kunsten at vinde ved at forvirre modstanderen*" (Schein 2010, p. 17, 36). Det kan virke mærkeligt, at man vil opnå status ved *ikke* at bekræfte den andens selvbillede, når nu turtagning, gensidighed og fairness er nogle af de første principper, vi lærer, for kommunikation mellem mennesker. Det kan dog godt hænge sammen, hvis man tager i mente, at en persons status i en interaktion er relativ i *forhold til* den anden i samspillet. Imperativet om fairness betyder ikke nødvendigvis, at de har den *samme* status, blot at de opfører sig *passende i overensstemmelse med* den rolle, de indtager i den konkrete situation. F.eks. kan det være acceptabelt, hvis en chef afbryder en underordnet til et møde, men det ville være en overtrædelse af de konventionelle normer, hvis den underordnede afbrød chefen til mødet (Schein 2010).

I de tilfælde, hvor en overtrædelse af de sociale normer i interaktion bliver accepteret af den anden part, kan det danne præcedens, og fremtidige interaktioner, der foregår på samme måde, vil også have et skin af at være 'fair'. Et grelt eksempel på dysfunktionel interaktion, der alligevel bliver accepteret, er kæresteforhold, hvor det gradvist bliver almindelig praksis, at den ene part afstraffer den anden fysisk eller psykisk. En lignende dynamik er på spil, når det snigende bliver mere og mere legitimt, at mobbe et af medlemmerne på arbejdspladsen.

Hvad betyder dette spil om status ifht. lederen og konsulentens samtale? Viden om denne sociale dynamik er vigtig i relationsopbygningen mellem konsulent og leder, fordi

det forklarer, hvorfor lederen kan være tilbageholdende ifht. at påtage sig klientrollen, og at konsulenten også kan risikere at tabe ansigt, hvis lederen nægter at gengive konsulenten den værdi, som han 'mister' ved at spørge ydmygt og opmærksomt. Den form for ydmyghed, som konsulenten udviser, er en måde at træde et skridt ned i status (Schein 2014, p. 21). Det er ikke ufarligt at 'åbne sig' og gøre sig sårbar, fordi vi ikke ved, om den anden kan finde på at udnytte denne sårbarhed. Derfor tester vi hinanden, når vi opbygger en relation for at kunne vide, om vi kan stole på den anden. Hvordan relationen udvikler sig, afhænger dermed i høj grad af

(...) i hvor høj grad klienten indrømmer hjælperen værdi, og i hvor høj grad hjælperen indrømmer klienten værdi; og under alle omstændigheder vil det afhænge af hvor stor tillid det to har til hinanden (Schein 2010, p. 37).

4.2.4 Forhindringer i relationsopbygningen

Hvad kan gå galt?	Den ene eller begge parter vil ikke risikere statusstab ved at afsløre en sårbarhed/uvidenhed.
--------------------------	--

Det, der kan gå galt, er at konsulenten og lederen ikke få opbygget en relation med gensidig tillid:

If such an equal relationship is not built, the risk remains that the client will not reveal, not hear, reject, become defensive, and in other ways undermine the help offered. Both the client and the helper are then the losers (Schein 1999, p. 35-36).

En hovedårsag til, at et sådant tillidsforhold ikke opstår, er manglende erkendelse og håndtering af den spænding som den ulige status mellem konsulenten, der er 'one up' og lederen, der er 'one down' i en situation, hvor lederen beder om hjælp (Schein 2010, p. 65).

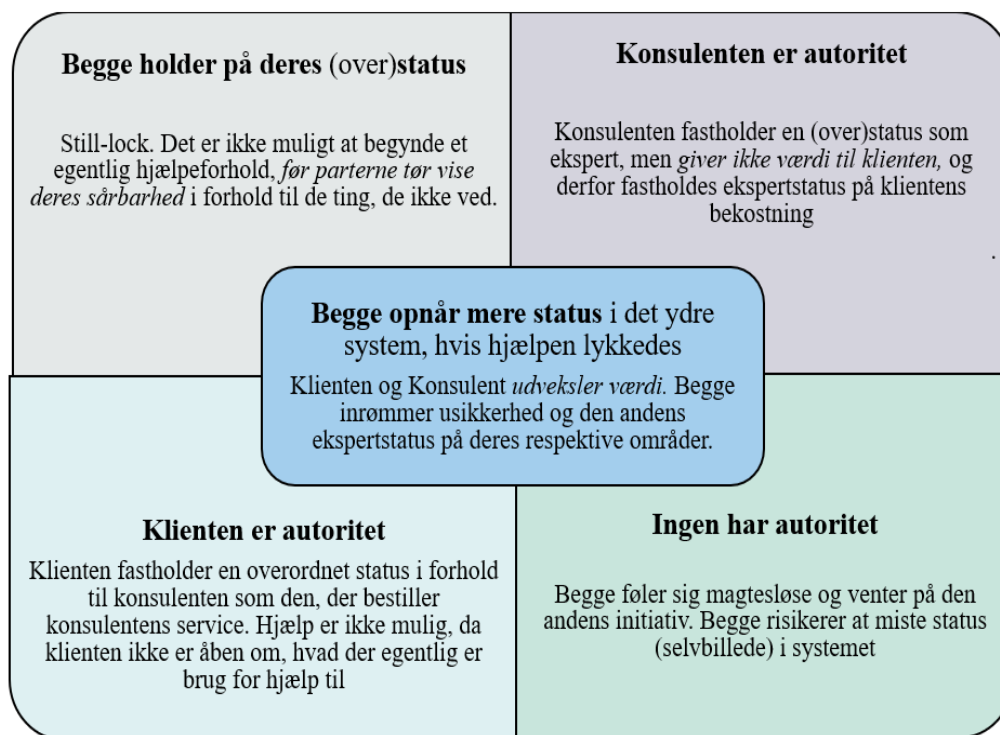
En sådan manglende erkendelse vil disponere *både* lederen og konsulenten for at udvise en dysfunktionel og defensiv adfærd i deres forsøg på at bevare ansigt (Schein 2010, p. 65). Man kunne f.eks. forestille sig, at lederen ubevidst ville reagere på det potentielle statustab i ved at behandle konsulenten som en 'tjener', der skal levere løsninger. Alternativt kunne det være konsulenten, der ikke vil give slip på den status, som denne starter ud med, ved at nægte at indrømme, hvis han/hun ikke ved, hvad der skal gøres i situationen.

(...) the client's conscious or unconscious sense of vulnerability often makes him unwilling to reveal the deeper layers or full complexity of what is really bothering him until he feels that the helper will be accepting, supportive, and, most important of all, willing to listen (Schein 1999, p. 35).

I den gensidige testning af modpartens andens 'tillids-værdighed' er de begge på vagt overfor negativ feedback. Hvis gensvaret ikke bestyrker oplevelsen af, at det er trygt at åbne

sig, må begge gentænke og gentilpasse den psykologiske kontrakt. Hvis der trædes for langt 'ved siden af' af den ene eller begge parter, er der risiko for, at niveauet for åbenhed enten stagnerer (man mener ikke at man sikkert kan dele på et dybere plan), eller bliver skadet i en sådan grad at følelsen af ulighed er blevet så stærk, en eller begge parter føler at må opløse relationen (Schein 1999, p. 38).

Figur 8 viser 5 potentielle status-positioner, som konsulenten og lederen kan indtage overfor hinanden. Det er imidlertid kun den i midten, hvor både lederen og konsulenten både anerkender den andens ekspertstatus og på samme tid tør stå ved, hvad de ikke ved, der er bæredygtig i forhold til et udforskende samarbejde i problemløsningen. I de fire andre positioner er der enten fastholdt en status-ubalance, eller begge er enten utilbøjelige til at tage autoritet eller være åben om deres sårbarhed.



Hvad kan konsulenten bruge figur 8 til?

Konsulenten kan benytte figur 8 til at vurdere, hvad det er for en dynamik, han står i overfor lederen. Derfra kan han vurdere, hvorvidt at han kan ville kunne ændre på situationen eller ej. Konsulenten vil kunne ændre sin egen adfærd, og det ville potentielt ændre dynamikken, da roller er komplementære i et samspil.

Figur 8: Forskellige positioner som konsulenten og klienten kan befinde sig i overfor hinanden. Egen tilvirkning.

Konsulenten kan også benytte figuren til analyse af lederens interaktionsmønster: 'Hjælpesituationen' er en art type-situation, hvor lederens adfærdsmønster sandsynligvis vil være tilsvarende til, hvordan han/hun reagerer i andre situationer af samme type.

Viden om at lederen f.eks. kan have en tendens til at blive stejl /tilknappet og arrogant i en situation, hvor han/hun har brug for hjælp, er information, der kan være meget relevant i forhold til den problematiske situation, som lederen søger konsulentens hjælp til at løse.

4.2.5 Genopretning af balancen

Hvad kan man gøre, når det er ved at gå galt?	Give sig mere tid til at lytte. Klargøre, hvilke forventninger konsulent vil leve op til.
--	---

Hvorfor skulle det at lytte gøre en forskel, når samtalen ikke går som den skal? Det vil være hensigtsmæssigt for konsulenten at give sig mere tid til at lytte, fordi han så får en chance for at finde ud af, hvad der er i gang med at ske. Hvorfor reagerer lederen som han/hun gør? Derudover er det at give opmærksomhed en måde at give værdi på i sig selv. Der er ikke megen risiko for at det vil eskalere en konflikt, at lederen føler sig hørt og accepteret.

Hvordan kan det genoprette balance, at klargøre, hvad konsulent vil være med til?

Graden af tilfredshed med samarbejdet er afhængig af, i hvor høj grad de involverede oplever at den anden opretholder deres del af den implicitte psykologiske kontrakt (Agervold 1998, p. 71). Derfor vil megen utilfredshed i et samarbejde afværges, hvis udtalte forventninger italesættes.

I try to be as open and confronting as I can be during the exploratory meeting, partly as a test of how

willing the client is to be open and partly to make it clear from the outset how I would define my role as consultant. The most important point to get across is that I will not function as an expert problem solver in the traditional consultant role (Schein 1988, p. 125).

Den psykologiske kontrakt forhandles hele tiden i samspillet. Konsulenten kan gøre det i selve samtalen gensidige testning, men det er også nødvendigt at være mere direkte til det første møde. Det vil sige, at han må søge at klargøre, hvad han vil og ikke vil påtage sig af ansvar i konsultationsprocessen (Schein 1999, 1988). Det gøres både implicit og eksplicit.

Den *implicitte* måde at formidle, hvad klienten kan forvente af konsulenten, sker ved at lade mødet minde så meget om konsultationsprocessen som muligt. Schein (1999) angiver f.eks., at han personligt lader klienter betale for sin tid også ved det indledende møde, da det indikerer for klienten, at konsulentens tid ikke blot kan blive taget for givet, og at den udforskningsproces, der sker ved mødet, er en del af interventionen (Schein 1999, p. 71).

Den *eksplicitte* måde at klargøre klienten kan forvente af konsulentens udførelse af sin rolle er ved direkte at beskrive, hvordan han arbejder. Spørge til klientens forestillinger om hvordan konsulenten kan hjælpe med det aktuelle problem, og så klargøre hvilke forventninger, der er berettigede og hvilke, der ikke er det (Schein 1988, p. 127-128).

4.2.6 Den tillidsfulde samtale

Hvordan kan man vide om det virker?	Samtalen bliver mere dyb/fortrolig (gensidig testning)
--	--

Hvordan opbygger konsulent og lederen tillid? Ifølge Schein er en tillidsfuld relation defineret ved to ting: 1) uanset hvilken værdi

jeg gør krav på for mig selv i en interaktion med den pågældende, vil det blive forstået og accepteret, og 2) den anden vil ikke på nogen negativ måde udnytte mig eller de informationer, jeg i fortrolighed har givet ham eller hende (Schein 2010, p. 42, 45).

Graden af *nærhed* i en relation er angivet af, hvor meget parterne har lært at stole på, at det, de afslører for hinanden af deres private tanker og følelser, bliver hørt og anerkendt, og holdt fortroligt. *Dybden* i relationer angår, hvor meget værdi vi mener, at vi trygt kan gøre krav på fra den anden i tillid til, at vi ikke vil blive ignoreret, nedgjort eller på anden måde ikke anerkendt. Jo dybere en relation er, jo mere sårbare er vi overfor at få skadet vores selvbillede, hvis vi oplever at blive 'svigtet', ved at den anden nægter os den sociale valuta, som vi har signaleret at have brug for (Schein 2010, p. 41-46).

Vi kommer hinanden nær i en samtale ved gensidigt at teste, hvor meget vi sikkert kan afsløre om os selv uden at blive mødt med afvisning (Schein 1999, p. 46). Det kan ses som en serie af 'tests', de to parter udsætter hinanden for; ved at løbende at lodde den

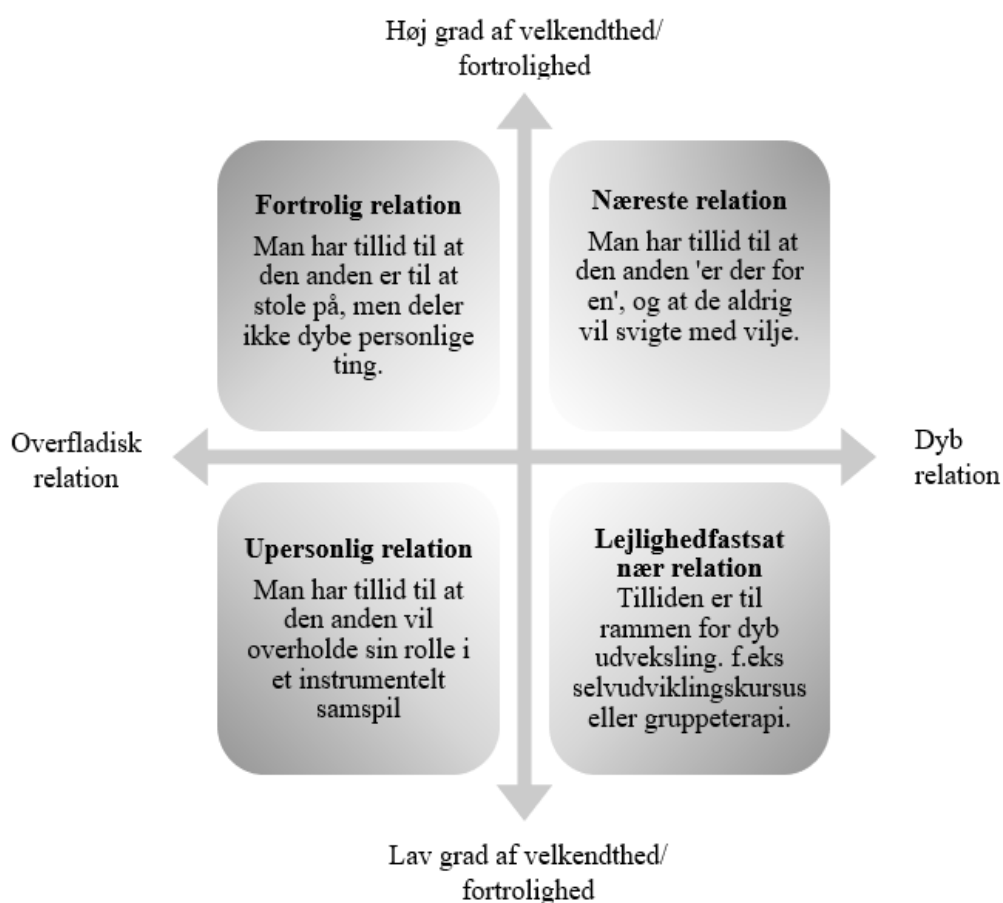
andens respons på ens ytringer kan man gensidigt vurdere, om man sikkert kan åbne sig mere (Schein 1999, p. 38). Klienten gør dette ved at holde nøje øje med, hvor lyttende, forstående og støttende konsulenten er i forhold til det, han/hun siger. Hvis denne støtte er konsistent, vil klienten eksperimentere med at åbne op, indtil et niveau af selvafdækning nås, der hverken vil være acceptabelt for konsulent og/eller klienten selv (ibid.).

The initial problem presentation is often a test to see how the helper will react, and the real problem will surface only later as mutual trust is established. In the initial meetings the client may be hiding things from himself, and many of these do not surface until the relationship is based on mutual trust (Schein 1999, p. 35)

Konsulenten vil på sin side kalibrere, hvor åben og responsiv klienten er parat til at være overfor hans spørgsmål og forslag. Meningen er at teste og vurdere, hvor afhængig klienten er villig til at blive i forholdet til konsulenten, og hvor villig han er til at påtage sig ansvaret ved det udviste niveau af afhængighed. I takt med at klienten accepter konsulentens hjælp, kan konsulenten også 'eskalere' sin grad af åbenhed til et dybere niveau (Schein 1999, p. 38).

Den horisontale akse angiver om der er en høj eller lav grad af *dybde* i relationen. Dvs. i hvilket omfang man kan stole på at den anden er sensitiv overfor, hvad der bliver bedt om af kærlighed, opmærksomhed, anerkendelse, ros og hjælp, og er parat til at give det, der bedes om. Stor dybde betyder, at man tryk ved at vise sin sårbarhed.

Den vertikale akse angiver om der er høj eller lav grad af *nærhed* i form af fortrolighed hinanden. Stor grad af fortrolighed med hinanden betyder, at der er oparbejdet tillid til at man dele med hinanden og stole på den andens lydhørhed og diskretion.



Figur 9: Tillid i relationer placeret efter, om der er høj eller lav grad af velkendthed, og om relationen tillader høj eller lav grad af intimitet/selvafdekning. Egen tilvirkning.

I den øverste venstre kvadrant af figur 9 er relationer, der har en høj grad af nærhed, og en lav grad af dybde. I sådanne relationer har man 'testet hinanden af', og har lært at stole på hinanden på op til en vis grad af intimitet. Der kunne være tale om venskabelige relationer med mennesker, som vi interagerer med i hverdagen f.eks. kolleger eller venskaber, der er centreret om en bestemt interesse. Man kan stole på hinanden, men har ikke lyst til at blive mere sårbar og afhængig end højest nødvendigt.

I den nederste venstre kvadrant af figur 9 er relationer, der er præget af lav grad af nærhed og lav grad af dybde. Her er hverken megen

fortrolighed med personen, eller tillid til at den anden er interesseret i at udveksle mere intim information. Man kunne beskrive denne type relation som mekanisk, eller en relation mellem individer baseret på deres overfladiske roller.

I den nederste højre kvadrant af figur 9 er relationer, der er præget af lav grad af velkendthed og høj grad af dybde. Her vil tilliden man viser hinanden typisk være baseret på de normer og forventninger, der er gældende for situationen. F.eks. kan man forestille sig at deltagerne i gruppeterapi kan have stor tillid til, at de vil blive lyttet til og valideret af de andre ved denne bestemte lejlighed. Et andet eksempel kunne være dybe betænelser mellem

fremmede (perfect stranger) i bedugget tilstand, hvor ingen af parterne forventer at der er tale om en blivende relation.

I den øverste højre kvadrant af figur 9 er relationer, der både er fortrolige og dybe. Det er de dybe venskaber og forhold befinder sig. Det er også her, at vi er allermest sårbare, hvis vi ikke får den verifikation af vores værd (face), som vi beder om.

Hvordan kan konsulenten anvende figur 9?

Lidt firkantet kan Konsulenten anvende figur 9 til at vurdere relationen med lederen. Det er nødvendigt, at der dannes et tillidsfuldt forhold mellem konsulenter og klienter, hvis de skal arbejde sammen. I forhold til den nærværende sammenhæng, hvor konsulenten skal vurdere om han skal påtage sig en konsulentopgave, kan figuren anvendes til at vurdere om der er nok tillid til at han kan regne med at lederen fortæller om det egentlige problem, og han derfor kan stole på de oplysninger han får om, hvad lederen fortæller om den vanskelighed, han har brug for hjælp til.

Hvis lederen er parat til at udtale sig om sine mere private tanker og følelser i forhold til problemet, er det en indikation på dybde. Hvis lederen ikke har nogen forbehold i forhold i forhold til at invitere konsulenten med ind i virksomhedens andre 'rum'.

4.2.7 Vurdering ud fra relations-skabelsen

Forrige del af dette brev omhandlede relations-opbygningen mellem lederen og konsulenten. Det adresserede, hvordan konsulenten kunne opbygge en relation, så det blev muligt både at få information om lederens problem, og at muliggøre, at lederen vil være lydhør overfor konsulentens refleksioner og forslag til interventioner.

Den information, jeg har dækket i afsnittet om relationsopbygningen, tjener ikke kun som en 'guide', men i lige så høj grad som et grundlag at vurdere ud fra. Det, konsulenten kan vurdere, er lederens måde at reagere på i en situation, hvor han/hun skal tage imod hjælp. – Ligeegyldigt, om lederen er den person, der har udbedt sig konsulentens assistance, eller er blevet påtvunget den ovenfra, så er den officielle forklaring på konsulentens tilstedeværelse ved mødet, at lederen ønsker hans hjælp i forbindelse med et problem, (som lederen står overfor i sit arbejde). Det er en type-situation, hvor leder og konsulent hver har en generisk rolle at spille.

Når konsulenten er opmærksom på, hvad det er for nogle vanskeligheder, lederen skal overkomme, kan han vurdere hans/hendes responser på konsulentens egen adfærd. Det gør mødet til en art test-situation. Er lederen parat til at fortælle? Søger lederen at dominere eller underkaste sig konsulenten? 'Brydes isen' stille og roligt, hvorefter begge kan reflektere over, hvad der kan være behov for i forhold til løsningen af lederens problem? Hvis der optræder punkter i samtalen, hvor balancen skal genoprettes, hvordan reagerer lederen så på konsulentens måde at gøre det på? Er tilliden væk efter det mindste fejltrin, eller er der stadig forbindelse?

Svaret på alle disse spørgsmål kan give konsulenten et billede af både den dynamik, der er mellem ham selv og lederen, og af, hvordan denne agerer som problemløser.

Begge dele er af betydning for, om konsulenten skal påtage sig opgaven, og hvordan han skal gribe den an i et konsulentforløb.

4.3 Indhentning af information

Denne del af mit brev omhandler den information, som konsulenten kan spørge ind til, og hvordan svarene kan forstås. Her trækker jeg på logik og en pragmatisk problemløsningstankegang mere end litteratur om, hvilke spørgsmål, der vil være gode at stille for en konsulent.

Allerførst kan det være hensigtsmæssigt at lave en opdeling mellem lederens perspektiv i forhold til hvad han/hun fortæller om sit problem, og konsulentens perspektiv i forhold til det fortalte.

Hvorfor lave en opdeling mellem lederens og konsulentens perspektiv? Opdelingen mellem perspektiver er begrundet i, at lederen i en pragmatisk forståelsesramme selv er del af den problematiske situation, og derfor kan have vanskeligt ved at se sin egen opfattelse af problemet som et 'led' i en erkendelsesproces, der ændrer karakter i takt med undersøgelsen af den problematiske situation. – Sagt med andre ord, forventes lederen at svare på, hvordan situationen *er*, ikke hvordan han/hun *opfatter* den er 'på nuværende tidspunkt'.

Jeg tror, lederen forventer, at konsulenten går efter 'bolden', når han spørger til problemet. – I virkeligheden går konsulenten efter at forstå boldens bane i forhold til spilleren og helst hele fodboldbanen.

4.3.1 Simple spørgsmål og underliggende betydninger

De oplysninger, som konsulenten spørger ind til, kan forstås på et *eksplicit* oplysningsniveau ud fra: Hvad bliver der spurgt til? Og hvad svares der?

Riddle & Weber (1974) definerede, at problemer er diskrepanser mellem, hvordan

ting er, og hvordan de burde være (Riddle & Webber 1974, p. 165). Ud fra denne tankegang er der både et 'hvordan det bør være', og et 'hvordan sagerne står'. Det giver derfor mening at spørge ind til begge dele:

1. Hvad teamets problem består i (hvordan tingenes tilstand er), og
2. Hvordan en tilfredsstillende løsning ser ud (hvordan det bør være).

Når en virksomhed vil bruge midler på at engagere en konsulent, er det mest sandsynlige, at man allerede har forsøgt at løse problemet internt og er kommet frem til, at det ikke gav det ønskede resultat. Derfor kan konsulenten roligt gå ud fra, at der er et mellem spil, før han blev tilkaldt. Der kan derfor spørges til:

3. Hvordan man allerede har forsøgt at løse problemet (hvad der blev gjort for at ændre tingenes tilstand),
4. Og hvilket udfald det havde (og hvorfor det slog fejl)

Endelig vil det give mening, at afdække, hvorfor man mener at en agil konsulent vil kunne løse det, der ikke er lykkedes med de midler man havde til rådighed internt i virksomheden. Her kan der spørges subtilt til:

5. Hvilke forventninger lederen har til konsulenten (hvad lederen forventer at konsulenten kan og skal).

Det er langt fra sikkert, at lederen vil have klare svar på disse spørgsmål, men det kan meget vel tænkes at være værdifuldt i sig selv, at konsulenten faciliterer, at lederen reflekterer over disse spørgsmål.

Hvordan er konsulentens perspektiv?

Konsulenten antages at have et pragmatisk udgangspunkt i sit perspektiv. Det betyder at opfattelsen af et problem indbefatter en aktør, der opfatter, at ting ikke er som de bør være.

Problemløsning kræver udforskning, og opfattelsen af, hvad 'kernen i problemet er' ændrer sig i takt med en voksende erkendelse af den problematiske situation. Det betyder helt konkret, at konsulenten betragter lederen som en aktør, der 1) er midt i sin problemløsningsproces, og 2) selv er et element i den problematiske situation.

Når lederen er en aktør, der er midt i en problemløsningsproces, betyder det, at hans/hendes forståelse af problemet forventes at ændre sig i takt med, at den problematiske situation udforskes.

Da lederen selv er et element i den problematiske situation, kan konsulenten ikke forvente, at lederen er 100 % 'faktuel' i sin fremstilling. Det der formidles, er lederens *opfattelse af problemsituationen*, og dermed også implicit, hvordan han/hun ser sin egen rolle i forhold til de oplevede vanskeligheder.

Disse *implicitte* oplysninger, der kan komme ud af de spørgsmål, som konsulenten stiller forstået på den måde, at:

1. Lederen ikke blot formidler, hvad teamets problem er, men *hvad lederen mener teamets problem er*.
2. En fremlæggelse af, hvad der vil være en tilfredsstillende løsning på teamets problem, er også en beskrivelse af *hvad lederen gerne vil have der sker*
3. En beskrivelse af, hvad der blev gjort for at løse problemet internt, indbefatter også *lederens vurdering af teamets indsats for at løse problemet*
4. En beskrivelse af, hvad man opnåede med den interne problemløsning forud for mødet med konsulenten, er også *lederens syn på, hvad man gjorde for at løse problemet*.
5. Endelig er svar på, hvad der forventes af konsulenten også *en angivelse af, hvordan lederen mener konsulentens rolle bør være*

Nedenfor er en figur, der viser nogle temaer, som konsulenten bør spørge lederen om i forhold til den vanskelighed, som han/hun oplever i virksomheden

Den tilgængelige information Samtale med Lederen		
	Oplysninger eksplicit	Oplysninger implicit
	Beskrivelse af teamets problem	Hvordan <i>lederen</i> ser teamets problem
	Teamets indsats for at for at løse problemet	Lederens <i>syn på teamets</i> indsats for at løse problemet
	Resultatet af indsatsen for at løse problemet	Lederens <i>syn på, hvad der er blevet gjort</i> for at løse det.
	Hvordan en tilfredsstillende løsning ser ud	<i>Hvad det er lederen gerne vil have sker</i>
	Hvad lederen forventer af konsulenten	Hvordan <i>lederen</i> ser konsulentens rolle

Figur10: Oversigt over temaer, som konsulenten gør klogt i at spørge ind til i samtalen med lederen, og hvilke eksplicitte og implicitte oplysninger konsulenten kan få ud af de svar der gives. Egen tilvirkning

4.3.2 Vurdering af åbenhed, engagement og lederens ansvarsplacering

One of the most important criteria for predicting the likelihood that a useful consultation relationship will result is the initial relationship formed between me and the contact client. I find that I evaluate the degree of openness, spirit of inquiry, and authenticity of communication of the contact client. For example, to evaluate openness, I try to assess the responses I get to some of my initial questions. If I suggest an exploratory meeting, I look for a response that indicates a genuine willingness to sit down and engage in some joint diagnosis (Schein 1988, p. 121).

Samtalen mellem lederen og konsulent starter med spørgsmålet om, hvad der er gået forud for, at konsulent er blevet tilkaldt. Det er en indirekte måde at spørge om, *hvorfor* han befinder sig her, og det forudsætter en fremlæggelse af ræsonnementet bag, at man har tilkaldt ham i det hele taget. Grunden til at spørge indirekte er at give lederen tid og plads til at nærme sig, hvad det er han/hun har behov for hjælp til.

Lederen svarer ved at fortælle, hvad der er gået forud for konsulentens ankomst. Det kan være de interne overvejelser på ledelsesplan angående 'noget man gerne vil opnå', eller det kan være en direkte beskrivelse af 'noget' man gerne vil have ordnet. Det kan også være en angivelse af, hvordan lederen er blevet henvist til netop denne konsulent af evt. fælles bekendte og/eller andre, der har haft 'gode erfaringer' med at benytte en agil konsulent i forhold til et formål i deres virksomhed. Hvad der end er lederens måde at forklare 'historien' om, hvad der er gået forud for dette møde, så indeholder det en forklaring, som konsulent kan bede om en uddybelse af.

Lederen fortæller ud fra sin virkelighed. Han/hun fortæller 'hvad der er galt', eller 'hvad det er man gerne vil opnå' – i de tilfælde, hvor

lederen henviser til hvem der gav ham eller hans foresatte ideen om at engagere en agil konsulent, kan konsulent spørge ind til, hvilke 'gode erfaringer' og 'hvad det er for nogle forhåbninger' (der var tungen på vægtskålen ift., at de nu er parate til at betale en agil konsulents dyre honorar).

Konsulent spørger med en bevidsthed om, at lederen skal have plads til at udfolde sin forklaring og blive tryk nok til at kunne fortælle om, hvad der egentlig er på spil. Det er også en bevidsthed om, at lederen måske har en anden uddannelsesmæssig baggrund, og er del af en virksomhedskultur, hvor man er vant til en bestemt forestilling om årsag og virkning. Konsulent lytter derfor til lederens 'historie' på en åben ikke-dømmende facon (aktiv lytning) og reserverer 'vurdering af udsagnene' til et senere tidspunkt, hvor han kan reflektere. Selv hvis konsulent kan ane konturen af lederens problem allerede i den måde lederen udlægger problemet, er det ikke det rette tidspunkt at dele sit indtryk. Grunden til at vente med at komme med indsigter er, at det langt fra er sikkert, at lederen på det givne tidspunkt er parat til se den problematiske situation fra en anden vinkel end sin egen, og derfor kunne tænkes at afvise konsulentens 'teori' uden at overveje den nærmere (Schein 1999, p. 46).

Hvordan adresseres sammenhængen mellem handlinger og problem? Hvis lederen ikke allerede af sig selv har bevæget sig videre til, hvordan man har søgt at opnå det, man nu har hyret en konsulent til at facilitere, kan konsulent spørge ind til det. Enten indirekte: "Hvad gjorde man så?" Eller mere direkte: "Hvad gjorde du/I ved det?" Afpasningen af facon kan kalibreres efter om lederen placerer sig selv som en aktør i sin fortælling, og om det

i givet fald er som passiv og observerende aktør eller aktivt problemløsende aktør.

Med andre ord: Fortæller lederen om, hvordan han/hun ræsonnerede i forhold til vanskelighederne og hvilke beslutninger det afstedkom, eller er det en historie om, hvordan ledelsen ræsonnerede? Endelig kunne det være historien om, hvordan det selvstyrende agile team ræsonnerede og handlede. I det hele taget er spørgsmålet om, *hvem* der handler, *hvordan* og *hvorfor* interessant, da det kaster lys over, hvem der forventes at *kunne* udvirke en forskel med sine handlinger. F.eks. er det en fremherskende antagelse inden for agile sammenhænge, at softwareudviklingsteams bør være selvstyrende og selvforvaltende i forhold til at planlægge og udføre deres arbejde. Det er imidlertid ikke altid, der er overensstemmelse mellem de officielle guidelines i en virksomhed, og hvad der faktisk sker inde i virksomheden. – Softwareindustrien er presset af kravet om produktivitet i høj hastighed og med mindst muligt spild, så det kan være nærliggende for en ledelse at opnå kontrol over ressourceforbruget ved at reducere et teams selvstyre, så medarbejderne ikke spilder unødigt tid og ressourcer på at eksperimentere.

Hvilken information giver 'resultatet af problemløsningsindsatsen' forud for mødet?

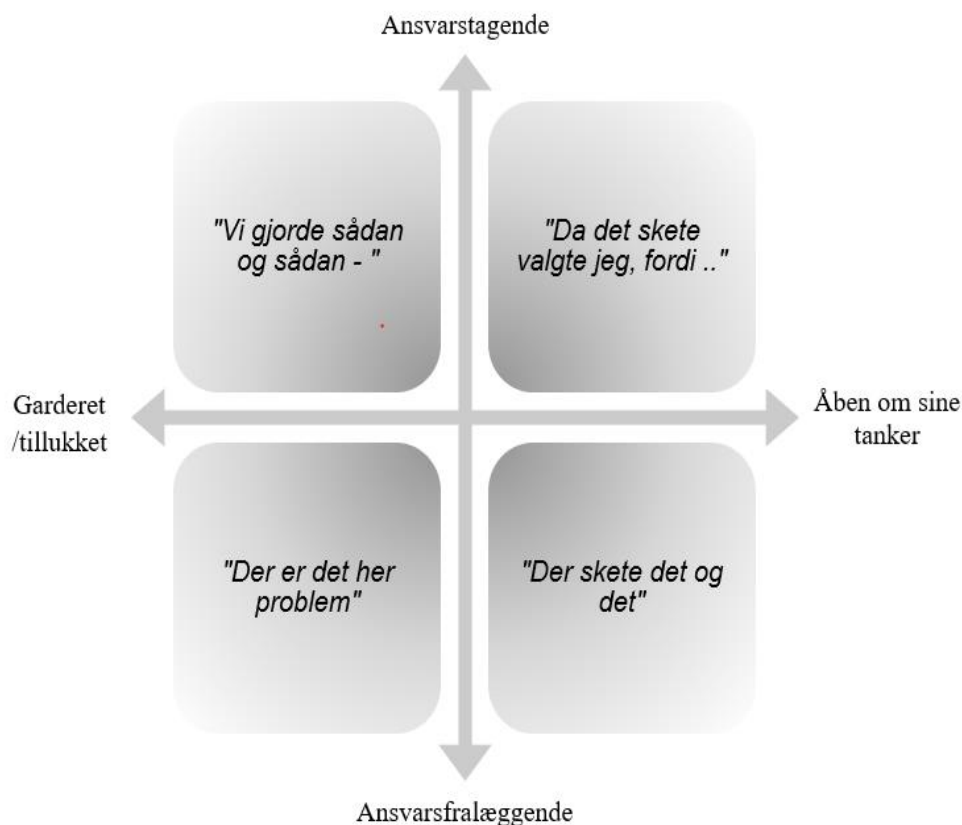
Konsulenten får indblik i, hvordan problemsituationen ser ud nu, hvad lederen anser for virkningsfuldt, og hvad der ikke er så virkningsfuldt. Ydermere åbner det op for at spørge til, hvad der ville være en ønskværdig løsning. Svaret på dette spørgsmål rammesætter, hvad lederen mener skal være målet for konsulentens indsats.

Hvordan får konsulenten afdækket teamets rolle i den problematiske situation? Ved at spørge til hvordan teamet håndterede de

pågældende vanskeligheder, kan konsulenten både få at vide, hvad det agile team rent konkret har foretaget sig, samt få en fornemmelse af, hvordan lederen vurderer denne indsats. Hvad teamet forsøgte, og hvad resultatet var af disse anstrengelser er også en afdækning af, hvordan lederen beskriver årsag og virkning i den problematiske situation.

Hvorfor er det vigtigt at lægge mærke til lederens forståelse af årsag og virkning? Det er vigtigt, at konsulenten danner sig indtryk af, hvordan lederen ser årsagssammenhænge i den problematiske situation, fordi det kaster lys over, hvordan lederen begriber problemområdet. Det giver også et praj om, hvem lederen anser for at være ansvarlig for tingenes tilstand, såvel som hvem der bør/kan løse problemet. Tager lederen selv ejerskab for problemets løsning? Eller er det team/ledelse/kunder/markedet osv., der 'skaber' de omstændigheder, der er vanskelige at overkomme?

I denne sammenhæng er det vigtigt at pointere, at ansvarstagen kun er hensigtsmæssigt, hvis den er realistisk. Man kunne forestille sig, at lederen kunne være meget skyldbetyngt af nogle uhensigtsmæssige valg, og derfor ville se sig selv som værende langt mere ansvarlig for vanskelighederne, end hans/hendes reelle handlerum berettigede til. En anden mulighed kunne være, at lederen var ganske forsvarspræget, og derfor anså alle andre end sig selv som den ansvarlige part. I denne sammenhæng forstås ansvar, som 'ansvaret for at tingene ikke er som de burde være' (problemet), men for konsulentens fremadrettede arbejde er det placeringen af ansvaret for problemets løsning, der er af størst betydning.



Figur11: Lederens åbenhed/lukkethed i samtalen og grad af ansvarstagen/ansvarsfralæggelse ud fra, hvordan denne udtaler sig. Egen tilvirkning

Figur 11 viser, hvordan konsulenten kan placere lederens grad af hhv. åbenhed/lukkethed om sine egne overvejelser, og hvorvidt lederen er ansvarstagende eller ansvarsfralæggende i sine udtalelser.

I øverste venstre hjørne er lederens udtalelser præget af lukkethed om overvejelserne bag handlingerne for at løse problemet. Samtidig er der indikation på ansvarstagen, idet lederen tager ejerskab til, hvem, der gjorde hvad i hvilken sammenhæng.

Hvorfor er ansvarsplacering vigtigt for om et konsulentforløb skal igangsættes? Hvis lederen ikke anser sig selv som havende del i ansvaret for, at problemet bliver løst, er der ikke særlig stor chance for, at han/hun vil engagere sig i et forpligtende samarbejde med konsulenten i problemløsningen. – Selvfølgelig kan lederen blot være forbeholden på grund af det vanskelige ved at indtage en klientrolle, men hvis det er gennemgående i samtalen, at lederen er konsistent i forhold til at fokusere på, hvad andre (herunder også konsulenten) kan gøre, er der grund til at tro, at lederen ikke er indstillet på at engagere sig. Det vil også vise sig mere direkte, når konsulenten spørger til lederens forventninger til konsulenten (i forhold til at løse problemet). De forventninger, som lederen udtrykker, er også angivelser af, hvordan han/hun forventer samarbejdet vil foregå, og dermed den psykologiske kontrakt.

I nederste venstre hjørne er udtaler lederen sig på en måde, der hverken er informativ angående baggrunden for, hvordan man handler eller rubricerer problemet som noget, der hænger sammen med lederens og/eller teamets handlinger. Problemet har 'selvstændig eksistens' uafhængigt af han/hende selv.

I nederste højre hjørne udtaler lederen sig på en måde, der indikerer åbenhed om at fortælle nærmere om, hvad der skete og hvordan de forskellige hændelser påvirkede hinanden. Det er dog stadig ansvarsfralæggende stil i og med, at der ikke benyttes nogen personlige pronomener til at sammenkæde, hvad 'der sker', og 'hvem' der får det til at ske via sine handlinger.

I øverste højre hjørne udtaler lederen sig åbent om sine overvejelser for at håndtere vanskelighederne. Der er både en indikation af ansvarstagen og åbenhed i samtalen.

4.4 Hvad ved konsulenten efter mødet med lederen?

Man kan anføre, at konsulenten ikke kan få ret meget brugbar viden om lederens problem, før et tillidsfuldt forhold er opstået mellem dem, idet nye klienter ofte først vil teste, om konsulenten er villig til at lytte og forstå, før klienten er parat til at åbne sig om de ting, han/hun reelt har behov for hjælp til (Schein 1999, p. 35). Ikke desto mindre vil dette første møde både have givet konsulenten et billede af, *hvilken form for relation*, der har taget sin begyndelse mellem ham selv og lederen, og en beskrivelse af *hvordan lederen opfatter problemet* i virksomheden. Igennem relations opbygningen får konsulenten også en fornemmelse af, hvordan lederen reagerer i situationer, hvor han/hun har behov for hjælp. Denne information om lederen er også relevant i sammenhæng med problemet i virksomheden, da der er stor sandsynlighed for, at lederen vil agere på lignende vis i andre situationer, hvor denne har behov for hjælp i arbejdet.

Nedenfor er det, konsulenten kan gøre sig begreb om efter det første møde, sat op i punktform. Først angående 'lederen som klient', og efterfølgende 'lederen i forhold til problemet'.

Efter mødet ved konsulenten noget om lederen som 'klient' hos konsulenten:

- Hvorvidt lederen er den oprindelige/primære klient' eller ej.
- Hvor åben lederen ønsker at være om ræsonnementet bag sine handlinger
- Hvor tillidsfuld lederen er parat til at være/blive
- Om lederen vil påtage sig sin del af ansvaret i samarbejdet med konsulenten.

Efter mødet ved konsulenten noget om lederens stilling i forhold til problemet:

- Hvor stort overblik/klarhed lederen har i forhold til problemet
- Hvad det er lederen gerne vil opnå
- 'Hvem/hvad' der skaber problemet iflg. Lederen
- Hvor stor magt/handlerum lederen oplever at have i forhold til at gøre noget ved problemet
- Hvilken rolle teamet har i forhold til problemet (iflg. Lederen)
- Hvad lederen gerne vil have at konsulenten skal gøre

Der er flere svarmuligheder for hvert punkt, og alle svarene er relevante i forhold til, om konsulenten kan gøre sig håb om at kunne gennemføre et succesfuldt konsulentforløb.

4.4.1 Lederen som klient

Hvis lederen ikke er den

oprindelige/primære klient, dvs. hvis lederen reelt ikke ønsker konsulentens indblanding, men har fået presset det ned over hovedet ovenfra, er det et dårligt udgangspunkt for et konsulentforløb. Der er dog stadig håb for et succesfuldt udkomme, hvis lederen under selve samtalen ved det første møde kan få en oplevelse af, at konsulenten faktisk kan være ham/hende til hjælp i forhold til de vanskeligheder som lederen oplever at stå overfor.

Det er dog vigtigt, at denne oplevelse er berettiget i kraft af, at der er kongruens mellem 'kundens' og lederens behov. Det forudsætter at konsulenten kan identificere, hvem der har hidkaldt konsulenten og med hvilket formål.

Hvis konsulenten skal gøre sig forhåbninger om at imødekomme kundens ønsker, må han vide, hvad der ønskes, og hvem der ønsker det.

Hvis lederen ikke ønsker at være åben om ræsonnementet bag sine handlinger må konsulenten afgøre, om der er tale om naturlig forsigtighed og behov for mere gensidig testning, eller om der er tale om reel mistillid. Hvorvidt der er tale om påholdenhed eller reel mistillid, viser sig formentlig ved en nærmere analyse af progressionen i samtalen. Hvis lederen åbner mere op undervejs som reaktion på konsulentens opmærksomhed og accept, er der basis for at arbejde videre. Hvis lederen vedblivende er lukket og ufremkommelig, er det tegn på manglende tillid og/eller engagement, og så er der ikke rigtig basis for samarbejde.

Hvis lederen ikke viser tegn på at have eller udvikle nogen tillid til konsulenten i løbet af samtalen, er det ikke sikkert at den gensidige tillid, der skal til for at samarbejde *kan* opnås, og konsulenten bør ikke gå videre med konsulentforløbet. Hvis lederen og konsulenten skal udforske og diagnosticere den problematiske situation sammen, kræver det at både konsulenten og lederen har gensidig respekt og tør være åbne om de områder, hvor de (endnu) er uvidende. Det vil ikke ske, hvis parterne ikke har tillid til hinanden.

Hvis lederen ikke viser tegn på at ville acceptere sin del af ansvaret for løsningen af problemet, er der ikke gode chancer for et succesfuldt udkomme. Tegn på manglende engagement/ansvarstagen er at lederen:

1. enten at frikende sig ansvar for 'tingenes tilstand' i sin beskrivelse af den problematiske situation,
2. konsekvent tilskriver vanskelighederne andre parter og aktører, og/eller

3. vægrer sig ved udsigten til at skulle bruge tid og kræfter på at diagnosticere og diskutere passende interventioner.

Der *kan* være tale om, at lederen på det pågældende tidspunkt ikke er parat til at indgå i et forpligtende samarbejde om at løse problemet, hvilket betyder, at konsulenten kan give lederen mulighed for at kontakte sig igen, men på nærværende tidspunkt, er det ikke tilrådeligt at gå videre. Det er mest lovende for et succesfuldt udkomme, hvis der er en accept af, at lederen selv er 'indehaver' af problemet, og derfor også skal være med til at identificere, hvad der er galt, og i sidste ende beslutte, hvad der skal gøres ved det (Schein 1999 p. 223-225, 1988 p. 121).

4.4.2 Lederen i forhold til problemet

Graden af overblik og klarhed lederen har i forhold til sit problem angiver, hvad det er for en type forløb, konsulenten ville skulle påtage sig. Hvis lederen ikke kan sætte ord på, hvad problemet består i, kan der være tale om manglende overblik/indsigt. Dette kan betyde, at konsulenten og lederen kan komme til at bruge en del tid og kræfter på at udforske den problematiske situation, før de får overblik nok til at kunne intervenere for alvor. Måske er lederens forvirring mht. årsag og virkning berettiget (mere om det i næste brev/kapitel), men det kan også antyde manglende åbenhed eller tillid. Måske er lederen ikke parat til at indvie konsulenten i sine tanker? Det kan kun afgøres ved se på mønsteret i samtalen. Er der andre indikatorer på tillid eller mistillid?

Lederens mening om 'hvem' eller 'hvad', der er årsag til problemet angives af de årsagssammenhænge lederen beskriver i sin 'historie' om problemet i virksomheden. Selve

årsagsforståelsen giver konsulenten basis for at skabe et fælles udgangspunkt for udforskning.

Det er dog vigtigt at notere sig, om lederens indstilling kan være problematisk for, at et succesfuld konsulentforløb kan gennemføres. Hvis f.eks. lederen giver alle andre end sig selv ansvaret for, at han/hun står overfor at skulle løse dette problem, er lederen enten ikke indstillet på eller parat til at indgå i et konsulentforløb (Schein 1988, p. 121).

Hvis lederen angiver en meget urokkelig overbevisning om, hvem/hvad der er 'skyld i' tingenes tilstand, kan det være svært for lederen at indgå i et reflekterende samarbejde (Schein 1988, p. 121). - Især, hvis konsulentens viden/ekspertise giver ham en anden ide om sammenhængene i den problematiske situation. Alt efter om lederen virker lydhør eller afvisende over for konsulentens spørgsmål og overvejelser angående alternative årsagssammenhænge, må konsulenten vurdere om det er frugtbart at fortsætte eller ej.

Hvilken rolle teamet har i forhold til problemet (iflg. Lederen) afgøres igen af, hvordan han/hun omtaler, hvordan problemet viser sig. Hvis lederen giver udtryk for at teamets indstilling/valg/forståelse er mangelfuld i forhold til at opnå 'den ønskværdige løsning, må konsulenten bide mærke i denne vurdering uafhængigt af, om det er retvisende eller ej. Hvis lederen udtaler sig på en måde, der afslører antagonisme mellem ham og teamet, må konsulenten vurdere om uoverensstemmelserne er blevet så fastlåste, at parterne er blevet ude af stand til at høre hinandens argumenter (eller fornuftig argumentation i det hele taget). Fastlåste uoverensstemmelser kan nødvendiggøre, at tabubelagte emner kommer frem i lyset. Så er spørgsmålet, om den agile konsulent føler sig

klædt på til at fungere som mediator, så striden kan bilægges til fælles bedste – eller om en anden type konsulent vil være bedre til at varetage denne opgave.

Hvad det er lederen gerne vil opnå viser sig ved, hvad denne svarer på, hvad der vil være en tilfredsstillende løsning på problemet. Hvis lederen opstiller urealistiske forventninger (fra konsulentens synsvinkel), må konsulenten teste, om disse forventninger kan differentieres eller brydes op i del-mål. Hvis dette ikke er muligt, er det ikke tilrådeligt at påtage sig opgaven. Klienten vil uvægerligt føle sig skuffet, hvis det 'lovede' ikke leveres.

Hvor stor magt/handlerum lederen oplever at have i forhold til at gøre noget ved problemet kan afgøres ud fra, hvordan han/hun beskriver årsagsforholdene i den problematiske situation, samt hvordan lederen reagerer på uddybende spørgsmål eller forslag fra konsulenten. Konsulenten må nødvendigvis sammenholde, hvad lederen ønsker eller forventer at opnå med, hvor realistisk det er. To forhold må tages i betragtning, hvis konsulenten skal kunne beslutte sin videre fremgang:

- 1) Overvurderer lederen sit handlerum i forhold til problemets løsning?
- 2) Lukker lederen af for endog at forsøge tiltag, fordi denne ikke anser det for muligt?

Hvis lederen overvurderer sin formåen, må konsulenten tage bestik af, hvordan lederen reagerer på spørgsmål angående forhindringer i målopfyldelsen. Hvis lederen reagerer med vrede og irritation er der grund til at tro, at lederen vil reagere på lignende vis, når denne står overfor uforudset modgang i problemløsningen. Det vil ikke være et godt tegn for et videre konsulentforløb.

Hvis lederen ikke ser særlig mange handlemuligheder i det system, han/hun befinder sig i, vil det også begrænse konsulentens handlerum. – Med mindre samarbejdet og den fælles refleksion åbner begges øjne for handlemuligheder, der før ikke virkede mulige eller tilladelige i organisationen.

Hvad lederen gerne vil have at konsulenten skal gøre, er et direkte spørgsmål. Hvis lederen forventer ting af konsulenten, som denne ikke har kan/vil opfylde, er det konsulentens pligt at sige fra. (F.eks. kunne man forestille sig, at lederen forventede, at konsulenten rapporterede, hvad andre klienter i systemet fortæller i fortrolighed).

Det er at risikere et nej for at få et ja, men det er et værre onde at love ting, som man ikke vil eller ikke kan holde. Det er tænkeligt, at lederen har en af de andre konsulentroller end proceskonsulentens i tankerne. I givet fald må konsulenten vurdere, om problemsituationen er klarlagt nok til, at han kan antage en rolle som ekspertressource eller læge-ekspert. Hvis ikke, må han tage bestik af lederens reaktion på konsulentens afvisning af at udføre sin rolle på denne vis.

5 Design af Spørgeskema

Dette kapitel omhandler den teori, der er med til at inspirere det spørgeskema, som konsulenten kan udsende til teamet og lederen mellem det første og det andet fysiske møde. Meningen med spørgeskemaet er dels at indsamle oplysninger om teamet i virksomheden, dels at supplere de oplysninger, lederen delte ved det første møde. – Det kan antages, at konsulenten ved det første møde har fået tilladelse til at sende et link til et kort spørgeskema på platformen Survey Monkey til lederen og medlemmerne af softwareudviklingsteamet.

Spørgeskemaet er inspireret af Cynefin frameworket, der er skabt af den walisiske managementkonsulent og forsker David Snowden i 1999 i samarbejde med flere andre forskere (Gibbons 2019, p. 143, Snowden & Boone 2007, p. 68). Snowden er stifter af og videnskabelig chef i virksomheden Cognitive Edge, der varetager internationale opgaver for både regeringer og industri vedrørende strategi og organisatorisk beslutningstagning i komplekse sammenhænge. Foruden dette arbejde er han besøgende professor ved flere universiteter i forskellige dele af verden bl.a. ved Pretoria universitet og polyteknisk universitet i Hong Kong, såvel som Warwick universitet i England. Den primære kilde i dette kapitel er artiklen *A Leader's Framework for Decision Making*, som Snowden udarbejdede sammen med Mary E. Boone i 2007²⁴.

Frameworket præsenterer en model, der opdeler problem-kontekster efter, om de er prægede af orden eller uorden, og om der er tale om simple eller komplicerede sammenhænge. Ved hjælp af denne model kan beslutningstagere begribe, hvad det er for en type system, de befinder sig indenfor, så de kan vælge en strategi, der er hensigtsmæssig for den givne situation.

Grunden til at bringe Cynefin i spil i denne sammenhæng er at give konsulenten en chance for at vurdere, hvad der er kendetegnende for den kontekst, teamet agerer i. Ved bl.a. at kortlægge hvordan ændringer sker og hvordan de håndteres, kan konsulenten få:

1. En ide om, hvad det er for en form for dynamik, som teamet eksisterer i
2. Hvordan man som ledelse og medarbejdere håndterer denne dynamik
3. Om der er overensstemmelse mellem de svar lederen giver, og hvad der svares i spørgeskemaerne.

Cynefin frameworket tjener til at få oplysninger fra teamet og lederen via spørgeskemaet, men dets primære relevans er som værktøj for konsulenten til at få greb om, hvad det er for en type problem, man gerne vil have hans hjælp til at løse.

²⁴ <https://www.cognitive-edge.com/our-people/dave-snowden/> Denne artikel var så banebrydende, at Harvard Business Review gjorde den til forsideartikel i november 2007, og den vandt en pris fra Academy of Management for bedste praktiker-udfærdigede artikel dette år.

5.1 Brev til Holger - Spørgeskema

I dette brev vil jeg fokusere på spørgeskemaet og den teori, spørgeskemaet er udarbejdet på baggrund af.

Det er måske på sin plads at spørge, hvorfor jeg i det hele taget mener, at der skal sendes et spørgeskema til teamet og lederen? –

Sammenlignet med den facon, jeg anviste til opbygning af en relation til lederen i det første møde, er det en underlig og upersonlig måde at stille spørgsmål til folk, man ønsker at hjælpe.

Grunden til, at jeg mener, at det er på sin plads her, er, at det er den hurtigste måde at få nogle informationer, som det ellers ikke er til at tilgå. De oplysninger, der spørges til, omhandler:

- Forbindelsen mellem team og ledelse
- Arbejdsformen
- Hvad der styrer arbejdet
- Hvordan der findes brugbare løsninger
- Hvordan ledelsen håndterer problemer
- Hvordan det kan gå galt i virksomheden

Disse oplysninger skal hjælpe konsulenten med at identificere, hvilket domæne teamets vanskeligheder befinder sig indenfor, da der er forskel på, hvordan hvert af de ovenstående punkter manifesterer sig inden for hhv. simple, komplicerede, komplekse og kaotiske systemer (beskrivelse af disse under Cynefin afsnittet).

Man kunne anføre, at en del af disse oplysninger kunne findes på virksomhedens hjemmeside, og at konsulenten jo kunne have spurgt til de ovenstående punkter ved det første møde. Imidlertid kan der være stor forskel på de officielle værdier, strukturer, visioner etc. som en virksomhed lader være offentligt

tilgængelige på nettet, og den faktiske virkelighed medarbejderne oplever indenfor virksomheden (Argyris 1991), og lederens svar på spørgsmålene vil ikke kunne fortælle, hvordan *teamet* selv oplever de strukturer og praksisser, de er en del af.

Hvorfor ikke spørge teamet ved mødet? Det ville være tidskrævende at spørge teamet om, hvad der karakteriserer organisationens struktur og arbejdsform på selve mødet. Tid, som det agile softwareudviklingsteam næppe kan afsætte forud for et eventuelt konsulentforløb. Yderligere ville der være høj sandsynlighed for, at eventuelle uenigheder i opfattelsen af den sammenhæng, som teamet agerer i, ikke ville komme til overfladen, hvis teamet og lederen blev udspurgt sammen.

Der er dog også nogle ulemper ved at sende et spørgeskema, som det er nødvendigt at tage højde for, når konsulenten skal vurdere besvarelsenerne. Det er f.eks. ikke sikkert, at respondenterne forstår, hvad der bliver spurgt om på samme måde, og der kan være en risiko for at teamet helt automatisk svarer i overensstemmelse med deres ide om, hvordan deres arbejde bør være frem for, hvordan det faktisk er (Argyris 1991). F.eks. er det almen viden, at agile teams bør være selvstyrende og selvtilrettelæggende i deres arbejde. Derfor kan det være, at respondenterne svarer i overensstemmelse med dette 'bør' – selv hvis det skulle forholde sig sådan, at alt hvad teamet foretager sig, er bestemt ovenfra.

Med andre ord kan konsulenten ikke regne med fuldt objektive svar, *men* han kan regne med at få et grundlag at spørge ud fra. Det vil sige, at han ved det efterfølgende møde vil kunne bede teamet eksemplificere f.eks. *hvordan* de er selvstyrende i arbejdet, hvis det er dette, de har angivet. Det kan så være, at konsulenten ud fra

de givne eksempler ville klassificere teamets grad af selvstyring helt anderledes end de svar, de har givet i spørgeskemaet.

Det vil også være interessant at vide, om teammedlemmerne svarer overensstemmende eller splittet, og om teammedlemmernes svar stemmer overens med lederens eller ej. Hvis der ikke er overensstemmelse mellem de afgivne svar, *kan* der være tale om, at hver person har forstået spørgsmålene forskelligt, men under alle omstændigheder er der basis for videre udforskning ved mødet med teamet og lederen. Manglende overensstemmelse mellem svarene antyder, at de forskellige parter ikke har den samme oplevelse eller forståelse af det system, de er en del af. Uoverensstemmende svar kan være tegn på miskommunikation, strid eller uafstemte forventninger.

Dette er dog overfladeplanet. Nu til selve indholdet i spørgeskemaet.

5.2 Cynefin

Ordet 'Cynefin' (udtales ke-ne-vin) er walisisk og betyder groft oversat *habitat*. Det er dog ikke en oversættelse, der er helt dækkende, idet cynefin nærmere skal forstås som 'samlingsstedet for vores multiple tilknytninger. Herunder rødder, kultur, religion, geografi, stammemæssige tilhørsforhold osv.' (Snowden & Kurtz 2003, p. 467). Der henvises her til de utallige faktorer i vores miljø og vores erfaringsverden, der påvirker os både individuelt og kollektivt på måder vi end ikke er bevidste om (Snowden & Boone 2007, p. 2).

The name seeks to remind us that all human interactions are strongly influenced and frequently determined by the patterns of our multiple experiences, both through the direct influence of personal experience and through collective experience expressed as stories (Snowden & Kurtz 2003, p. 467).

Det skal forstås i sammenhæng med, at vi som aktører i verden er særdeles påvirkede af vores kultur, omgivelser og erfaringer i forhold til den meningsfulde sammenhæng, vi oplever i verden. Det er en lignende pointe, Schön (2013) kommer med, når han gør opmærksom på, at forskellige fagprofessionelle vil fokusere på forskellige problemstillinger ved den samme situation (ibid. p. 4-5). Dog er det her møntet på, at aktører i en virksomhed har en foretrukket måde at opfatte og løse problematiske situationer på (Snowden & Boone 2007, p. 1-2).

Kan det være problematisk at have foretrukne måder at opfatte og handle på?

Det er problematisk, når de foretrukne måder at løse problemer på ikke passer med den *type* problem, der er tale om.

Det, der menes med *type*, er, at det er forskelligt, hvor megen *orden* og *forudsigelighed*, der er i de kontekster som problemerne eksisterer i. Problemer, der eksisterer i sammenhænge med høj grad af uforudsigelighed og dynamik, kan ikke løses på samme måde som vanskeligheder, der eksisterer i en kontekst, hvor sammenhængen mellem årsager og virkninger er tydelig (Snowden & Boone 2007).

Ifølge Snowden & Boone (2007) er grunden til, at mange managementprojekter fejler, en fundamental antagelse indenfor organisationsteori og praksis: At et vist niveau af forudsigelighed og orden (altid) eksisterer i verden (Snowden & Boone 2007, p.1). Denne grundlæggende antagelse indenfor videnskaben har gjort, at man ofte har søgt at forsimple og reducere problemstillinger til deres essentielle dele, hvorudfra rationel planlægning er mulig:

This assumption, grounded in the Newtonian science that underlies scientific management, encourages simplifications that are useful in ordered

circumstances. Circumstances change, however, and as they become more complex, the simplifications can fail. Good leadership is not a one-size-fits-all proposition (Snowden & Boone 2007, p. 1).

Som det anføres i citatet, kan det være ganske brugbart at anvende en reduktionistisk tilgang, når man skal beslutte, hvordan et problem skal løses, men det forudsætter, at der ikke er hastige forandringer eller mangesidige påvirkninger, for at en sådan kortlægning er mulig. Imidlertid er hastige forandringer og mange interagerende systemer stadigt mere fremherskende (og især indenfor softwareudvikling). Derfor inddrager Snowden kompleksitetsvidenskaben i sit framework for at muliggøre, at ledere kan få mening i de forvirrende sammenhænge, som de skal træffe beslutninger indenfor (Snowden & Boone 2007, p. 3).

5.2.1 Orden, kaos og kompleksitet

The Cynefin framework is based on three ontological states (namely, order, complexity and chaos) and a variety of epistemological options in all three of those states. (Snowden & Kurtz 2003, p. 470).

Som citatet angiver, så baserer Cynefin frameworket sig på antagelsen om, at sammenhænge i verden kan være i en tilstand af enten orden, kompleksitet eller kaos, og at der indenfor hver af disse tilstande findes muligheder for, at mennesker kan tilegne sig viden om erkendelse af deres verden.

Den primære differentiering mellem disse stadier angår, om der er 'orden' eller 'u-orden'. Ordnete sammenhænge eller systemer er defineret ved struktur, identificerbare kausalsammenhænge og deraf følgende forudsigelighed. Der kan foretages en underopdeling af ordnede systemer alt efter, hvor simpelt eller kompliceret det er at identificere disse sammenhængene. U-ordnede indbefatter både komplekse og kaotiske

sammenhænge. Det er ikke det modsatte af orden, men snarere en type orden, hvor der er mange sammenvirkende årsager, der er forskudt i tid og rum, der til sammen danner en virkning.

Un-order is not the lack of order, but a different kind of order, one not often considered but just as legitimate in its own way (Snowden & Kurtz 2003, p. 465).

Selvom der ikke er nogen umiddelbart *observerbare* relationer mellem årsag og virkning i et lineært forhold opstår der i komplekse sammenhænge en vis orden *af sig selv* i et mønster. Det betyder, at det er næsten umuligt at forudsige og styre, hvad der kommer til at ske i komplekse sammenhænge, men at årsager og virkninger kan forstås i retrospekt. Det betyder dog ikke, at man via retrospektive studier kan determinere, hvad der kommer til at ske i lignende sammenhænge. Hvis man vil lede indenfor et komplekst domæne, er man nødt til at give plads til og observere de den orden, der opstår (emergerer) i et mønster. Mønsteret kan ikke styres, men påvirkes til udvikle sig på en bestemt måde, ved at man hhv. fremmer eller hæmmer bestemte elementer i mønsteret (Snowden & Kurtz 2003, p. 464-467).

Selvom Snowden & Kurtz (2003) angiver, at det definerende ved kaos er, at de tilstedeværende elementer er urelaterede (hvilket egentlig burde udelukke udtrykket 'sammenhæng'), rubriceres det stadig som værende u-orden. Grunden er formentlig, at 'ægte' kaos er en sjælden tilstand, der er svær at opretholde. Der dannes sig hurtigt mønstre, selvom de muligvis ikke fremtræder for mennesker i en form, hvor der er tid til at observere og påvirke mønstrene (Snowden forelæsning). Man kan blot søge at skabe så megen stabilitet, at mønstre kan observeres.

I menneskelige sammenhænge bliver man nødt til at operere med både ordnede og u-ordnede systemer, fordi mennesker er *i stand til* at skabe orden og u-orden:

We are able to impose structure on our interactions (or disrupt it) as a result of collective agreement or individual acts of free will. We are capable of shifting a system from complexity to order and maintaining it there in such a way that it becomes predictable (Snowden & Kurtz 2003, p. 465).

Selvom Snowden laver en opdeling mellem ordnede og u-ordnede systemer, er de to typer mønstre i realiteten sammenvævede:

things are both ordered and un-ordered at once, because in reality order and un-order intertwine and interact (Snowden & Kurtz 2003, p. 466).

Hvorfor lave en opdeling i forskellige systemer, når de reelt er sammenvævede?

Fordi en situation kan være domineret af hhv. den ene eller den anden type orden (Williams, & Hummelbrunner 2010, p. 164). Opdelingen gør det muligt at fokusere på de forskellige dynamikker, der er karakteristiske for hhv. ordnede og u-ordnede systemer (Snowden & Kurtz 2003, p. 466).

Forskellen mellem sammenhænge, der er præget af orden versus u-orden, er, at man i ordnede systemer kan forudse, hvad der kommer til at ske ud fra den viden, vi har, og derfor vil kunne benytte en reduktionistisk tilgang og tidligere erfaringer til at handle ud fra. I u-ordnede sammenhænge er denne forudseenhed ikke mulig. Det betyder, at der må indhentes flere perspektiver og nye erfaringer hurtigst muligt for at kunne navigere det mønster, der er ved at udfolde sig (Snowden & Kurtz 2003, p. 466, 469).

I en flertydig situation som f.eks. hvis en person tager fat i os midt på gaden kan forskellen være mellem om man reflektivt opfatter dette som et angreb og løber, eller om

man standser op og vender os mod den anden for at få at vide, hvorfor vi er blevet grebet:

The issue in decision-making is to know when to run and when to stand still. A choice must be made between allowing the entrained patterns of past experience to facilitate fast and effective pattern application and gaining a new perspective because the old patterns may no longer apply (Snowden & Kurtz 2003, p. 467).

5.2.2 Sensemaking vs. kategorisering

Snowden definerer cynefin frameworket og dens primære model som værende et sensemaking værktøj frem for et kategoriseringsværktøj. Snowden henviser til Weick i sin udlægning af sensemaking, og det betyder, at man kan gå ud fra dennes måde at definere begrebet på:

Sensemaking is a diagnostic process directed at constructing plausible interpretations of ambiguous cues that are sufficient to sustain action. (Weick 2005, p. 55-56).

Der er tale om en diagnosticerende proces, der skal *konstruere* plausible fortolkninger af flertydige tegn, der er tilstrækkelige for at understøtte handling. Det vil sige, at modellen skal hjælpe beslutningstageren med at *generere* en meningsfuld sammenhæng i indtryk og data mere end indplacering af data i veldefinerede rammer.

Hvordan konstrueres denne meningsfulde sammenhæng? Ifølge Snowden & Kurtz (2003) opfatter mennesker mening og sammenhæng i verden via mønstre:

... whatever we perceive is organized into patterns for which we the perceivers are largely responsible. ... As perceivers we select from all the stimuli falling on our senses only those which interest us, and our interests are governed by a patternmaking tendency, sometimes called a schema (Mary Douglas (1966) in Snowden & Kurtz 2003, p. 467).

Som tiden går, og vi opbygger mere erfaring, 'investerer' vi også i vores måde at opfatte og rubricere det oplevede i verden på. Det betyder at en konservativ bias bliver indbygget i vores optik, når vi anskuer nye situationer (Snowden & Kurtz 2003, p 466-467). I praksis betyder det, at individer vil have en tendens til at tolke deres problemerne de oplever i deres kontekst ud fra hvad der tidligere har fungeret. Det er helt fint – medmindre den situation, de befinder sig i reelt, ikke *er* præget af den type orden, *som beskueren gerne vil se* (Snowden & Kurtz 2003).

Hvordan overkommer man denne bias? En måde at gøre det på er ved at gøre folk bevidste om, at de i det hele taget *har* et filter, der gør, at de opfatter vanskeligheder på en bestemt måde, og at andre muligvis opfatter den samme situation anderledes. Det er her Cynefin frameworket har sin berettigelse, da det tilbyder 4 forskellige typer 'mønstre' i sammenhængen mellem elementer i en situation. Fire typer mønstre, der beskrives på en måde, der er umiddelbart genkendelig for en menneskelig aktør. Der er dermed tale om et fænomenologisk framework, da der ikke fokuseres på fastlæggelse af, hvordan en situation 'er', men på hvordan det opleves (O'Conner & Lepmets 2015, p. 98, Snowden & Kurtz 2003, p. 465).

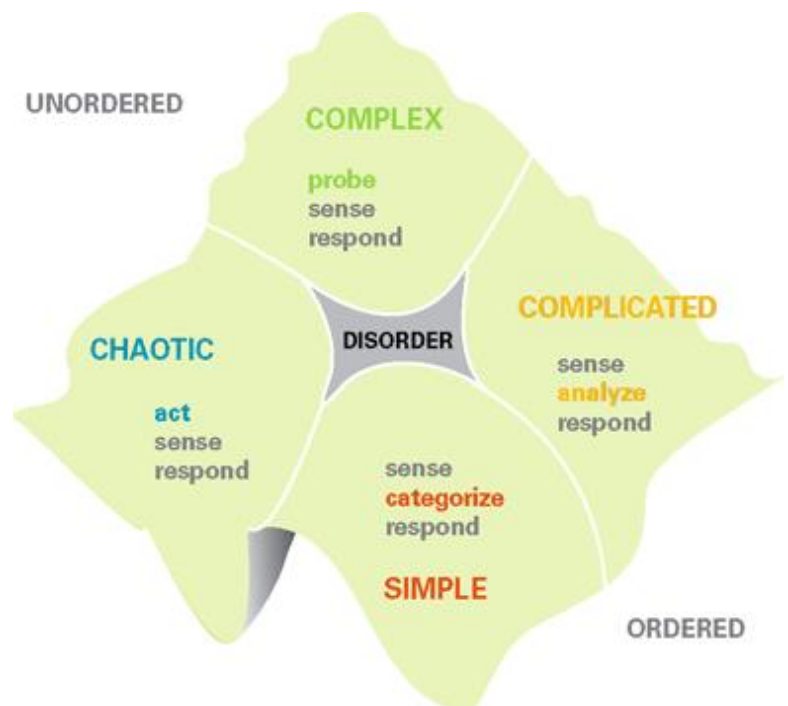
I deres distinktion mellem sansemaking modeller vs. kategoriseringsmodeller anfører Snowden & Kurtz (2003), at et klassisk kategoriseringsframework består af en matrix med to akser, hvor det implicite budskab er, at det mest fordelagtige at befinde sig i øverste højre hjørne af matrixen, hvilket gør det medfølgende frameworkets primære værdi ligger i anvisninger på, hvordan man bevæger sig ind i den 'rigtige' kvadrant. Det er ikke tilfældet med Cynefin frameworket, da

ingen af domænerne kan betragtes som mere eftertragtellesværdige end de andre:

Instead, the framework is used primarily to consider the dynamics of situations, decisions, perspectives, conflicts, and changes in order to come to a consensus for decision-making under uncertainty (Snowden & Kurtz 2003, p. 468).

Modellens værdi ligger ikke i, at det kan generere verificerbare data, men at den sætter beslutningstagere i stand til få mening i en bred vifte af uspecificerede problemer. Modellen kan også anvendes til at frigøre sig fra de vante måder at tænke og handle på, så de kan angribe uhåndterlige problemer på nye måder. Endelig er modellen velegnet til kollektiv sensemaking, hvor en gruppe kan komme frem til ny forståelse af deres dilemmaer i fællesskab (Snowden & Kurtz 2003, p. 468).

5.3 Cynefin modellen:



Figur 725: Cynefin Frameworket (Fra genudgivelsen af Snowden & Boones 2007 artikel i Harvard Business Review "A Leader's Framework for Decision Making").

Cynefin modellen er et værktøj, der kan anvendes til, at man får en meningsfuld forståelse af den kontekst, et problem befinder sig i. Denne forståelse anvendes til at benytte passende strategier til at styre og problemløse. Der skal anvendes forskellige strategier alt efter, om der er tale om systemer, hvor der befinder sig en høj grad af orden og deraf følgende forudsigelighed, eller om der er tale om 'uordentlige' systemer, hvor man ikke kan overskue konsekvenserne af en given intervention, før den er udført:

Developed by David Snowden and Cynthia Kurtz when they were at the IBM's Institute of Knowledge Management, Cynefin identifies four behaviors a situation can display: simple, complicated, complex, and chaotic. (Williams & Hummelbrunner 2010, p. 163).

Selve Cynefin frameworket opdeler konteksten for problemer i fem domæner: *simpelt*, *kompliceret*, *komplekst*, *kaotisk* og det midterste *desorganiseret*. (Disse domæner vil blive forklaret mere detaljeret i de følgende afsnit).

Alt efter hvilket domæne, der virker mest meningsgivende i forhold til den kontekst problemet eksisterer i, peger Snowden & Boone (2007) på forskellige strategier til kortlægning og løsning. (Snowden & Boone 2007, p. 4).

5.3.1 Det simple domæne

Hvis man starter nederst i figur 12, befinder man sig i det '*simple domæne*'. Det vil sige, at konteksten er kendetegnet ved stabilitet, og der er klare og åbenlyse forhold mellem årsag og virkning, så det med lethed er muligt at identificere et problems årsag. De problemer, der kan opstå, er velkendte, og der eksisterer en best practice i forhold til at løse dem. Med

Snowden og Boones ord er det domænet for "*known knowns*" (Snowden & Boone 2007, p. 69, Lildal-Granås & Mac 2016, p. 77-78). Der kan være tale om, at lederen befinder sig i dette domæne, hvis der sjældent sker ændringer og selve aktiviteten i virksomheden består af meget kontrollerede processer (Snowden & Boone 2007, p. 2).

Typisk for dette domæne er en top down autoritær ledelsesstruktur med én central leder, der er i direkte forbindelse til de enkelte medarbejdere, mens medarbejderne under lederen har en svagere forbindelse til hinanden. Ledelsen anser sig selv som handlende ud fra fakta, og ledelsen af grupper består i at facilitere koordinering (Snowden & Boone 2007, p. 74, Hassan 2012, p. 44, Van Beurden et. al. 2011, p. 77).

Måden at håndtere problemer i det simple domæne er ved at man *fornemmer*, at der er et problem; så *kategoriseres* i forhold til de kendte problemer på området, og derefter skrider man til handling og *reagerer*. Et eksempel på et problem i et sådant domæne kunne være tilbagebetaling af lån i en bank. Her kan både ledere og medarbejdere se, hvis låneren ikke leverer det skyldige beløb til tiden. I eksemplet med en låntager, der ikke betaler nok tilbage, ville problemet blive identificeret af en medarbejder eller leder (*fornemme*); derefter vil lånedokumenter og aftalerne for beløbsstørrelsen blive gennemgået (*kategorisering*), og der vil blive handlet korrekt i forhold til protokol ved enten at afvise indbetalingen, eller en anden betalingsordning kan etableres med låntager (*reagere*) (Snowden & Boone 2007, p. 2).

Ud over denne simple formel indbefatter ledelse i det simple domæne, at man sikrer, at alle processer og procedurer er på plads, så alle

kan agere efter bedste praksis, og selve opgaverne kan deles ud. Kommunikationen bør være klar og direkte og behøver ikke at være udtømmende, i og med at der er bred enighed om, hvad der bør gøres (Snowden & Boone 2007, p. 2, 7). Fokus er på effektivitet, da den ordnede natur af dette domæne tillader automatisering (Snowden & Kurtz 2003, p. 466, 468).

Imidlertid er der også en række ting, man skal være opmærksom på som leder i det simple domæne. En leder kan fejlagtigt kategorisere problemer som værende 'simple', hvis han/hun foretrækker kondenseret og forenklet information. Ledelsen af et simpelt domæne er også i fare for, at indgroet tankegang gør lederne blinde for, at de muligvis konfronterer et fænomen, der kræver en anden type ledelse. Indgroet tankegang er en tendens kun at se ud fra et perspektiv dannet af oplæring og erfaringer med, hvad der plejer at virke, når man står overfor nye situationer. En sådan fejkategorisering er ifølge Snowden & Boone (2007) ofte resultat af magelighed. Hvormed der menes, at lederne er forblændede af, at det et langt stykke af vejen er gået glat med de kendte strategier, og derfor er for sent ude, når det står klart, at disse strategier slet ikke kan håndtere den situation virksomheden nu befinder sig i. Det lederne risikerer i en sådan situation er at havne i det tilstødende 'kaotiske' domæne på figur 12.

På figur 12 vises der en 'højdeforskel' mellem det simple og det kaotiske domæne, så der er en art fald, hvis man kommer ud over kanten på det simple domæne til venstre. Grunden til denne grafiske fremhævelse er, at en fejkalkulation alt for let kan resultere i, at organisationen kommer til at stå i en situation, hvor der ingen procedurer er for at håndtere de vanskeligheder som den nu står overfor. Som

eksempel på en sådan skæbne for en organisation, behøver man blot tænke på de virksomheder der producerede teknologi, der var dominerende tidligere, men som blev overhalet af mere dynamiske alternativer. F.eks. dampmaskiner eller Walkmans til kasettebånd (Snowden & Boone 2007, p. 2-3). Paul Gibbons (2019) udtrykker det således i bogen *The science of organizational change*:

"The traps in simple systems are premature categorization and symptom fixing - i.e. "this is a motivation problem." The temptation is always to categorize according to our strengths and comfort zone, and not the problem" (Gibbons 2019, p. 144).

Snowden og Boone (2007) angiver, at en måde, hvorpå ledere kan forebygge, at de skulle blive ofre for deres egen magelighed, er at skabe en uofficiel kanal, hvor medarbejderne i virksomheden kan gøre opmærksom på, hvis ledelsen er blevet lidt for tilbagelænede i forhold til løsningen af opståede vanskeligheder (Snowden & Boone 2007, p. 69-70).

5.3.2 Det komplicerede domæne

Til venstre for det simple domæne i figur 12 befinder det komplicerede domæne sig. Kontekster af denne type er ligesom de simple kontekster præget af orden, men den orden som hersker mellem komponenterne, der udgør systemet, er så kompliceret, at det er nødvendigt at udforske og analysere for at kunne kortlægge årsag og virkning, idet de ofte kan være adskilt i tid og rum og ikke er fuldt ud forståede (Van Beurden et al 2011 p. 77).

In general, relationships are separated over time and space in chains that are difficult to fully understand. Everything in this domain is capable of movement to the known domain (Snowden & Kurtz 2003, p. 468).

I det simple domæne fandtes en entydig 'best practice', men i det komplicerede domæne kan

der findes flere lige gode og gyldige løsninger. Det er domænet for "*known unknowns*" (Snowden & Boone 2007, p. 3). Den orden, der præger en kompliceret organisation, indbefatter ofte stærke vertikale og horisontale forbindelser mellem alle aktørerne (Hasan 2012, p. 44).

Et kompliceret system kan illustreres ved en sammenligning med en flymotor. Den består af en masse indviklede sammenhænge, men det vil være muligt at skille den ad og samle den igen, uden at motoren fungerer anderledes af den grund. I kontrast hertil har det komplekse system (se nedenfor) ikke orden på samme måde, og man kan ikke skille systemet ad uden at påvirke det irreversibelt (Snowden & Boone 2007, p. 4, Gibbons 2019, p. 140).

Når man opfanger eller *fornemmer*, at der er et problem inden for et kompliceret domæne, er det mest hensigtsmæssigt at *analysere* og søge at se situationen fra flere sider inden man vælger at *reagere* med en bestemt intervention. Denne proces indbefatter ofte indefra eller udefrakommende eksperter (Snowden & Boone 2007, p. 3, Hasan 2012, p. 44), hvor det er en forudsætning, at der er samarbejde mellem researchere og beslutningstagere baseret på gensidig tillid (Van Beurden et al 2011 p. 77).

Der er tale om en rationel tilgang, men man antager ikke, at der er ét rigtigt svar på, hvad man bør gøre. Beslutningen om, hvad der er bedst at gøre, beror på hvad der er mest hensigtsmæssigt i forhold til de faktuelle omstændigheder (Snowden & Boone 2007, p. 7). Et eksempel på en situation, hvor der kan findes flere gode løsninger, er udviklingen af en ny mobiltelefon. Udviklerne kan vægte funktion A og funktion B til at løse et brugerproblem, men hvis formålet lige så godt kunne opnås ved udvikling af funktion C, er begge

bud på gode løsninger (Snowden & Boone 2007, p. 3-4).

Der er nogle faremomenter, som ledere skal være opmærksomme på i det komplicerede domæne. Ligesom i det simple domæne er der risiko for fastlåst tankegang. Her er det dog de undersøgende eksperter, der har investeret betydelige kræfter og ressourcer på at erhverve sig specialviden, og derfor kan have vanskeligt ved at se ud over den og de vurderinger, de giver anledninger til:

This is the domain in which entrained patterns are at their most dangerous, as a simple error in an assumption can lead to a false conclusion that is difficult to isolate and may not be seen (Snowden & Kurtz 2003, p. 468-469).

Hvis man er lidt for autoritær i forhold til kun at lytte til eksperter, kan det betyde, at nye, innovative og kontroversielle ideer bliver afvist, fordi de ikke kommer fra eksperter. En anden forhindring kan opstå, hvis forskellige eksperter ikke kan blive enige om, hvad der er den bedste løsning. Det kan resultere i en fastlåst situation, hvor det bliver en kamp mellem fastlåste tankegange (og egoer) (Snowden & Boone 2007, p. 4). Gibbons (2019) angiver at:

The trap in complicated systems is not thinking things through (or from the next chapter, using System 1 reasoning, rather than System 2.) (Gibbons 2019, p. 144).

Det, der her henvises til, er, at 'system 1 tænkning' er hurtig, automatisk, emotionel, stereotyp, ubevidst – og ofte anvendt i hverdagen. System 2 tænkning er langsom, krævende, logisk, beregnende, bevidst og meget sjældnere anvendt, men logisk og velovervejet i forhold til valg og deres konsekvenser (Gibbons 2019, p. 207).

Snowden og Boone (2007) foreslår, at man kan bryde med den vanetænkning, som ledere er

trænet til fra uddannelsen, ved at udfordre dem med, at de skal lære at agere i miljøer, de ikke er bekendte med (f.eks. detaillerede i militært forskningsmiljø). Det kan træne dem i tænke mere kreativt. En anden måde at lære at tænke uden for boksen er, at eksperimentere med initiativer i et spil med et fiktivt set up, der har mange ligheder med deres egen organisation (Snowden & Boone 2007, p. 4-5).

Endelig kan man som leder stå i en situation, hvor det virker, som om man ikke kan finde 'det rigtige svar'. Lige meget hvor grundigt man analyserer sin situation, er data hele tiden ufuldstændige. Hvis man ikke er i stand til at lave en dækkende analyse, der kan kortlægge årsager og virkninger inden for den tilgængelige tidsramme, er det højst sandsynligt, fordi man befinder sig indenfor det komplekse domæne (Snowden & Boone 2007, p. 5).

5.3.3 Det komplekse domæne

Øverst i figur 12 findes det komplekse domæne. Dette er kontekster, der er præget af uorden, uforudsigelighed, kompleksitet og konstant bevægelse. Der er ikke entydige forklaringer på problemer, og det er ikke muligt at analysere sig frem til 'rigtige' og entydige svar på, hvad man skal gøre ved vanskeligheder forud for, at man handler.

In this 'un-ordered' domain, there are cause/ effect relationships, but their non-linear nature and the multiplicity of agents defy conventional analysis (Van Beurden et al. 2011 p. 77).

Hvis det komplicerede domæne kan sammenlignes med en flymotor, er det komplekse domæne at sammenligne med en regnskov: Der er konstant bevægelse, og der er mange udefrakommende påvirkninger, der har indflydelse (ændringer i vejrmønstre, omdirigering af vandkilder, skovhugst m.m.).

Systemet er mere end summen af dets dele, og det er et definerende træk, at små initiativer kan have stor effekt, og andre gange har store initiativer tilsyneladende ingen effekt. Dette er området for "*unknown unknowns*" (Snowden & Boone 2007, p. 5, Gibbons 2019, p.140). Organisationer, der opererer i det komplekse domæne, er typisk opsat i en netværksstruktur med svage forbindelser til den centrale beslutningsenhed (Hasan 2012, p. 44).

Man møder ofte vanskeligheder af den komplekse type, når der er *sociale processer* involveret, hvormed der menes, at man udfører opgaverne på en anden måde end hidtil. Denne type forandringer betyder nemlig ofte ændringer i roller og medarbejdernes adfærd. Indenfor dette domæne skal man forvente, at nye problemer opstår midt i problemløsningen. Det betyder yderligere kompleksitet, men også nye muligheder og vinkler, der ellers ikke ville have været tilgængelige. Derfor udvikler praksis sig i takt med udforskningen (Lildal-Granås & Mac 2016, p. 77-78).

Gibbons (2019) udtrykker det således:

Complex systems are complicated systems where the parts misbehave: Human parts are particularly prone to responding differently to the same stimulus because they learn and adapt (Gibbons 2019, p. 144).

Ud fra en rationel synsvinkel er dette ikke hensigtsmæssigt, da man så ikke kan styre retningen for forandringerne oppefra i virksomheden. Men der er også muligheder for at denne menneskelige uforudsigelighed giver anledning til hensigtsmæssige forandringer, som ledelsen slet ikke ville have tænkt på:

in a complex system, behavior emerges that is ornate and even "intelligent," without orchestration from a top-down hierarchy (Gibbons 2019, p. 145).

Håndteringen af et komplekst domæne forudsætter en anden tilgangsvinkel end det simple og det komplicerede domæne, idet effekten af interventioner indenfor dette system kun kan forstås i retrospekt (Snowden & Boone 2007, p. 5, Hasan 2012, p. 44), og selv i bagklogskabens klare lys er ikke muligt entydigt at fastlægge årsags- og virkningsmekanismen i det skete (Gibbons 2019, p. 12, Van Beurden et al. 2011 p. 77).

Derfor anbefaler Snowden og Boone (2007), at man indenfor det komplekse domæne anlægger en ledelsesmæssig tilgang, hvor man først *undersøger* situationen via små eksperimenter, som det er sikkert at mislykkes med. I denne proces observerer (*fornemmer*) lederen, hvilken effekt de forsøgsmæssige tiltag har i systemet, og ud fra disse data beslutter lederen, hvordan man *responderer* i forhold til at løse vanskeligheder i organisationen. En sådan tilgang forudsætter dog, at lederen slår koldt vand i blodet i forhold til at få hurtige resultater, for det tager tid at lade vejen frem afsløre sig selv på denne måde (Snowden & Boone 2007, p. 5).

At afdække situationen via små eksperimenter, som det ikke vil få voldsomme negative konsekvenser at mislykkes med, betegner Snowden et. al. (2019) som '*probing*'. Sådanne sonderende eksperimenter benyttes til at kunne opfange mønstre i, hvordan systemet reagerer. Ledelsen kan så styre virksomheden med tiltag, der tilskynder mønstre af ønsket system-adfærd, og afskrække uønsket. Det er meningen, at denne *mønsterstyring* skal foregå i en løbende adaptiv proces (Snowden et. al. 2019, p. 2-3).

Dette kan ligne den Build-Measure-Learn tilgang, som Eric Ries anbefaler i sin bog *The Lean Startup* fra 2013. I bogen er det Ries' (2013) tese er, at man ved hurtigst muligt at teste sine hypoteser via miniekspementer i praksis kan 'måle' og lære nok til hurtigt at kunne navigere i ellers ukendt territorium (Ries 2013). Det er dog en tilgang, som Snowden lægger afstand til i sin forelæsning ved konferencen *Domain Driven Design* 12. juni 2018. Motivationen for at tage afstand fra Ries' tilgang er, at alle eksperimenter påvirker det system, man undersøger, og derfor kan man ikke regne med, at det resultat, man fandt på ét tidspunkt, vil være det samme på et andet tidspunkt (Van Beurden et al. 2011 p. 77). Snowden angiver derfor, at de små forsøg (probes) i systemet skal ske samtidig og parallelt, så man kan støtte og fremme de tiltag, der skaber ønskværdige resultater i systemet, og 'kvæle' de tiltag, som havde uønskede resultater²⁵. *The aim is to develop open-minded observation rather than hasty action based on preconceived ideas* (Van Beurden et al. 2011 p. 77).

Effektiv håndtering af vanskeligheder i det komplekse domæne *er* vanskeligt, og nogle af de initiativer, der foreslås af Snowden og Boone kan virke kontraintuitive, hvis man prøver at fastholde en rationel effektivitets-verdensorden, hvor man opfatter reduktion af kompleksitet som vejen frem til at kunne styre forandringen (Snowden & Boone 2007, p. 5-6).

Snowden og Boone gør opmærksom på, at komplekse kontekster kræver *mere* interaktiv kommunikation end nogen af de andre

²⁵ Youtube : Complex Adaptive Systems - Dave Snowden - DDD Europe 12. juni 201. Minut (40 – 42) link: https://www.youtube.com/watch?v=l4-vpegxYPg&t=134s&ab_channel=Domain-DrivenDesignEurope

[vpegxYPg&t=134s&ab_channel=Domain-DrivenDesignEurope](https://www.youtube.com/watch?v=l4-vpegxYPg&t=134s&ab_channel=Domain-DrivenDesignEurope)

domæner. Af de mere konkrete tiltag der foreslås, er:

- Store gruppemøder
- Opstilling af brede barrierer, som medarbejderne kan handle og problemløse indenfor
- Stimulere at 'attractors' opstår
- Fremmelse af debat og diversitet
- Skabe gode betingelser for at hensigtsmæssige tiltag kan opstå og så monitorere emergerende fænomener

Ved store gruppemøder opløses de faste medarbejdergrupper, og der opdeles i mindre tværfaglige grupper. Her diskuteres mulige vinkler, udfra hvilke man kan komme med forslag til strategier. Et sådant tiltag vil fremme, at medarbejdere og ledelse kan fokusere på 'positive afvigelser' indenfor organisationen (dvs. de situationer i organisationen, hvor det *ikke* går galt) frem for at lede efter 'rigtige strategier' udefra (Snowden & Boone 2007, p. 6).

Understanding this space requires us to gain *multiple perspectives* on the nature of the system. This is the time to "stand still" (but pay attention) and gain new perspective on the situation rather than "run for your life," relying on the entrained patterns of past experience to determine our response. (Snowden & Kurtz 2003, p. 469).

Opstilling af barrierer kan ske i form af et sæt simple regler, f.eks. at projekter skal leveres til tiden, at man skal være fuldstændig ærlig ifht. hvor langt man er nået i sin planlagte fremgang, samt at opstille klare kriterier for, hvornår en feature er færdig nok til, at man kan gå videre til næste. Indenfor disse rammer kan medarbejderne adfærdsregulere hinanden ved at vurdere, i hvor høj grad de andre lever op til disse standarder (Snowden & Boone 2007, p. 6).

Det, der menes med, at man skal **stimulere attraktorer**, er, at der enten via probes eller naturligt opstår initiativer, løsninger eller ritualer, der giver tilfredshed eller vækker 'genklang' hos aktørerne i et system. Det er vigtigt at understøtte og fremme sådanne fænomener fra ledelsens side, da sådanne attraktorer giver struktur og sammenhæng når de får momentum (Snowden & Boone 2007, p. 6).

At **fremme debat og diversitet** anbefales, fordi det kan understøtte grundig bearbejdning af ideer i et komplekst system. F.eks. kan man benytte en tilgang, hvor to teams arbejder på det samme problem hver for sig. Derefter sendes en 'ambassadør' fra hvert team til den anden gruppe for at fremlægge sit eget teams overvejelser og konklusioner og at lytte, mens det fremmede team diskuterer ambassadørens fremlæggelse. En proces, der kan gentages, indtil alle ideer er blevet vendt og drejet grundigt. En sådan tilgang vil også stimulere en adfærd hos deltagerne, hvor de oplever værdien af både udtrykke sig åbent, lytte i stilhed, og ikke tage kritik personligt (Snowden & Boone 2007, p. 6).

Det sidste tiltag, Snowden & Boone (2007) foreslår som værktøj til ledere, der skal håndtere et komplekst domæne, er at **skabe betingelser i et system, der tillader, at gode tiltag kan opstå**, snarere end at prøve at fokusere på at skabe forudbestemte resultater. – I et komplekst system vil enhver intervention alligevel få uforudsete konsekvenser, så det kan give bedre mening at give plads til, at uventede løsninger og produkter opstår af det komplekse system af sig selv. F.eks. tillod virksomheden 3M deres researchere at arbejde med projekter, der var af særlig interesse for dem selv i 15% af arbejdstiden. Det resulterede i opfindelsen af

Post-it-notatblokke (Snowden & Boone 2007, p. 6).

I følge Williams & Hummelbrunner (2010) er det også særdeles vigtigt at notere sig startbetingelserne for en situation i det komplekse domæne; da der ikke er en stærk forbindelse til en central beslutningsenhed, vil adfærd afhænge meget af den lokale kontekst som den udspiller sig i. (Williams & Hummelbrunner 2010, p. 167):

Behavior is highly dependent on the starting conditions. Different starting conditions will result in different behaviors (ibid.)

5.3.4 Det kaotiske domæne

Til venstre i figur 12 er det kaotiske domæne. Det er præget af uklarhed, uforudsigelighed, og det er umuligt at danne et fuldstændigt billede, der kan give beslutningstageren en ide om, hvad der vil være en god løsning. Man kan heller ikke forudse konsekvenserne af iværksatte løsningstiltag, før man sætter dem i gang. Det er ofte i forbindelse med akutte kriser, man befinder sig i dette domæne. Der er ingen best eller good practices, da man befinder sig i ukendt territorium, og man har ikke tid til at lade praksis emergere af ens undersøgelse, da der er påkrævet handling på stedet i en krise (Hagedorn-Rasmussen m.fl. 2016, p. 78-79). Sådan som Van Beurden et al. (2011) udtrykker det:

Unlike the simple, complicated, or complex domains, the turbulent, unordered domain of chaos has no visible cause/effect relationships (Van Beurden et al. 2011 p. 77-78).

Et eksempel på et sådant kaotisk domæne er det, når større naturkatastrofer eller pandemier sætter alle normale praktikker ud af kraft. Her er best practices er kun af begrænset værdi, idet man står i en hidtil uset situation, og der derfor

skal tænkes helt nyt for at kunne håndtere de problemer, der kræver intervention her og nu. Indenfor et kaotisk domæne er der tendens til, at alle forbindelser mellem systemets deltagere er svage (Van Beurden et al. 2011s. 77-78).

Det er ofte nødvendigt med top-down styring til at begynde med i det kaotiske domæne for at skabe så meget stabilitet, at situationen skifter til en af de andre cynefin domæner, hvor der er bedre mulighed for håndtering (Snowden & Kurtz 2003, p. 469). Beslutningsmodellen i det kaotiske domæne er, at man må *handle* her og nu; derefter *fornemme*, hvilken effekt handlingen har udvirket på systemet, og derefter *respondere* passende i forhold til de nu gældende omstændigheder (Van Beurden et al. 2011s. 77-78, Snowden & Boone 2007, p. 5-6).

Det kaotiske domæne kan beskrives som i højeste grad risikofyldt for en virksomhed:

This is the realm of unknowables. The events of September 11, 2001 fall into this category. In the chaotic domain, a leader's immediate job is not to discover patterns but to stanch the bleeding (Snowden & Boone 2007, p. 5-6)

Samtidig angives det, at det i afmålte doser er ønskværdigt, da det selve den helt uhørte situation giver anledning til innovative opfindelser:

Yet the chaotic domain is nearly always the best place for leaders to impel innovation. People are more open to novelty and directive leadership in these situations than they would be in other contexts [...] If you wait until the crisis is over, the chance will be gone (Snowden & Boone 2007, p.8).

Det kan derfor være formålstjenligt for innovative virksomheder, at operere med afmålte doser af kaos, og så have en krisehåndteringsberedskab klar i det øjeblik, det er ved at løbe løbsk (Snowden & Kurtz 2003, p. 469, Snowden & Boone 2007, p 8).

Nogle afgørende farer i det kaotiske domæne vil være, at systemet simpelthen kolliderer under krisen; man får ikke udnyttet det innovative potentiale, og lederen kan komme til at tage en katastrofal beslutning, da der ikke er nogen mulig måde at orientere sig på. Man bør også (efter min mening) forvente, at det kan være særdeles opslidende for medarbejderne at agere i kaotiske sammenhænge, hvor der ikke er nogen klar forbindelse til ledelsen og de andre teams, og hvor det ikke er tydeligt, hvad det er for en opgave teamet skal udføre.

Der er dog også en fare ved dette domæne, hvis det lykkes lederen at håndtere krisen. I det tilfælde er det ikke sikkert, at denne ønsker at give slip på den magtfulde rolle og heller ikke kan se nogen grund til at gøre det. En sådan leder kan opnå en kultstatus og udvikle et følge af tro støtter, der uafvidende kan virke som et værn mod, at lederen får oplysninger, der ville kunne have overbevist ham/hende om, at det ville være en god ide at ændre strategi. Konsekvensen kan være, at kaos hersker uformindsket med belastning af systemets sammenhængskraft til følge (Snowden & Boone 2007, p. 7).

For at sikre at det kaotiske domænes innovative potentiale kan blive udnyttet, kan virksomheden oprette parallelle teams, der arbejder på hver deres løsningsstrategier ifølge (Snowden & Boone 2007, p. 7).

Risikoen for, at det kaotiske system skal udvikle sig til et diktatur, kan imødegås ved at opelske en kultur, hvor rådgivere opfordres til og respekteres for at udfordre lederens synspunkter, når krisen er ophørt, og have et eksplicit mål om at søge at skabe stabilitet (Snowden & Boone 2007, p. 7).

5.3.5 Det desorganiserede domæne

Det femte domæne i midten benævnes 'disorder'. Det er svært at identificere, da det på det nærmeste er en kakofoni af perspektiver, der alle virker vigtige. Forskellige ledere strider indbyrdes, og det er vanskeligt at afgøre, hvem der har ret. I denne situation er det nødvendigt at kigge på hver enkelt del af systemet og placere dem indenfor de domæner, der er mest betegnende for den enkelte del af systemet. I praksis kan det betyde, at en leder skal agere i flere forskellige kontekster (domæner) i de forskellige kapaciteter af sit job (Snowden & Boone 2007, p. 8).

The way out of this realm is to break down the situation into constituent parts and assign each to one of the other four realms. Leaders can then make decisions and intervene in contextually appropriate ways" (Snowden & Boone 2007, p. 4).

Det er ofte her, konsulenten starter i sin udforskning af det problem, som man beder om hans hjælp til at løse.

5.4 Anvendelsen af Cynefin

Cynefin er som tidligere nævnt et fænomenologisk sensemaking framework, og det betyder, at det omhandler hvordan vi opfatter og får mening ud af det, vi oplever i en given situation, så det er muligt at beslutte hvad vi vil gøre (O'Conner & Lepmets 2015, p. 98, Snowden & Kurtz 2003, p 470).

En konsekvens af, at Cynefin er et fænomenologisk framework, er, at to forskellige aktører kan se den samme situation som værende indenfor helt forskellige domæner alt efter deres viden og erfaringer:

Cynefin explores how people perceive and learn from situations. So, for instance, an ontologically "complicated" aspect of a situation could be seen, epistemologically, by you as simple and by me as

complex. Our different framing provides different but valid ways to manage the situation (Williams & Hummelbrunner 2010, p. 164).

Den praktiske værdi af Cynefin er iflg. Snowden & Kurtz (2003) ikke i dets logiske argumenter, eller i at man empirisk kan validere rigtigheden af om et aspekt af en situation tilhører et bestemt domæne, men i:

- Om det giver folk et værktøj til at begribe situationer og problemer, der ikke er specificerede.
- Hvorvidt det sætter dem der benytter det i stand til at beslutte, hvad de skal gøre.
- Det muliggør at man kan slippe vanetænkning og genoverveje uhåndterlige problemer på en ny måde (Snowden & Kurtz 2003, p. 468).

Et område, hvor Cynefin har vist sig særlig anvendelig, er i kollektive sensemaking processer. En sådan kollektiv sensemakingproces kaldet *kontekstualisering* kan foregå ved at medarbejderne først definerer situationer, der i ekstrem grad er præget af strukturelle træk for henholdsvis simple, komplicerede, komplekse eller kaotiske sammenhænge (Snowden & Kurtz 2003).

Hvordan differentieres mellem de forskellige domæner i praksis? Indenfor de to domæner, der er præget af orden, skelner man mellem, hvad man kan gå til med det samme (simpelt domæne), og hvad der kræver, at man bruger tid på at sætte sig ind i (kompliceret). I de to domæner, der er præget af uorden, foregår distinktionen ikke så meget ud fra, hvor let det er at få indsigt i årsag og virkning. Her er sammenhænge som opfattelsen af mønstre i interaktion. Der, hvor man kan identificere et mønster (kompleks), og der, hvor det er

nødvendigt først at stabilisere nok til, at et mønster kan udvikle sig (kaotisk) (O'Conner & Lepmets 2015, p. 98-99).

Efter at de ekstreme tilfælde er blevet identificeret i kontekstualiseringsøvelsen, tager man udgangspunkt i et fælles tema eller spørgsmål, f.eks. "Virksomhedens fremtidige udviklingsstrategi" eller "Hvordan optimerer vi vores arbejdsproces?" Derefter går deltagerne i mindre grupper og identificerer forskellige situationer, dilemmaer, aktører osv., der er af betydning for temaet/spørgsmålet. Disse items beskrives på post-its, og medarbejderne placerer dem på en stor flade, f.eks. en væg, hvor de så skal forestille sig, at der er en elastik i hvert hjørne af de fire domæner, der trækker i post-it notatet proportionalt med hvor meget det, der står på en post-it er præget af forbindelser af simpel, kompliceret, kompleks eller kaotisk art. Det er en social proces, hvor medarbejderne indbyrdes diskuterer, hvor de forskellige items skal placeres i forhold til hinanden. Først derefter optegnes grænserne mellem items, der fortrinsvis kan defineres som være prægede af ordnede eller u-ordnede sammenhænge. Derefter findes grænsen mellem hhv. simple/komplicerede og komplekse/kaotiske sammenhænge. (Snowden & Boone 2007, p. 8, Snowden & Kurtz 2003, p. 469-473, Van Beurden et al 2001, p. 78, Van der Merwe et al 2019, p. 3-4, O'Conner & Lepmets 2015, p. 98-99)²⁶.

Via kollektiv kontekstualisering 'bygges' der et Cynefin framework, der er meningsfuld i netop den aktuelle kontekst

We say "build the framework" because the Cynefin framework is created anew each time it is used, with distinctions meaningful to the current context. To

²⁶ Beskrivelse af kontekstualiseringsøvelsen er samlet over flere artikler og blognotater fra hjemmesiden for Cognitive Edge, men er også blevet uddybet David

Snowden selv, som jeg konfererede med over skype 17.09.20 kl. 9.15-10 (dansk tid).

some extent, it does not even exist in the way we describe it here, devoid of context, but is always used to enable sense-making in a particular setting (Snowden & Kurtz 2003, p. 472).

Hvilken nytte kan man drage af kontekstualiseringsøvelsen? Der er flere måder, hvorpå man kan drage nytte af en sådan kollektiv sensemaking. For det første faciliterer opbygningen af virksomhedens personlige 'Cynefin model' en fællesforståelse, der gør det nemmere at udføre beslutninger i fællesskab. For det andet muliggør øvelsen, at man får nye indsigter i de eksisterende sammenhænge:

They often see, for the first time, patterns that overturn their entrained beliefs about the issue they are considering and about their purpose, goals, and identity (Snowden & Kurtz 2003, p. 473).

Kontekstualiseringsøvelsen bibringer også deltagerne et nyt sprog og begrebsapparat til at diskutere nuværende og opdukkende udfordringer med. Forståelsesrammen tillader, at deltagerne konstruktivt kan diskutere forskellige fortolkninger af en situation, og hvad man skal gøre ved den, i stedet for blot at strides om 'den rigtige' løsning:

It can be used to talk about interpretations of current conditions based on gathered data, to evaluate strategic interventions, and to constructively manage conflict and bring about consensus, without removing conflict (Snowden & Kurtz 2003, p. 473).

Hvad så, hvis man ikke kan blive enige om, hvad der definerer en bestemt situation? I en kontekstualiseringsøvelse vil de items (situationer, aktører, roller osv.), som deltagerne er mest uenige om, placere sig i det desorganiserede domæne i midten. Snowden & Kurtz (2003) fremhæver processen med minimeringen af netop dette område som et vigtigt trin for at skabe konsensus i virksomheden om, hvordan forskellige situationer skal forstås (Snowden & Kurtz 2003, p. 469-470).

Det er dog også en interessant del af øvelsen for en observatør, der ønsker at få indsigt i, hvilke præferencer de forskellige deltagere har for, hvordan vil forstå usikre/flertydige situationer:

Those most comfortable with stable order seek to create or enforce rules; experts seek to conduct research and accumulate data; politicians seek to increase the number and range of their contacts; and finally, the dictators, eager to take advantage of a chaotic situation, seek absolute control. The stronger the importance of the issue, the more people seem to pull it towards the domain where they feel most empowered by their individual capabilities and perspectives (Snowden & Kurtz 2003, p. 469-470).

Hvordan kan Cynefin anvendes indenfor softwareudvikling? Indenfor

softwareudvikling er Cynefin særdeles anvendeligt, både i forhold til valg af, hvilke procesmodeller, der er mest passende for et teams arbejde, og i forhold til vurdering af, hvordan delopgaver i arbejdet skal håndteres (O'Conner & Lepmets 2015, p. 99-100).

Indenfor det *simple domæne* kan ledere læne sig op ad facts og 'bedst practice' (O'Conner & Lepmets 2015, p. 99). Her kan det være en fordel med en vandfaldsmodel i og med, at alle parter formentlig vil være enige om, hvordan problemer bør løses.

I det *komplicerede domæne* skal leder og team kunne overveje, hvad der er den bedste af flere mulige løsninger på et givet problem. Dette fordrer, at lederen skal være i stand til at sparre med teamet og evt. andre i forhold til, hvad der kan gøres. Det kræver også kreativ tænkning, og villighed til at eksperimentere for at finde de mest optimale løsninger (O'Conner & Lepmets 2015, p. 99). I dette domæne kan det give mening at trække på agile procesframeworks f.eks. Lean, Scrum, Kanban eller Extreme Programming. Såfremt der er mere struktur, kan det være hensigtsmæssigt med

procesframeworks, der låner mere fra de plandrevne metoder så som Unified Proces (Se Sommerville 2016). Hvis man f.eks. benytter Scrum, kan de møder, der er rettet mod at evaluere og forbedre teamets proces, forventes at give større effektivitet i det daglige arbejde. Jeg bygger denne formodning på, at en vis standardisering indenfor et *ordnet domæne* kan øge effektiviteten. Teammedlemmerne kan blive bedre til hurtigt at identificere, hvordan bestemte problemtyper *kan* håndteres, og kan dermed udvide deres beredskab af best practices med tiden. En sådan effektivisering kan man ikke forvente ved benyttelsen af Scrum i et *komplekst domæne*:

While agile development methodologies and Scrum project management might be best suited to the complex domain in software development so far, there is little in the way of explicit guidance for iterative process improvement. This issue has also not been widely recognized in industry (O’Conner & Lepmets 2015, p. 99).

Grunden til, at Scrum er et godt bud på et procesframework i et komplekst domæne, er, at frameworket med sine mange møder og kontaktpunkter giver plads til, at man som team kan identificere et mønster i de begivenheder, man navigerer efter, og agere i forhold til emergerende strukturer. Det vil sige at forstærke de tendenser, der er hensigtsmæssige, og at bremse uhensigtsmæssige. Det kunne f.eks. være at give ressourcer og opmærksomhed til nogle open source-platforme, hvis den teknologi, der udvikles her, passer sammen med virksomhedens igangværende projekter. Der kan også i et vist omfang foretages probing eksperimenter i forhold til mønsteret man ser (O’Conner & Lepmets 2015, p. 99- 100).

Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at Scrum i en kompleks kontekst nok kan bidrage til bedre beslutninger, men næppe kan forventes at

sætte hastigheden (velocity) op, da strategi og teknik indenfor dette domæne hele tiden skal tilpasses til den her og nu gældende situation. Det vil sige, at teamet kan blive bedre til at navigere og tage beslutninger, men at det ikke er troligt, at man vil kunne producere hurtigere (efficient) – men der kan blive større sandsynlighed for at man laver det rigtige produkt (effektive).

The *complex* domain presents the biggest challenge for process models. This domain is characterized by synergy of people, open-mindedness and innovativeness in problem solving, and goal internalization in decision-making, which process models do not cover (O’Conner & Lepmets 2015, p. 99).

Hvis man har andre forventninger til brugen af Scrum i et komplekst domæne, kan man hurtigt få en opfattelse af, at der må være noget galt, når hastigheden u udviklingsprocessen ikke stiger.

Indenfor det *kaotiske domæne* kan man benytte den pressede/ forvirrede situation (brændende platform) til at skabe praksis innovation, da man her står overfor helt ukendte situationer og derfor må lære i takt med at man handler (O’Conner & Lepmets 2015, p. 100).

Hvordan kan Cynefin benyttes i forhold til løsningen af delopgaver for et team? Et team vil kunne bruge en Cynefin kontekstualiseringsøvelse til at placere, hvad der er gældende for de forskellige opgaver, og derudfra, hvordan de bør løses. F.eks. kan et problem med at definere, hvornår en opgave er færdig, befinde sig i det simple domæne. Problemer i forbindelse med at overholde en stram tidsplan i projektet kan befinde sig i det komplicerede domæne. Skift i systemkrav eller kan befinde sig i det komplekse domæne, og manglende tillid internt og fra kunden kan befinde sig i det kaotiske domæne (O’Conner & Lepmets 2015, p. 100).

5.4.1 Konsulentens brug af Cynefin

Man må antage, at konsulenten starter i en position, hvor den problematiske situation ikke er tydelig. Data kan virke forvirrende, og det er ikke klart, *hvem* der har problemet, og *hvad* det egentlig består i. I sit forsøg på at begribe, hvad der er på færde, indsamler konsulenten information om, hvilke elementer der indgår i problemområdet. Det er også den praksis, som David Snowden anbefaler i det *desorganiserede domæne*.

Cynefin bliver brugt både til at udfærdige spørgeskemaet og til konsulentens sensemaking proces. Konsulenten skal vurdere, om han er i besiddelse af de rette kompetencer til at kunne hjælpe teamet, eller om de (og han selv) ville være bedre tjent med en anden form for hjælp.

Selvom der er tilfælde, hvor Cynefin *kan* bruges til kategorisering (Snowden & Kurtz 2003, p. 473), tager Snowden afstand fra, at man kan benytte frameworket til kategorisering af situationer udefra. I en promoveringsvideo for hans virksomhed *Cognitive Edge* ²⁷(oploadet 12 juli 2010) fremhæver Snowden, at man vil have en tendens til at søge at 'presse' oplevede problemer ind i en af kasserne, selvom de ikke passer her. Resultatet af en sådan 'forceret' identifikation, der fokuserer mere på 'kassen' end på situationen, er, at man efter al sandsynlighed ikke kommer til en ny indsigt, der kan muliggøre handling (ibid.).

Ud fra denne betragtning kan det virke helt forkert at lade Cynefin være basis for et spørgeskema, der kan hjælpe konsulenten med at identificere, hvad det er for en type kontekst,

som teamets problem befinder sig indenfor. Imidlertid er det ikke meningen, at konsulenten skal benytte teamets svar som *eneste* valide indikator på, hvilken problemkontekst de befinder sig i. Teamets svar angiver, hvordan de *opfatter* sig selv, og det er meningen, at konsulenten skal bruge oplysningerne til at få mere at vide om problemområdet ved at kigge på sammenhængene mellem, hvad teamet svarer i spørgeskemaet, og de anekdoter, de fortæller til det efterfølgende møde.

Selvom Snowden opponerer mod at man benytter Cynefin som et kategoriseringsinstrument, vil jeg hævde, at der er en vis basis for at benytte det som et sådant. Grundlaget for at hævde det er, at der i de forskellige artikler, der beskriver Cynefin, gives en masse type-eksempler på systemer, der er karakteriseret ved egenskaber, som er forbundet med hhv. simple, komplicerede, komplekse og kaotiske domæner. Yderligere beskrives de forskellige domæner relativt i forhold til hinanden, og derfor kan man med nogen forsigtighed kategorisere, om en situation er mere eller mindre præget af hhv. orden eller u-orden ud fra følgende spørgsmål:

- Er konteksten præget af et stort antal interagerende faktorer?
- Er der gennemskuelige årsags- og virkningsmekanismer?
- Kan man forudse effekter af interventioner?
- Kan identifikationen af sammenhænge ske hurtigt nok til, at en analyse af problemet er mulig,
- Er der tale om, at mere end et domæne, påvirker teamets arbejde?

²⁷ https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8&ab_channel=CognitiveEdge

Selvom konsulenten ikke er 'beslutningstager' i forhold til, hvad teamet kommer til at foretage sig, så *er* han beslutningstager i forhold til, hvad han indlader sig på. F.eks. ville konsulenten formentlig få sin sag for, hvis kundens forespørgsel er, at softwareudviklingsteamet fremover skal arbejde 'agilt', mens de for nærværende arbejder i en organisation, der er præget af top-down styring og protokoller, sådan som det typisk ses indenfor det *simple domæne*. Ifølge Snowdens fremlæggelse på Domain Driven Design konferencen (2018) (min 42-43²⁸) ville en Waterfall tilgang være at foretrække i et sådant system (ibid.). Hvis de markeds-mæssige omstændigheder alligevel sætter krav til en agil tilgang, kunne en agil omlægning af alle virksomhedens aktiviteter komme på tale, og her *kunne* en agil konsulent med de rette kompetencer være til nytte – blot ville det første sted at starte ikke være i softwareudviklingsteamet, men ved den øverste ledelse, da det er herfra vigtige beslutninger, udgår i et simpelt system.

Man kunne også forestille sig, at den kontekst, konsulenten skulle hjælpe indenfor, var *kompliceret*, og at det, teamet havde behov for, var en afklaring af bestemte research-spørgsmål for at kunne handle. Her må konsulenten så vurdere, om han kan bidrage med ekspertviden, og/eller om han kan facilitere, at teamets problemløsning sker inden for den givne tidsramme.

Hvis konteksten for teamets arbejde er præget af *kompleksitet*, kan en agil konsulent muligvis være den helt rigtige, da selve det agile i sammenhæng med projektstyring betegner:

ways of planning and doing work in which it is understood that making changes as they are needed is an important part of the job²⁹.

Det ville dog forudsætte, at der er en god og tillidsfuld forbindelse til lederen og teamet, så at konsulenten ville kunne hjælpe dem med at eksperimentere og udforske, hvordan deres kontekst reagerer, når teamet forsøger at arbejde på en anderledes måde end vanligt. Det forudsætter også, at det, man beder konsulenten om, kan lade sig gøre i den problematiske situation. I en kompleks kontekst vil det f.eks. ikke være realistisk at forvente, at hastigheden i softwareudvikling bliver forhøjet, hvis bare konsulenten identificerer og træner udviklerne i 'de bedste agile metoder'. Uforudsigeligheden vil hele tiden kræve, at metoderne tilpasses til den aktuelle situation, teamet står i, og det kræver eksperimenteren at vide, hvilke af de opdukkende strategier man skal bestyrke.

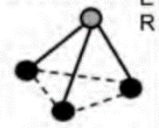
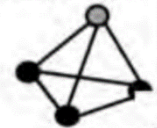
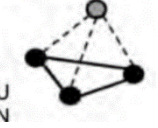
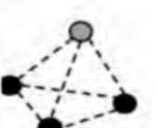
Endelig kunne konsulentens udforskning af teamets 'officielle problem' vise, at det slet ikke er teamet, der er noget galt med. Det *kunne* være, at dettes rammer er et virvar af ordrer og kontraordrer som er helt umulige at arbejde under, fordi virksomheden er på randen af konkurs. I et sådant tilfælde, hvor konteksten befinder sig inden for *det kaotiske domæne*, skulle konsulenten vurdere, om hans indsats kunne gøre nogen meningsfuld forskel for teamet. Kontekster, der er præget af kaos, er defineret ved at kræve handling frem for overvejelse, idet der ganske enkelt ikke er tid til at overveje den bedste handling. I et sådant tilfælde ville det være fornuftigt for konsulenten at overveje, hvorvidt han kunne være til hjælp i sin kapacitet *som konsulent*.

²⁸ https://www.youtube.com/watch?v=l4-vpegxYPg&ab_channel=Domain-DrivenDesignEurope

²⁹ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/agile>

5.4.2 Cynefin skema

Jeg har samlet beskrivelserne af de definerende træk ved de forskellige domæner i et 'Cynefin skema'. Det er meningen, at konsulenten kan overveje hvert punkt nøje i forhold til om det ligner den ene eller den anden sammenhæng. I flere af tilfældene i tabellen skal en konsulent selv vurdere, om den officielle virksomhedslinje, og den virkelighed, som leder og team giver udtryk for, faktisk er samstemmende. Hvis de ikke er, så må konsulenten notere sig denne diskrepans, og selv søge at vurdere, hvilken type system der er tale om.

Domæne	Simpel kontekst	Kompliceret kontekst	Kompleks kontekst	Kaotisk kontekst
Teamets ledelsesmæssige forbindelser	Coordinate  Stærk forbindelse til leder - svag forbindelse mellem medarbejdere	Cooperate  Stærk forbindelse til ledelse og mellem medarbejdere	Collaborate  Svag forbindelse til den centrale ledelse og stærk forbindelse mellem medarbejdere og medarbejdergrupper	Direct intervention  Svag forbindelse til ledelsen og svag forbindelse mellem medarbejdergrupper
Teamets arbejdsform	Gentagne mønstre og konsistente begivenheder	Planlagt mønster. Man kan ikke regne med at have det fulde overblik, da sammenhængene er komplicerede	Høj grad af uforudsigelighed, da det praktiske arbejde er meget påvirket af flere andre systemer inden for og uden for organisationen	Høj turbulens og omskiftelighed hele tiden, så man ikke kan forudsæ noget. (ses ofte i forhold til en krisesituation)
Teamets observerende autonomi	Teamet er styret af procedurer og protokoller	Der er fastlagte mål og objektiver i arbejdet. En vis grad af autonomi i forhold til opgaveudførelsen	Mange kilder til information tages ind og der er stor autonomi/lav indblanding i forhold til hvordan teamet får løst sin opgave	Formentlig ikke overensstemmelse mellem officielle guideline, og den faktiske autonomi, som et team oplever. Det kan være svært at definere, hvad det egentlig er for en opgave, der skal udføres
Typiske kendetegn ved løsninger	Bred konsensus om, hvad der er den bedste (og derfor rigtige) løsning på problemer De forventes at være selvindlysende for aktørerne på arbejdspladsen. Kendte løsninger på kendte problemer	Resultat af grundig ekspert analyse Kendte problemer med (endnu) ukendte løsninger	Løsninger dukker frem i takt med at man arbejder med materialet (Endnu) ukendte problemer, hvor man finder frem til (endnu) ukendte løsninger	Et resultat af, at en leder tager en beslutning, som så kan virke eller fejle Problemet kan ikke (er)kendes fuldt ud, og konsekvensen af løsningen ikke forudses før man handler. Målet er at opnå nok stabilitet til at kunne se et mønster man kan styre

Lederens arbejdsform	1. <i>Fornemme</i>, at der er noget galt. 2. <i>Kategorisere</i>, hvad der er galt 3. <i>Reagere</i> på korrekt vis Faktabaseret ledelse og koordinering	1. <i>Fornemme</i>, at der er noget galt 2. <i>Analysere</i>, hvad der mest hensigtsmæssigt at gøre 3. <i>Reagere</i> på en fornuftig vis med at implementere en lovende løsning Faktabaseret ledelse og facilitering af Kooperation	1. <i>Design</i> mini eksperimenter ift. at finde ud af hvad der fungerer 2. <i>Fornemme</i>, hvilke interventioner, der giver det bedste resultat 3. <i>Reagere</i> ved at indføre de mest lovende praksisser Mønsterbaseret lederskab og facilitering af kollaboration mellem afdelinger	1. <i>Handle</i> for at skabe et mindstemål af stabilitet 2. <i>Fornemme</i> hvilke muligheder er nu er tilgængelige 3. <i>Reagere</i> ved indføring af de mest lovende løsninger Direkte intervention med henblik på at kunne skabe ro nok til mønsterbaseret ledelse
Typiske faldgruber	Magelighed og komfort Ønske om at gøre komplekse problemer simple Fastlåst tænkning At den konventionelle 'visdom' ikke bliver udfordret Overtillidsfuldhed til, at 'bedste praksis' stadig virker, selv hvis konteksten skifter	Ekspertes overbevisning om deres egne løsninger eller effektiviteten af tidligere løsninger. 'Analyse lammelse' pga. uenighed eksperterne imellem At man kun tager ideer og vinkler ind fra etablerede eksperter Synspunkter fra ikke- eksperter udelukket	Utålmodighed Fristelse til at falde tilbage i sædvanlig kommando- og kontrol tilstand Fristelse til at kigge efter fakta snarere end at lade mønstre dukke op Ønsker om hurtigere løsning af problemer eller udnyttelse af muligheder	Anvendelse af en kommando-og-kontrol-tilgang længere end det er nødvendigt for at overstå krisen At lederen, der har haft held under en krise, begynder at blive opfattet og opfatte sig selv som ufejlbarlig ("Cult leder") At man ikke udnytter muligheden for innovation, når den er der Kaos uformindsket
Principper for intervention	Oprette kommunikationskanaler for at udfordre ortodoksi inden for virksomheden Behold den nære forbindelse til medarbejderne, men undlad at forsøge at styre deres arbejde ned i detaljen. Antag ikke, at tingene er enkle Anerkende både værdien og begrænsningerne for bedste praksis.	Både interne og eksterne interessenter i virksomheden skal opmuntres til at udfordre ekspertudtalelser for at bekæmpe en fastlåst tankegang (groupthink) Brug eksperimenter og spil til at tvinge folk til at tænke uden for det velkendte	Vær tålmodig og giv tid til refleksion Brug tilgange, der tilskynder til interaktion mellem alle parter, så mønstre kan dukke op	Opret mekanismer (såsom parallelle hold) for at drage fordel af mulighederne i et kaotisk miljø. Rådgivere skal aktivt opfordres til at udfordre lederens synspunkter, når krisen er ophørt. Arbejde med at skabe nok stabilitet til, at organisationen i højere grad kan blive præget af kompleksitet frem for kaos og dermed 'skifte kontekst'.

Tabel 6: Skema til at klassificere kontekst ud fra definerende træk ved de forskellige domæners typiske organisations-, ledelses- og arbejdsform. Egen tilvirkning inspireret af Snowden & Boone (2007), Van Beurden et al (2011), Hasan (2012) og Gibbons (2019)

5.4.3 Spørgeskema Konsulent kan sende til teamet

Spørgeskemaet adresserer de 6 første rækker i Cynefin skemaet på forrige side:

- 1) Typen af forbindelse med ledelsen angiver organisationens fungerende struktur
- 2) Hvad der bestemmer, hvad teamet foretager sig
- 3) Teamets oplevede autonomi i arbejdet
- 4) Struktur for problemløsningsproces
- 5) Hvordan lederen navigerer i denne kontekst.
- 6) Årsager til problemer i virksomheden

Ved alle disse punkter er der definerende træk ved organisationsmæssige kontekster, der bedst indfanges af, hvad der er betegnende for hhv. simple, komplicerede, komplekse eller kaotiske systemer.

Det syvende felt i skemaet, der betegner principper for intervention, er ikke med i spørgeskemaet, men bør adresseres direkte eller indirekte ved det efterfølgende møde. Konsulenten har allerede i den første samtale med lederen et indtryk af, hvilke løsningsstrategier der anvendes af lederen, og der er dermed basis for sammenligning med spørgeskemaet.

En grund til ikke at medtage interventionen er, at der er gode chancer for, at der ikke er overensstemmelse mellem den problemkontekst, der beskrives, og de interventioner, der benyttes (ellers havde de formentlig ikke behov for en konsulent). Konsulenten er på dette tidspunkt i 'forundersøgelsen' udforskende og relationsopbyggende og skal derfor ikke komme for hurtigt frem med sine ideer til, hvad man bør gøre.

1. I organisationen er forbindelsen mellem dit team og ledelsen...

- Stærk forbindelse til ledelse – svag forbindelse teammedlemmerne imellem
- Stærk forbindelse mellem ledelse og medarbejdere
- Svag forbindelse til den centrale ledelse og stærk forbindelse mellem medarbejdere og medarbejdergrupper
- Svag forbindelse til ledelsen og svag forbindelse mellem medarbejdergrupper

2. Arbejdsformen i dit team består af...

- Faste mønstre og konsistente og forudsigelige begivenheder
- Et planlagt mønster, hvor man dog ikke altid kan have et fuldt overblik
- Høj grad af uforudsigelighed, da det praktiske arbejde er meget påvirket af flere systemer inden for og uden for virksomheden
- Meget turbulent, omskifteligt og uforudsigeligt, da man ikke kan forudsige noget

3. Arbejdet i dit team styres af...

- Procedurer og protokoller
- Fastlagte mål og objektiver – med en vis frihed i forhold til, at vi selv planlægger, hvordan opgaverne udføres
- Teamet selv – der er mange kilder til information, så teamet planlægger selv den bedste måde at gøre det på med meget lidt indblanding oppefra
- Der er en officiel guideline - men den passer ikke helt med, hvordan arbejdet tilrettelægges. Vi er ikke altid sikre på, hvad opgaven består i

4. Når der findes brugbare løsninger på problemer, så er det resultat af ...

- Procedurer på plads til at tage sig af problemer
- Resultat af grundig analyse af situationen
- Løsninger, der viser sig i selve processen med at håndtere vanskelighederne
- Et resultat af at en leder tager en beslutning, som så enten kan virke eller fejle

5. Lederen håndter problemer ved...

- 1. *Fornemme* at der er noget galt. 2. *Kategorisere*, hvad det er. 3. Og *reagere* på korrekt vis
- 1. *Fornemme* at der er noget galt, 2. *Analysere*, hvad der er bedst at gøre. 3. *Reagere* med at implementere den mest lovende løsning
- 1. *Design* *mini-eksperimenter* for at finde ud af, hvad der fungerer. 2. *Fornemme* hvilke løsninger, der virker bedst. 3. *Reagere* ved at indføre den mest lovende løsning
- 1. *Handle* for at skabe stabilitet. 2. *Fornemme* hvilke muligheder der nu er tilgængelige. 3. *Reagere* ved at indføre de mest lovende løsninger

6. Når det har været ved at gå galt i virksomheden, er det fordi:

- Man har prøvet at løse nye problemer på samme måde, som man altid har gjort
- Man har været uenige om, hvilken af flere ekspertvurderinger, der har været den bedste og derfor hang fast.
- Man har været for utålmodig efter resultater nu og her frem for at give sig tid til at observere, hvilke af flere løsningsmuligheder, der var bedst.
- At den øverste ledelse fastholder en kontrol- og kommando-tilgang, efter at en krise er overstået

Tabel 7: Spørgeskema inspireret af Cynefin, som konsulenten kan sende til teamet og lederen inden det andet møde

6 Møde med team og leder

All the world's a stage, and all the men and women merely players; They have their exits and their entrances, And one man in his time plays many parts, (Ja, hele verden er en skueplads og alle, mænd og kvinder, blot komedianter. Hver har sin sortie og sin entre, og hver har mange roller at spille i sin livstid). ... (Katzenelson 1994, p. 146).

Dette kapitel omhandler mødet med selve softwareudviklingsteamet sammen med lederen. Hvis konsulenten påtager sig opgaven med at hjælpe teamet, vil teamdeltagerne også falde under kategorien 'klient'. Ved dette møde kan konsulenten spørge ind til både indholdet i spørgeskemaet og teammedlemmernes oplevelse af de vanskeligheder, som han eventuelt skal hjælpe dem med at løse. Det antages, at konsulenten forud for mødet har modtaget svar på sit spørgeskema fra alle teammedlemmerne såvel som fra lederen, og at han har haft tid til at danne sig overblik over svarene.

Kapitlet består af fire dele:

- I første del udlægges, hvad konsulenten kan forventes at have fået af indtryk forud for mødet. Det behandles også, hvordan han ved at bede om anekdotiske eksempler kan spore sig ind på, om svarene afgivet i spørgeskemaet faktisk afspejler den *virkelighed*, som teammedlemmerne oplever.
- Anden del af kapitlet omhandler, hvordan konsulenten kan få en fornemmelse af *interne roller og hierarkier* mellem de tilstedeværende mødedeltagere ved at observere deres præsentation af sig selv, og deres måde at tale til hinanden på.
- Tredje del forholder sig til, hvad konsulenten kan få at vide om teamets *problem* både eksplicit og implicit ved at stille mange af de samme spørgsmål til teamet, som blev vendt med lederen til det første møde.
- Fjerde del af kapitlet forholder sig til, hvordan konsulenten kan danne sig et indtryk af, hvor indstillede teamet og lederen er på at lave forandringer i deres daglige praksis for at opnå en tilfredsstillende løsning på deres problem

6.1 Brev til Holger – Møde med hele teamet

I dette brev er fokus på det andet møde i den skitserede forundersøgelse, inden en aftale om et konsulentforløb er stadfæstet. Hvis man ser på dette møde på et helt overfladisk plan, så er 'manuskriptet' for mødet som følger:

Konsulenten ankommer til virksomheden. Han præsenterer sig og spørger, om der var nogen vanskeligheder med udfyldningen af spørgeskemaet. Eventuelle spørgsmål desangående besvares, og derefter præsenterer lederen og teamets medlemmer sig. Konsulenten spørger nu ind til, hvordan teamet oplever deres vanskeligheder. Konsulenten takker teamet og lederen for deres tid og angiver, at han vil kontakte lederen inden for et par dage.

Denne beskrivelse dækker imidlertid kun overfladen, af, hvad der sker til dette møde. Ligesom ved det første møde foregår der en mængde processer samtidig.

Mødet er på en gang:

- Opbygningen af en relation mellem konsulenten og teamet inkl. lederen.
- Identifikation af hvilket domæne der bedst beskriver den kontekst som teamets og agerer indenfor, og derfor også er det mest betegnende for problemet.
- En anledning til at observere de interne relationer og eventuelle konflikter i teamet.
- En test-situation, hvor konsulenten kan afprøve og validere sine hypoteser ud fra lederens og teamets responser på spørgsmål og de svar der fremsættes.
- Begyndende kollektiv problemløsning, idet det fælles møde giver anledning til at team og leder får formuleret en fællesforståelse af problemet.

Selvfølge er alle disse aspekter i spil på samme tid, men for overblikkets skyld vil jeg her præsentere dem enkeltvist. Igen kan det betragtes som en række filtre, som konsulent kan anvende i sin analyse af, hvad der er karakteristisk for situationen.

Der er både ligheder og forskelle i forhold til mødet med lederen. Ligesom ved det første møde er der også tale om en proces, hvor konsulent danner relationer. Forskellen er, at ved det første møde var der tale om en relations-dannelse mellem to individer, der var fremmede for hinanden. Konsulent havde ikke nogen forudgående viden om lederen, og kunne derfor kun benytte almene gisninger som hypoteser i sin udforskning.

Ved det andet møde er der mindst en person, som konsulent har mødt i forvejen. Lederen

har allerede en relation til teamet, og det må formodes, at de enkelte medlemmer i teamet kender hinanden ret godt – i det mindste i arbejdsmæssig henseende. Med andre ord er rummet fyldt af relationer, og det vil ikke være muligt at observere opbygningen af forholdet til teamet på samme måde som ved det første møde. Konsulent kommer til et team som en gæst inviteret af lederen og dermed en outsider. Derfor kan det give bedre mening at tale om konsulentens skabelse af en relation til *teamet* mere end til enkeltindividerne i teamet.

Ved det første møde med lederen var formålet at opbygge en relation til lederen og at få dennes udlægning af den situation, der foranledigede at en agil konsulent blev kontaktet. Konsulent havde ved dette møde ikke ret meget information på forhånd. Det er ikke tilfældet ved det nuværende møde med lederen og teamet. Konsulent har nu fået information om den problematiske situation, som han kan danne hypoteser ud fra. Disse hypoteser kan testes ved at se, om de responser og oplysninger som mødedeltagerne kommer med til dette møde, er konsistente med konsulentens hypoteser. Hvis de ikke er, må konsulent forkaste hypotesen, genoverveje sin forståelse af situationen og derfra opstille nye hypoteser.

For at undgå at konsulent ignorerer divergerende information, er det væsentligt, at han bevidst åbner sit perspektiv for alt, hvad teamdeltagerne finder betydningsfuldt at meddele ham. – Ellers kan der være risiko for at konsulent blot bekræfter sine forudfattede meninger.

6.1.1 Pragmatik ved dette møde

I brevet om det første møde fremlagde jeg, hvordan konsulent ville udforske den problematiske situation, der har givet anledning

til, at han er blevet tilkaldt til virksomheden. I en sådan udforskningsproces er det langt fra sikkert, at det problem, som konsulenten opfatter i situationen, er det samme som lederen bad om hjælp til at løse. 'Problem' er her at forstå som: den sammenhæng mellem den problematiske situations elementer, der foranlediger en uhensigtsmæssig tingenes tilstand.

Cynefin frameworket tilfører denne udforskning fire forskellige typer forbindelser, der kan være mellem de forskellige elementer i situationen; simple, komplicerede, komplekse og kaotiske. Snowden & Kurtz (2003) beskriver disse typer forbindelser som værende virkeligt eksisterende (ontologiske) og at cynefin frameworket kan benyttes til at forstå og begrebsliggøre disse (Epistimologi).

De forskellige typer sammenhænge mellem elementer eksisterer imidlertid samtidig i den samme situation, så det mest betydende for beslutningstagere er at identificere hvilken af de fire typer forbindelser, der er mest til stede i den kontekst, hvor man gerne vil udvirke en forskel. Cynefin kan dermed betragtes som et pragmatisk redskab i udforskningen.

Der er dog ikke nogen definition af, hvad der konstituerer et 'problem' indenfor Cynefin rammen. I fremhævelsen af Cynefin som et *sensemaking*-framework frem for et *kategoriserings*-framework, understreger Snowden, at der ikke er et domæne, der kan opfattes som værende mere 'rigtigt' eller favorabelt end de andre (Snowden & Kurtz 2003). Ikke desto mindre er frameworket et beslutningsframework, hvis *intenderede anvendelse* er i forbindelse med problemløsning og beslutningstagning. Dette må betyde, at hvad der konstituerer et problem bliver defineret af problemløseren *selv*. I givet

fald kan 'problem' opfattes som at den omgivende kontekst er i en 'uhensigtsmæssig tilstand' i forhold til de mål, som beslutningstageren/problemløseren gerne vil opnå.

6.2 Hvad ved konsulenten forud for mødet?

Først præsenteres, (1) hvad konsulenten allerede ved på nuværende tidspunkt, (2) hvad han må søge at checke efter og derefter, (3) hvad han ikke ved, men må søge at finde ud af.

Forud for mødet har konsulenten dels fået information om teamet via lederen, og dels via de udfyldte spørgeskemaer. Førstnævnte er filtreret gennem lederens optik, og sidstnævnte er afkrydsninger på et spørgeskema, der indeholder et afgrænset antal svarmuligheder. Konsulenten kan ikke hævdes at 'kende' teamet. – Blot at kende *til* det. Efter mødet med lederen skulle konsulenten have en ide om, hvordan denne betragter teamets (og evt. teammedlemmernes) rolle i forhold til problemet. De udfyldte spørgeskemaer giver en overordnet fornemmelse af:

1. Hvilket Cynefin domæne, der er betegnende for, hvordan de enkelte mødedeltagere opfatter deres arbejdsmæssige kontekst.
2. Om svarene samler sig inden for et bestemt domæne eller ej. – Angives der f.eks. vanskeligheder, der typisk findes i det komplicerede domæne, men en organisationsstruktur og løsningstiltag, der ville være virksomme i det komplicerede domæne?
3. Om teamets deltagere betragter deres kontekst på den samme måde.

4. Om lederens svar adskiller sig fra teamets besvarelser,
5. Om lederens svar stemmer overens med den udlægning han/hun kom med ved det første møde.

Disse fire punkter er af betydning både for, hvad der kan konstituere teamets problem, og for hvilken rolle konsulenten kan komme til at spille, hvis han påtager sig konsulentforholdet.

Indkredsningen af hvilken kontekst, der er mest betegnende for teamets virksomhed, giver også konsulenten et praj om, hvorvidt hans opgave kunne være at træne deltagerne i teknikker og metoder, der betragtes som best practice i agile teams, for at opnå en større grad af automatisering (simple domæne), eller om det kunne blive hans opgave at assistere lederen og teamet i et analysearbejde for at finde en god løsning (kompliceret domæne), om hans opgave kunne være at assistere lederen med at indsamle information og observere, således at favorable dele af mønstre i den eksisterende problematiske situation vil kunne fremmes (komplicerede domæne) eller om konsulentopgaven ville indbefatte at støtte lederen mens denne tager handling ved at indsætte strukturer for at stabilisere en situation, der er ude af kontrol (Kaotiske domæne).

Hvis skemaerne viser inkonsistens i de domæner, der bliver udpeget, kræver det nærmere undersøgelse. Der kan være tale om at flere forskellige domæner er dominerende indenfor forskellige dele af deres arbejde. F.eks. kan det være, at selve kodningen kan betegnes som en kompliceret eller endog simpel opgave (alt efter hvor erfarne softwareudviklerne er), men at håndteringen af ændringer i kravspecifikationer er kompleks. Endelig kan der være tale om, at der er et

mismatch mellem de opgaver man prøver at løse, og den måde, man løser dem på.

Hvis der er forskellighed i opfattelsen af konteksten, kan dette i sig selv være en ikke-erkendt anledning til at teamet ikke fungerer så godt, som de potentielt kunne. Grunden til dette er, at hvis nogle af teammedlemmerne (indbefattet lederen) opfatter en situation som værende ordnet, og andre opfatter den som værende u-ordnet vil de helt naturligt foreslå helt forskellige metoder til at håndtere situationen. I et team, hvor man ikke kan blive enige om, hvad det er man skal gøre, kan der ikke forventes megen agilitet eller effektivitet.

Endelig vil et helt eller delvist mismatch mellem lederens spørgeskema og teamets antyde, at teamet og lederen 'ikke ser på det samme billede'. Der er i hvert fald grund til at mene, at der kunne være en konflikt mellem teamets og lederens synspunkter.

Hvis der er forskel mellem det lederen sagde ved det første møde, og det han/hun har anført i spørgeskemaet kan det betyde flere ting. Det kan være at konsulenten uafvidende har misforstået det lederen sagde ved det indledende møde. Der kan være en forskel mellem, hvad lederen udtrykker i en mere privat samtale med konsulenten i forhold til den lidt mere officielle information, der afkrydses i spørgeskemaet (f.eks. er det næsten obligatorisk at et team, der opfatter sig selv som agilt naturligvis er selvstyrende). En tredje mulighed er, at lederen har 'flyttet sig' i sin opfattelse af situationen siden han snakkede med konsulenten. – Enhver udforskning er jo også en intervention (Schein 1999, Snowden & Kurtz 2003), så det er ikke utænkeligt at lederens perspektiv har udviklet sig.

Spørgeskemaet kan ikke stå alene, når konsulenten skal identificere, hvilke typer

sammenhænge, der er mest betegnende for, hvordan teamet oplever deres kontekst. For at kunne opnå en større sikkerhed må konsulenten sammenligne de oplysninger, han har fået på det første møde, og hvad teamet siger ved dette møde.

Afklaringen *kan* udføres ved, at konsulenten spørger direkte til, hvorfor der er afkrydset forskellige svar på det samme spørgsmål i spørgeskemaet. Det bør dog undgås (i hvert fald til at starte med) for at der ikke er nogen, der risikerer at tabe ansigt. Det kunne f.eks. ske, hvis konsulenten påpeger en diskrepans mellem forskellige teammedlemmers opfattelse af teamets arbejdsform. Hvis teamet føler sig presset, er det ikke utænkeligt, at der ligger nogle uudtalte konflikter angående de enkelte medlemmers arbejdsindsats.

Sker det, at en sådan konflikt kommer til overfladen ved selve mødet, kan det komme til at tage al fokus, selv hvis årsagen til konflikten reelt har mere at gøre med manglende ressourcer end ulighed i teammedlemmernes arbejdsindsats (når truget er tomt så bides hestene). Dermed ikke sagt, at fremhævelse af diskrepanser ikke kan være et meget nyttigt instrument til at *bilægge stridigheder* i et igangværende konsulentforløb. F.eks. hvis forskellige teammedlemmer kan få en forståelse af, at grundlaget for en intern konflikt ikke beror på den anden parts (maliciøse) motiver, men beror på en anden opfattelse af, hvad for en type problem, der er tale om.

This is an important reason that the Cynefin framework is not about “objective” reality but about perception and understanding; it helps us to think about the ways in which different people might be

perceiving the same situation (Snowden & Kurtz 2003, p. 481).

Ved dette møde kan en indirekte måde at afklare, hvorfor der kan være interne diskrepanser, være at bede teamet og lederen komme med anekdotiske eksempler, når de svarer på de spørgsmål konsulenten stiller ved mødet.

6.2.1 Opfordring til anekdotiske eksempler

Stories are at the heart of our day-to-day discourse and our sensemaking abilities. They form a part of the commonsense world in which intention, interpretation, and interaction are all intermingled in any narrative (Snowden 2011, p. 227).

Grunden til at bede om eksempler af anekdotisk karakter (dvs. relaterende sig til virkelige hændelser) frem for ’eksemplificeringer’, er, at konsulenten er interesseret i problemet i virksomheden. Derfor har han behov for, at mødedeltagerne holder sig til det, de har oplevet frem for et tænkt eksempel, der ville få deres pointe igennem³⁰.

To keep items concrete, we rely heavily on narrative methods. These provide a rich context that allows patterns of experience rather than opinion or belief to emerge (Snowden & Kurtz 2003, p. 471).

Hvordan vil anekdoter hjælpe med at vurdere konteksten for problemet? Historier omhandler forandring (Snowden & Kurtz 2003, p. 479). Hvis der ikke var nogen handling eller udvikling i en historie ville der blot være tale om en samling af data. Konsulenten kan få en fornemmelse af domænet ved at mærke sig, hvilken type forandring, der er tale om i anekdoten. Konsulenten kan også spørge eksplicit til, om der ved det springende punkt i fortællingen kunne have været andre mulige udfald end dét, der faktisk skete. Var der tale

³⁰ <https://www.cognitive-edge.com/blog/confusing-story-telling-with-narrative/>

om noget, man kunne have forudset (ordnet), eller var der tale om et samspil mellem mange faktorer, der gav et udfald, man ikke kunne have forudset (u-ordnet)?

En anden grund til at bede mødedeltagerne om at komme med anekdotiske eksempler er at give plads til diskussion af, hvad deltageres oplevelser betyder. Hvis deltagerne ikke er enige om det hændte eller hvad det betyder i forhold til det problem, de gerne vil have løst, giver den åbne fremlæggelse til mødet anledning til at komme med den slags 'rettelser'.

So, while few would disagree that narrative creates meaning, the question arises as to how it should be interpreted (Snowden 2011, p. 227).

Mødedeltageres reaktion på anekdoter, der ledsager de enkelte svar, kan være med til at afklare konsulentens hypoteser. Enten direkte ved at deltagerne korrigerer eller modsiger hinanden, eller indirekte ved deres nonverbale respons, som konsulenten kan observere.

Et eksempel kunne være, hvis lederen giver en udlægning af, hvordan man har søgt at løse problemet internt i virksomheden, som teamet er uenigt i. Alt efter hvilken hierarkisk kultur der hersker i virksomheden, kan teamets deltagere give udtryk for korrigeringer i forhold til den fremlagte historie.

Endelig vil konsulenten kunne spørge direkte til, hvornår problemet blev uhåndterligt (og man derfor havde behov for hjælp udefra). Et sådant spørgsmål lægger op til at lederen og teamet angiver et 'faseskift' mellem en håndterbar (ordnet) og en uhåndterbar situation (u-ordnet) (Snowden & Kurtz 2003, p. 474, 479-480). Konsulenten vil så kunne spørge nærmere ind til omstændighederne, og dermed afgøre hvilket af de fire domæner, der er mest

dækkende for den forandring, der gjorde situationen uholdbar.

Ligesom viden om diskrepanser i spørgeskemaet kan grænsesætningen mellem, hvornår et problem er håndterligt vs uhåndterligt, være meget brugbart i det konsulentforløb, der kan blive resultatet af møderne:

When people use the Cynefin framework, the way they think about moving between domains is as important as the way they think about the domain they are in, because a move across boundaries requires a shift to a different model of understanding and interpretation as well as a different leadership style. Understanding the differences among the different movements in the framework increases the sophistication of the response of a decision-making group to rapid change (Snowden & Kurtz 2003, 475).

6.3 Sammenhængen, som konsulenten træder ind i

Hvad er det for en type situation, som konsulenten træder ind i, og hvad kan han forvente om sammenhængen? Fra et helt overordnet perspektiv er svarene, at konsulenten er blevet tilkaldt til en arbejdsplads, hvor man arbejder med at udvikle software. Til det møde, hvor han er indkaldt, befinder der sig dels en leder, der enten er del af, eller har et samarbejde med et softwareudviklingsteam. Det betyder som oftest et selvstyrende agilt team, der samarbejder med andre selvstyrende teams i produktionen af software i et fælles større projekt. Teamet indgår i en virksomhed. Hvad enten der er tale om en stor eller lille virksomhed må det formodes, at der optræder en vis 'fælles virksomhedshistorie', og at der er nogle værdier, der præger den kultur, der gennemstrømmer virksomheden, herunder også det agile team.

6.3.1 Hvad er et team?

Ifølge onlineudgaven af *The Cambridge Dictionary* er et team inden for forretningsverdenen defineret som:

a group of people who work together on a particular activity, project, etc³¹.

En udtømmende definition af gruppe kan findes i Katzenelson (1994). De for denne sammenhæng mest relevante dele af definitionen er, at en gruppe karakteriseres som to eller flere personer, der deler nogle fælles mål og værdier, har regelmæssigt samkvem og interagerer med hinanden på i nogen grad ensartede måder. Gruppens medlemmer er afhængige af hinanden for målopnåelse, og derfor oplever de sig som havende en fælles social identitet i kraft af deres medlemskab af gruppen. Inden for en gruppe kan man forvente, at medlemmerne påvirker hinandens meninger og holdninger mere end udenforstående gør. Inden for gruppen eksisterer visse normer og rollemønstre, som gruppens medlemmer forventer af hinanden, som de ikke vil forvente i samme grad af udenforstående (Katzenelson 1994, p. 87).

Denne mere almene definition af en gruppe er hensigtsmæssig i forhold til at etablere, hvad det er for en type information, som konsulenten kan forvente at observere i sin omgang med teamet: Fælles mål og værdier, en typisk interaktionsform, fælles social identitet, delte meninger og holdninger samt et sæt af normer og rollemønstre.

I sin status som udenforstående virker det hensigtsmæssigt, at konsulenten bliver i rollen som proceskonsulent: at søge at være

hjælpsom, og at være ydmygt udspørgende (Schein 1999).

Ifølge Schein (2010) kan teamets interne aktivitet i deres målopnåelse også indfanges af hjælpesituationen:

Typisk opfatter vi ikke et effektivt team som en gruppe personer, der for alvor ved, hvordan man hjælper hinanden med at løse en opgave, selv om det lige præcis er det, godt teamwork handler om - vellykket gensidig hjælp (Schein 2010, p. 24).

Fordelen ved at betragte teamet som en gruppe, hvor man gensidigt hjælper hinanden er, at konsulenten bliver i stand til at observere teamets og lederens adfærd ud fra de sociale spilleregler, der blev fremlagt i kapitel 4.

Hvad betyder det? Det betyder for det første, at teamets måde at tale med hinanden på viser deres indbyrdes rangorden, og om der er tillid mellem medlemmerne. For det andet kan eventuelle problemer i samarbejdet forstås ud fra om forudsætningerne for succesfuld hjælp er på plads.

Hvis man betragter teamets arbejde som en gensidig hjælpesituation, kan man forstå udvekslinger mellem mødedeltagerne ud fra den samme optik, der blev benyttet til at anskueliggøre dynamikkerne, der er på spil mellem lederen og konsulenten i kapitel 4.

Deres samspil kan observeres på samme måde som samspillet mellem konsulenten og klienten: Der er tale om relationer med udvekslinger, hvor socialøkonomiske og kulturelle regler sætter rammen, og giver en optik, man kan forstå teamets interaktioner ud fra.

31

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/team>

6.3.2 Socialøkonomiske spilleregler og observation

Som nævnt i kapitel 4 er de grundlæggende regler for samspil, som vi lærer tidligt i livet, at enhver form for kommunikation er en gensidig proces, der helst skal være fair og ligeværdig, og alle relationer i menneskelige kulturer er baseret på indlærte, ofte automatiserede, roller (Schein 2010, p. 33, 34). Den status som en person indtager i et kollektiv, definerer den mængde værdi, som denne mener at have krav på, og i en interaktion søger man at opretholde hinandens selvbillende ved at udvise en passende mængde respekt ift. parternes indbyrdes status (ibid.). Dem, der har lavere status, viser de andre respekt ved f.eks. at tillade personen med højere status (f.eks. lederen) afbryder dem, taler over dem, eller bliver tavse, når den der har en højere position, siger noget.

Hvis man ikke får tilkendt den mængde værdi man mener at have ret til, taber man ansigt, hvilket er smertefuldt og ydmygende (Schein 2010, p. 35). Den måde vi giver udtryk for respekt og dermed validerer den andens værdi er via 'social valuta'. Det vil sige: Kærlighed, opmærksomhed, anerkendelse, accept, ros og hjælp (Schein 2010, p. 37).

På dansk kan det lyde lidt forkert at sidestille en bestemt indstilling over for et andet menneske med økonomisk valuta, men hvis man tænker på engelske udtryk som "you need to pay me some respect" giver det bedre mening. Imperativet om fairness betyder ikke nødvendigvis, at deltagerne i samspillet har den samme status, og derfor heller ikke har krav på de samme udtryk for respekt og/eller hengivenhed fra de andre deltagere i samspillet. Fairness henviser til, at deltagerne i samspillet får den mængde respekt, som deres rolle i

gruppen og den konkrete situation foreskriver (Schein 2010, p. 33-35).

Det sociale samspil er også en arena, hvor det er muligt at hævde sig ved agere som om man har en overstatus i forhold til den anden part i interaktionen. I forhold til hjælpesituationen kan det gøres ved enten ikke at anerkende den andens værd, eller ved at nægte at gøre sig selv sårbar ved at vise usikkerhed (Schein 2010, p. 14-17, 36).

Hvordan kan sådan en adfærd observeres?

Det sociale 'spil' om status (magt) er komplekst. Hvis man skal forsøge at beskrive dynamikken noget forsimplet, så er det når nogen prøver at hævde en overstatus ved at virke betydningsfuld. I interaktionen kan det opleves som at den anden er mere vidende/dygtig/succesfuld (besserwisser), eller affejende (nedladende). Hvis den anden part accepterer rollefordelingen i samspillet, kan det komme til at præge relationen fremover.

Hvis hjælpen skal være succesfuld, er det vigtigt, at både hjælperen og den hjælpne indrømmer hinanden værdi, så der kan opstå gensidig tillid (Schein 2010).

Hvad betyder de sociale spilleregler i forhold til hvordan teamet fungerer?

I et team, der befinder sig i en arbejdsmæssig kontekst, spiller den sociale økonomi ind ved at medlemmerne får en position, der er proportional med deres bidrag til teamets arbejde (Schein 2010, p. 155).

Et effektivt team kan defineres som et team, hvor medlemmerne er gode til at hjælpe hinanden:

et team, hvor hvert medlem hjælper de andre ved at varetage sin rolle så passende, at alle føler, det er rimeligt, og hvor der er en høj grad af tillid, selv når presset for at præstere er stort. Det er med andre ord essensen af teamwork, at der udvikles og fastholdes

reciproke hjælperelationer medlemmerne imellem. (Schein 2010, p. 155-156).

Det er et team, hvor medlemmerne kender og føler sig trygge i deres rolle, fordi de oplever, at de bidrager til teamets samlede præstation og får de formelle og uformelle (social værdi) belønninger, der er fair i forhold til deres indsats (Schein 2010, p. 164-165).

Hvad præger et team, der ikke er velfungerende? Et dysfunktionelt team er præget af uklarhed om rollerne, eller at teammedlemmerne afviger fra de aftalte roller. Det kan være ved at teammedlemmer er tilbageholdende med at yde hjælp, som de andre har brug for, ikke dukker op eller ikke udfører sin del af arbejdet. Men det kan også være ved 'for megen hjælp', hvor et medlem trænger ind på et andet medlems enemærke med uønskede forslag og tiltag (Schein 2010, p. 164-165).

Hvad skal man hæfte sig ved for at vurdere om teamet er effektivt i sit samarbejde? Der er flere ting, som konsulenten kan hæfte sig ved, f.eks. hvor gode teammedlemmerne er til at give hinanden social værdi dvs.:

- Være opmærksomme på hinanden vs. kun at fokusere på egne opgaver og interesser
- Lytte til hinanden vs. afbryde for selv at komme på banen.
- Anerkende hinandens udsagn og synsvinkler vs. affeje uvelkomne udtalelser
- Hjælpe hinanden vs. lade hinanden i stikken eller komme med uønskede forslag.
- Rose hinanden vs. kritisere hinanden
- Og om der er en fornemmelse af at teammedlemmerne holder af hinanden

Konsulenten kan få en fornemmelse af, hvor megen tillid, der er til stede i teamet ud fra hvor parate teammedlemmerne er til at vise gensidig

sårbarhed (se figur 9 angående tillid i relationer ud fra hhv. dybde og nærhed i kap. 4).

Teamets kultur kan også vurderes ud fra hvad der er tilladt indenfor gruppens normer. F.eks. om den person, der indtager den højeste status, viser ydmyghed ved at lytte aktivt. I teamsamarbejde er det en positiv indikation, fordi denne måde at agere på er en tilkendegivelse af de andre medlemmers vigtighed for gruppen (Schein 2010, p. 157-158). Ved dette møde kan denne person være den leder, som konsulenten har mødt med tidligere, hvis denne agerer som en fast del af teamet.

Konsulenten kan også hæfte sig ved, hvordan mødedeltagerne reagerer, hvis der gives noget feedback ved mødet. Konstruktiv feedback er en nødvendighed for vedligeholdelse af effektivt teamwork (Schein 2010, p. 171). Det er særlig vigtigt i et agilt team, da kontinuerlig forbedring fordrer, at man forholder sig til, hvad der kan forbedres i det man gør på nuværende tidspunkt.

Feedback fungerer bedst, hvis den bliver givet på opfordring og ikke trukket ned over hovedet på folk, hvis den er konkret og specifik, hvis den passer ind i en kontekst med fælles mål, og hvis den er deskriptiv frem for vurderende. (Schein 2010, p. 175).

Præsentationsrunden er særlig i forhold til konsulentens observation, fordi det er her, hvor hvert medlem direkte italesætter sig selv og deres arbejdsmæssige rolle i teamet. De 'træder' frem enkeltvis. Hvis nogle af de andre teammedlemmer kommer med bemærkninger til teammedlemmets præsentation af sig selv, kan disse være meget sigende for, hvad der foregår i teamet. Her kan humor spille en særlig rolle i observationen af teamets medlemmer og deres indbyrdes statusrelationer. F.eks. observerede Duncan (1985), at personer med højere status i små

præstationsfokuserede grupper inden for marketing oftest var initiativtageren til vittigheder, og at vittigheder oftest var på bekostning af individer med lavere status (Duncan 1985, p. 559, 562). Det er dog vigtigt at nævne, at vittigheder ikke så ofte var på bekostning af mindre kapable medlemmer af gruppen, men personer, der ikke ansås for ikke at ville bidrage så meget som de burde:

Certainly, one would seldom joke about a less capable colleague, whereas the less motivated employee may be more subject to joking behavior in business settings (Duncan 1985, p. 563).

Hvis man overfører dette til konteksten af mødet med teamet og lederen, kan vittigheder indirekte latterliggøre (devaluere) den person, der præsenterer sig. Det kan udpege hhv. hvem, der ikke betragtes som motiverede nok i teamsamarbejdet, og hvis man vender blikket fra præsentationen til den afbrydende part; den eller de personer, der føler sig i en statusposition, hvor de har ret til at komme med vittige bemærkninger på 'synderens' bekostning.

Sluttelig må konsulenten lægge mærke til, om teamet 'kommer nogen vegne' i deres refleksion i forbindelse med hans spørgsmål, eller om de blot hænger fast i de samme observationer uden at komme videre i deres problemløsning. Et ikke uvæsentligt element er, hvordan teamet undersøger den problematiske situation, de befinder sig i. Mange af de andre indikationer på positivt samarbejde kan være til stede, uden at det nødvendigvis giver nogen resultater. I givet fald antyder det underliggende og uudtalte problemer. F.eks. kan man stille spørgsmålstejn ved, om teamet reelt er gode til

at lytte til hinanden, hvis det ikke giver sig udslag i en eller anden form for beslutning om handling. I denne sammenhæng kan 'handling' godt indbefatte en beslutning om yderligere undersøgelse, analyse eller eksperimenter (evt. probing).

Hvis konsulenten finder, at der er en manglende overensstemmelse mellem indikatorerne på et velfungerende team, og deres fremdrift i projektet (og i refleksionen i samtalen), kalder det på yderligere undersøgelse. Det kan være, at teamet blot mangler nogle kompetencer for at kunne præstere. Dette ville placere konsulentens opgave inden for det simple domæne. Der kunne også være tale om at teamet anvender et uhensigtsmæssigt procesframework og/eller manglende stringens i forhold til de idealer, som disse frameworks præsenterer (f.eks. gennemsigtighed, inspektion og tilpasning³²). Dette ville placere konsulentens opgave inden for det komplicerede domæne. En diskrepans mellem den observerede adfærd og den målbare fremdrift kan også antyde, at der er mere komplekse rolle-relaterede konflikter under den pæne overflade, og konsulenten vil her nøje skulle observere mønsteret i, hvad der foregår i og omkring teamet. Dette kan indbefatte en hel del mægling og/eller konflikthåndtering, som vil være vanskeligt for

32

<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

en udefrakommende agil konsulent – medmindre han har særlige forudsætninger for at kunne varetage en sådan rolle.

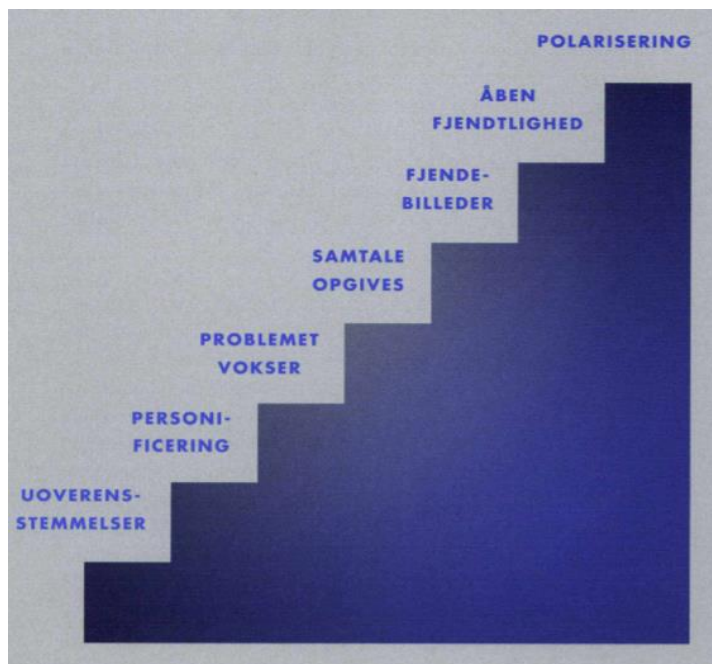
Endelig kunne det være, at teamet ikke kunne præstere, fordi de er i en så turbulent situation, at det reelt er svært for dem at få en fornemmelse af betydning og forbindelse mellem nogen som helst elementer i den problematiske situation. Dette ville placere konsulentens opgave i det kaotiske domæne, og medmindre han har særlige erfaringer med denne type miljø, bør han overveje nøje, om han vil være den rette til at hjælpe team og leder i en sådan situation.

6.3.3 Konfliktniveau

Konflikter kan være hensigtsmæssige såvel som destruktive i forhold til at udvirke forandringer i et system. Konflikter kan være konstruktive, hvis det er muligt at finde en løsning eller et kompromis, der er til fordel for alle parter. En anden måde at bruge en konflikt konstruktivt på er at få de involverede parter til at udforske den sag, de er uenige om i fællesskab (Nielsen 2013, p. 22-23).

Hvis teamet imidlertid udviser tegn på, at der er en fastlåst konflikt, eller konflikt i forholdet til lederen, er det vigtigt, at konsulenten vurderer hvilket niveau af konflikt, der er tale om. Hvis konfliktniveauet er eskaleret fra at man er uenige om 'hvad, hvordan og hvor meget' man skal gøre for at løse et problem, kan motivationen til at 'vinde' over den anden part i konflikten være blevet vigtigere end at teamet får succes i fællesskab (Nielsen 2013, p. 22).

På denne side øverst til venstre ses figur 13, der er en model af konflikttrappen med 7 trin. Modellen er fremsat af *Center for konfliktløsning* (Nielsen 2013, p. 23).



Figur 13: Konflikttrappen gengivet efter Nielsen 2013, p. 25).

På det laveste niveau 'uoverensstemmelser' er der tale om uenighed om noget konkret (Nielsen 2013, p. 23). F.eks. hvordan man bedst løser et givet softwareudviklingsproblem. Det handler om 'bolden' i spillet. På dette niveau kan konsulentens opgave være at medvirke til, at teamet og lederen finder frem til den mest hensigtsmæssige løsning i den givne sag. Imidlertid bør konsulenten overveje sit engagement grundigt, hvis der er tegn på, at konflikten er eskaleret til et 'personificerende niveau' (eller endnu højere). På dette plan går konflikten nemlig fra at handle om bolden til at 'handle om manden'. Forstået på den måde, at de stridende parter begynder at tilskrive den andens adfærd personsegenskaber – eller gruppe egenskaber. Hvis teamet og/eller lederen befinder sig på dette niveau, vil der forekomme udtalelser, der understreger at *det er den andens skyld. Der er altid problemer med den anden part. Den anden er problemet* (Nielsen 2013, p. 23):

man angriber, bebrejder, misforstår, forvrænger, føler sig såret, sort-hvide opfattelser opstår, og den anden part skydes tvivlsomme motiver i skoene (ibid).

Derfor er det en god ide at være på vagt overfor flade karakteriseringer og ultimative udtryk som ”altid” og ”aldrig” i sammenhæng med beskrivelser af de andre parter i den problematiske situation.

På de højere konfliktniveauer optrevles tidligere forseelser og lægges oveni det nuværende problem, og de fjendtlige handlinger intensiveres, mens lydhørheden i forhold til information, der ikke passer ind det stadig mere sort-hvide fjendebillede udelukkes eller ignoreres (Nielsen 2013, p. 23-24). I samtalen med teamet kan udlægningen af, hvad der er gået forud for konsulentens tilkaldelse, få form af opsamling af alle de anklagepunkter, man ikke er kommet af med.

Metaforisk ligger bolden (problemet) i græsset og passer sig selv, mens spillerne er i gang med en nævekamp på banen. Hvis man følger metaforen, er det ikke svært at forestille sig, hvordan en agil konsulent, der gerne vil engagere de kæmpende i at genoptage spillet, selv meget let vil kunne komme i problemer.

Hvis først konflikten er eskaleret til niveauet for åben fjendtlighed er vil det være mest sandsynligt, at konsulenten vil ’blive brændt på bålet’ som kætter, hvis han opfordrer til dialog eller mådehold med aggressionen (Nielsen 2013, p. 23-24).

Med andre ord: Hvis det samspil, der udfolder sig til mødet med lederen og teamet viser tegn på, at problemet omhandler eskalerede konflikter, bør den agile konsulent være varsom med at ville påtage sig opgaven, da der formentlig er mere behov for en mægler end en ekspert i agil softwareudvikling.

6.3.4 Virksomhedskulturelle overbevisninger

Schein definerer virksomhedskultur som:

The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness (Schein 2017, p. 6).

Man kan betragte denne definition som værende udtryk for den bias, som Snowden & Boone (2007) mener er ansvarlig for at megen problemløsning inden for virksomheder slår fejl (se kapitel 5). Aktørerne investerer i en bestemt måde at se verden på, fordi de strategier, det lægger op til, har virket for dem i fortiden og ignorerer inkongruent information, da det ville medføre utryghed og sårbarhed at skulle give slip på ’sit greb om verden’ (Snowden & Kurtz 2003).

I større eller mindre udstrækning vil konsulenten i et forløb komme til at berøre disse værdier, normer og overbevisninger – og muligvis udfordre nogen af dem. Som jeg kommenterede allerede i det første brev, er konsulentens job at hjælpe teamet til at tænke anderledes, så de kan gøre noget nyt, der forhåbentligt ændrer situationen fra den nuværende tilstand til den ønskede tilstand.

Dette mønster af systemets overbevisninger, værdier og adfærdsmæssige normer kan ifølge Schein observeres på mange forskellige planer. Han angiver selv tre niveauer for analyse, hvis man vil have indsigt i en virksomheds kultur:

1. Artefakter
2. Udtrykte overbevisninger og værdier

3. Basale underliggende antagelser (Schein 2017, p. 2-4, 17-18).

Artefakter betegner de synlige aspekter af kulturen, f.eks. de fysiske omgivelser, processer og den observerbare adfærd. De udtrykte overbevisninger dækker: Idealiser, målsætninger, værdier, aspirationer såvel som ideologier og rationale. Disse udtrykte idealer, som deltagerne i arbejdskulturen betragter som værende ledetråden i arbejdet, kan godt divergere fra hvordan man handler i praksis. Det dybeste niveau er de basale underliggende antagelser. Dette betegner de ubevidste og 'selvfølgelige' værdier og forestillinger om verdens indretning (Schein 2017, p. 18). Selvom konsulenten kan observere teamets og lederens adfærd (artefakt), skal han være varsom med at tolke på den, da det ifølge Schein (2017) vil kræve et længerevarende antropologisk studie at få en ordentlig forståelse af sammenhængen mellem de forskellige niveauer af kulturen (ibid.).

Hvis en forståelse af kulturen skal ske hurtigere, er det nødvendigt at spørge medarbejderne i virksomheden direkte 'hvorfor de gør det de gør'. Svarene på sådanne spørgsmål vil højst sandsynligt være lig med de udtrykte værdier (Schein 2017, p. 18-19).

If the beliefs and values that provide meaning and comfort to the group are not congruent with the beliefs and values that correlate with effective performance, we will observe in many organizations espoused values that reflect the *desired* behavior but are not reflected in *observed* behavior (Argyris & Schon, 1978, 1996 i Schein 2017, p. 20).

På det dybeste og mest adfærdsregulerende niveau af kulturen, der kan beskrives som værende en del af det filter, som medlemmerne af kulturen ser meningsfulde sammenhænge i verden ud fra:

In fact, if a basic assumption comes to be strongly held in a group, members will find behavior based on

any other premise inconceivable. (Schein 2017, p. 21-22).

Hvorfor bruge tid på at lægge mærke til kulturelle niveauer, hvis konsulenten ikke vil kunne danne sig et indtryk til et enkelt møde? Fordi det er vigtigt for konsulentens muligheder for at kunne samarbejde med teamet og lederen, at han for det første ikke uden videre udfordrer opfattelser eller stiller spørgsmål ved rigtigheden af værdier og forestillinger, der er en del af teamets virkelighedsforståelse. – Ellers ville han hurtigt kunne komme til at gøre sig selv uvirksom, eftersom team og leder i heldigste fald vil føle sig misforstået, og i uheldigste fald vil mene, at konsulenten ikke er i berøring med virkeligheden.

Hvis de værdier og overbevisninger, der præger virksomheden, står i vejen for at skabe en forandring, som konsulenten vurderer er nødvendig for, at teamet kan løse deres problem, må konsulenten gøre op med sig selv: For det første om han er klædt på til at kunne arbejde nænsomt og indirekte med, at teamet kan få nogle erfaringer i problemløsningen, der kan give grobund til nye forholdemåder. For det andet, om han har den nødvendige tid, der skal til for at kunne udføre et sådant korrigerende stykke arbejde. For slet ikke at tale om, hvorvidt virksomheden har de nødvendige midler til at betale ham for en sådan indsats.

6.3.5 Konsulentens som katalysator

Den aktivt lyttende og validerende indstilling, som konsulenten udviser ved mødet, kan udvirke nogle reaktioner hos teamet og hos lederen, som kan vise sig informative i sig selv. Den ydmygt spørgende og lyttende adfærd hos hjælperen giver værdi til den part, der har behov for hjælpen. Teamet kan tænkes at have

alle de samme forbehold som lederen i forhold til at indtræde i en klientrolle, og kan derfor finde på at afvise den agile konsulent ("hvad ved han i det hele taget også om noget som helst?"). *Men* – hvis social valuta som angiver, at man er værd at lytte til, er en mangelvare i dette team, kan man let forestille sig, at de, der mener sig berettigede til det, gerne vil sikre sig denne ressource. De fleste forældre kunne genkende situationen, hvor deres børn begynder at skubbes, fordi den ene har indtaget scenen og fået forældrenes applaus. Det kan måske virke lidt anstødeligt at fremkomme med denne sammenligning i en arbejdspladssammenhæng, hvor folk skal hjælpe hinanden, men det kan ikke desto mindre være relevant at notere sig.

Såfremt teamets medlemmer savner anerkendelse, opmærksomhed og/eller 'taletid', kan det blive konsulentens opgave at hjælpe lederen til at fremme prosocial adfærd i teamet. Her må konsulenten vurdere, om han på den ene side besidder redskaberne til at kunne hjælpe lederen med en sådan opgave. På den anden side må han vurdere, om forbindelsen med lederen er så fortrolig og gensidigt tillidsfuld, at konsulenten vil kunne arbejde med den sociale omgangsform i og med teamet. Sådant arbejde kan let komme til at indbefatte feedback til lederen om, hvordan hans/hendes adfærd virker.

6.3.6 Observation af lederen til team mødet

Indtil nu har jeg beskrevet konsulentens interaktion med teamet uden at berøre lederens tilstedeværelse særlig meget. Det er ikke desto mindre et meget vigtigt element i denne situation. Lederen er 'den foresatte', og derfor kan teammedlemmerne i højere eller lavere

grad tænkes at udøve en vis selvrens, når de udtaler sig foran denne.

Konsulentens vil ud fra teamets reaktion på lederens tilstedeværelse kunne få en fornemmelse af, hvor nær/fjern denne leder er i sin relation til teamet.

Konsulentens vil også kunne danne sig et indtryk af lederens måde at håndtere den problematiske situation. Begynder han/hun at udtale sig på teamets vegne, eller giver han/hun teamet plads til selv at udtale sig? Er lederen selv en del af teamet, eller er der tale om en projektleder uden nærmere omgang med teamet?

Konsulentens og lederen kan også opfattes som havende deres egen gruppedannelse i forhold til resten af mødedeltagerne, fordi de har haft kontakt før, og endog har snakket om teamet i forhold til det problem, som lederen gerne vil have konsulentens hjælp til at løse. Lederen vil kunne forventes at genkende de fleste af de opklarende spørgsmål, som konsulentens stiller teamet, og derfor har lederen forudsætning for at vide, hvor konsulentens vil hen med sine spørgsmål. Derfor kan dette møde være en art test på samarbejdet mellem konsulentens og lederen.

6.4 Indhentning af information fra teamet

Denne del af mit brev omhandler den eksplicite og implicite information, som konsulentens kan få fra teamet i selskab med lederen. De fleste af de spørgsmål, der stilles, har samme indhold som dem, der blev stillet til lederen. Dog med den forskel, at konsulentens nu spørger til hvilket udfald, der ville være det værste med teamets øjne, og konsulentens

undlader at spørge om teamets forventninger til ham selv.

Der er flere grunde til at spørge ind til, hvad det værste udkomme ville være: For det første kan det gøre lederen opmærksom på, hvilke ting teamet frygter. For det andet giver spørgsmålet om værste udfald i sammenhæng med spørgsmålet om bedste løsning mulighed for, at team og leder kan konkretisere mulige fremtidsscenarier, og reflektere over, hvordan man opnår det ønskede, og undgår det uønskede.

Grunden til *ikke* at spørge teamet om deres forventninger til konsulentens indsats, er, at det er lederen, der har rollen som den primære klient, hvis konsulenten skal indlede et samarbejde med virksomheden. Selvfølgelig kan disse spørgsmål komme på tale senere, men til det nuværende møde bør et spørgsmål om konsulentens involvering formuleres mere vagt som ”hvad tænker I ville være hensigtsmæssigt at gøre?”. Ydermere kunne det devaluere lederens status som forandringsagent. Det kunne også underminere betydningen af den relation, som lederen indledte med konsulenten ved det sidste møde, hvis teamet kan stille forventninger til konsulentens indsats på lige fod med lederen. En anden grund til ikke at spørge, hvad teamet forventer af konsulenten, er, at det hurtigt kunne vise sig meget kompliceret:

At finde ud af, hvad flere forskellige personer forventer af én, er langt vanskeligere end at finde ud af, hvad én person forventer og har behov for. (Schein 2010, p. 155)

De spørgsmål, der går igen fra det første møde, tilbyder en række muligheder for indhentning af information:

- For det første får konsulenten adgang til teamets udlægning af forløbet forud for

mødet og hvad teamet gjorde for at løse problemet.

- For det andet bliver det muligt at observere teamets respons på at ’skulle modtage hjælp’ dvs. indtræde i en klientrolle.
- For det tredje skaber gentagelsen en art ’fællesrum’ med lederen, der formentlig kan genkende spørgsmålene, og nu selv kan indtræde i en observatørposition.
- Endelig kan konsulenten benytte gentagelsen til at observere, om ’teamet som lederen beskrev’, og det ’virkelige team’ agerer på samme måde.

Lidt forsimplet kan man gå ud fra, at der er tale om tre perspektiver nu:

Der kan være grund til at mene, at teamet vil tage konsulentens spørgsmål for pålydende dvs. at antage at konsulenten, spørger til hvordan situationen konkret *er* – ikke *hvordan teamet tror den er*. Teamet opfatter ikke nødvendigvis deres egen ’opfattelse af tingenes tilstand’ som værende et element i den problematiske situation.

Der vil være grund til at tro, at lederen vil kunne genkende de spørgsmål, konsulenten stiller ved dette møde. Lederen kan nu lytte til, hvordan *teamet* svarer, og det giver basis for sammenligning mellem lederens eget perspektiv og teamets. Det kan give indsigt i, at den måde, teamet betragter problemet på, er guidende for deres handlinger. Handlinger, der måske endda vedligeholder eller forværrer problemet. Alt efter hvor reflektiv lederen er, kan dét at lytte til andres perspektiv gøre lederen bevidst om, at hans/hendes egen måde at anskue problemet på, kan være medvirkende til at ’landet ligger som det gør’.

Et andet aspekt er at lederen er bevidst om, at konsulenten stiller de samme spørgsmål *med vilje*. Det giver en art ’indforståethed’ med

konsulent, da begge parter allerede har diskuteret de samme spørgsmål, og nu er fælles om at høre teamets udlægning.

Konsulent kan siges at have et mangesidigt perspektiv. Han observerer både teamets respons, og er samtidig opmærksom på, hvordan lederen reagerer på det sagte.

6.4.1 Spørgsmål og svar på to planer

På det *eksplicite* oplysningsplan benyttes igen Riddle & Webers (1974) definition af problemer som værende en diskrepans mellem, hvordan ting er, og hvordan de bør være (Riddle & Weber 1974, p. 165). Det betyder, at konsulent kan spørge ind til:

1. Hvad teamets problem består i (tingenes utilfredsstillende tilstand) og
2. hvordan en tilfredsstillende løsning ser ud (hvordan det bør være)

På det *eksplicite*, faktuelle plan er der tale om beskrivelser af problem og løsning. På det *implicitte* plan formidler teamet ikke blot, hvad der er galt, men også *om de er enige om, hvad der er galt, og hvad der vil være det mest ønskværdige udkomme.*

3. Hvad der ville være det værste udfald (den uønskede situation)

Som før nævnt er den *eksplicite* information, som konsulent kan få ved at spørge til det værst tænkelige udfald et scenarie, der afbilder, hvad der rent konkret helst skal undgås. På det *implicitte* plan afdækker spørgsmålet, hvad teamet *frygter vil ske*. Dette indbefatter også en udlægning af, hvordan de forskellige elementer i den problematiske situation vil agere.

4. Hvad teamet allerede har gjort for at løse problemet (hvad der blev gjort for at ændre tingenes tilstand)
5. Og hvilket resultat det gav (hvorfor og hvordan det slog fejl)

De to ovenstående spørgsmål adresserer *eksplicit* information om, hvad man har gjort, og hvilke resultater det gav. *Implicit* giver svarene på spørgsmålene *en udlægning af, hvilken rolle teamet spiller i forhold til problemet, og en udlægning af hvorfor det slog fejl.*

Den sidste del giver et godt afsæt for, at konsulent kan iagttage potentielle konflikter i teamet og vurdere, hvorvidt teamet mener at problem (og løsning) er deres ansvar.

På næste side øverst er figur 14, som viser de temaer, som konsulent bør spørge ind til i sin samtale med teamet og lederen om den eller de vanskeligheder de oplever i arbejdet.

Den tilgængelige information		
Samtale med Teamet		
	Oplysninger eksplicit	Oplysninger implicit
	Teamets udlægning af problem	<i>Om team medlemmerne har den samme opfattelse</i>
	Teamets indsats for at for at løse problemet	<i>Hvordan teamet udlægger deres egen rolle</i>
	Resultatet af indsatsen for at løse problemet	<i>Hvordan teamet udlægger grunden til et fejlslagent forsøg</i>
	Hvordan en tilfredsstillende løsning ser ud	<i>Hvad teamet gerne vil have</i>
	Hvad er det værste, der kan ske	<i>Hvad teamet frygter</i>

Figur 14: Oversigt over temaer, som konsulenten gør klogt i at spørge ind til i samtalen med lederen og teamet og hvilke eksplicite og implicite oplysninger, som konsulenten kan få ud af de svar, der gives.

6.4.2 Teamet som klient

Ligesom lederen har en udfordring i forhold til at erkende at have behov for hjælp, har teamet et lignende dilemma. Tør de enkeltvis og kollektivt stole på at konsulenten vil være lydhør, accepterende og hjælpsom over for dem? Hvordan ser de relationen mellem lederen og konsulenten, der allerede har haft et møde? Om teamet opfatter at der skulle være en alliance mellem lederen og konsulenten kan virke hhv. fremmende eller hæmmende på deres tillid til konsulenten alt efter om de har en god eller en dårlig relation til lederen.

Ligesom med lederen kan konsulenten ud fra teamets måde at udtale sig på få:

- en fornemmelse af, om det er dem, der har ønsket hans hjælp eller ej. Tager de ordet, eller kigger de på lederen og afventer hans svar på konsulentens spørgsmål?
- Om de er parate til at være åbne over for konsulenten om ræsonnementet bag deres handlinger.
- Hvilken grad af tillid de er parate til at vise ved dette møde i form af, hvor stor en grad

af selvfaldækning, de er parate til at åbne op for.

- Om teamets medlemmer oplever sig selv som havende medansvar for problemet og dets løsning.

Hvis teamet ikke ønsker konsulentens indblanding, betragter ham med mistro og ikke giver udtryk for at have nogen problemer selv, kan det være særdeles hårdt arbejde at søge at udvirke en forandring.

En agil konsulent vil *muligvis* kunne arbejde med teamet, hvis rammen tillader, at han kan 'gå med' teamets trodsighed, og facilitere at den bliver til selvstyre ved at få teamet til at formulere nogle målsætninger, der er spiselige for ledelsen. I givet fald ville selve konsulentens (fornærmende) tilstedeværelse, der antyder, at *teamet* har brug for hjælp (behandling) virke som en intervention. Det vil dog kræve nogle veludviklede politiske og sociale færdigheder hos konsulenten at spille en sådan rolle, hvor trods bliver forvandlet til autonomi. Med andre ord: Det vil være særdeles vanskeligt (hvis ikke umuligt), at hjælpe nogen, der ikke ønsker at blive hjulpet.

6.4.3 Lederens respons

Konsulenten er i stand til at observere, hvordan lederen reagerer på de svar, der bliver givet – og hvad han selv siger i den sammenhæng. Er der forskel på, hvad han siger på et møde sammen med teamet, og hvad han siger til konsulenten (i fortrolighed)?

Begynder lederen at diskutere med teamet, hvis de siger noget, som han/hun er uenig i, eller giver han plads til at teamet kan udtale sig? I det hele taget er det vigtigt at se, om lederen vægter særlige dele af teamets forklaringer.

Det særlige ved, at konsulenten og lederen har diskuteret sagen før, kan gøre lederen bevidst om, at konsulenten sammenligner svarene, der bliver afgivet ved de to møder. Det *kan* opleves som en test, hvor konsulenten kommer til at indtage en ekspert- eller 'dommer'-rolle. I givet fald er det en situation med samme dilemma som dén, der gjorde sig gældende ved etableringen af hjælperelationen. Dvs. lederen kan risikere at tabe ansigt i forholdet til konsulenten.

Hvorfor er det vigtigt i relation til, hvordan lederen reagerer på mødet? Det er vigtigt, fordi det er en mulighed for, at konsulenten kan observere, hvordan lederen håndterer et sådant dilemma. Denne situation foregår endog i samspil med teamet, så der er gode chancer for, at lederens måde at agere på vil være konsistent med, hvordan han vil agere i lignende dilemmaer.

Det kan være en mulighed for at lederen kan få tillid til konsulenten – eller opleve at tabe ansigt. Situationen foregår nu på 'lederens banehalvdel', og potentielt kan han/hun komme ud for at der er tydelig inkonsistens mellem, hvad der blev sagt ved det første (intime) møde, og dette møde. Her må konsulenten igen

tage bestik af, hvordan han vil forholde sig, hvis hhv. det ene eller det andet er tilfældet.

6.4.4 Lederens vs. teamets udlægning

Hvis lederens beskrivelse af teamet og deres opførsel og svar ved mødet divergerer, giver det anledning til nærmere udforskning. På den ene side kender lederen formentlig teamet en hel del bedre end konsulenten, på den anden side kan lederen have formet sig et bestemt indtryk af teamet som gør, at han/hun vil ignorere indtryk, der ikke passer ind i dette billede.

Hvis der er forskel mellem lederens beskrivelse af teamet og konsulentens indtryk ved mødet, kunne det være godt at spørge lederen, om denne oplevede noget, der overraskede ham/hende? Hvis svaret er ja, er det sandsynligt, at lederen nu har fået stof til eftertanke, og det vil formentlig være et godt tegn for samarbejdet mellem konsulenten og lederen. Hvis svaret er nej, kan konsulenten bede lederen uddybe og derved få mere information.

Lederens udlægning kan også være påvirket af den position, han indtager. Sagt med andre ord kan det være, at lederens beskrivelse af teamet giver konsulenten flere oplysninger om lederen selv end om teamet. Måske endog at nogle ting holdes uden for overvejelserne, fordi konsekvensen af at anerkende dem, er ubekvemt for lederen selv? Det er f.eks. ikke utænkeligt at lederen i det nuværende system har en vis magt og indflydelse i forhold til teamet. En magt og indflydelse, som han/hun potentielt ville miste, hvis teamet fik mere plads til selvstyring? Konsulenten vil ikke kunne forvente af nogen af deltagerne ville komme med formodninger af denne type (i det mindste ikke til mødet). Dels ville det være at

stille spørgsmålstegn ved lederens motiver, og dels ville det være at antyde, at han/hun satte egeninteresser over virksomhedens interesse: At udvikle gode softwareløsninger, der er konkurrencedygtige på markedet.

Hvis konsulenten har opfanget, at der skulle være en konflikt mellem lederen og teamet, er det ikke usandsynligt, at lederens og teamets perception vil være farvet af denne konflikt (jf. konfliktrappen). Her må konsulenten afveje med sig selv, om han vil kunne facilitere, at de stridende parter kan komme til at 'spille med bolden igen' frem for at benytte 'banen' som kampplads. – Medmindre konsulenten i løbet af meget kort tid vil kunne vise både team og leder, at begge parter vil kunne 'vinde', hvis de 'gør spillet agilt', vil mulighederne for bilægge striden på denne vis være små.

6.5 Teamets ansvarsplacering

Ligesom konsulenten fik et indtryk af lederens ansvarsplacering og engagement i problemløsningen ved det første møde, kan han også danne sig et lignende indtryk af teamets syn på, hvem der kan og bør gøre noget ved problemet. Igen er 'historien om problemet' interessant i forhold til, *hvem* der handler, *hvordan* og *hvorfor*. Det kan give et fingerpeg om, hvem man antager vil *kunne* gøre noget.

Hvilke årsagssammenhænge fremlægger teamets medlemmer, når de fortæller om hvordan man tidligere har søgt at løse problemet? Er det en historie om 'et problem, som *teamet* oplevede i deres arbejde'(personlig)? Eller er det en fremstilling af 'kendsgerninger' som *virksomheden* må gøre noget for at håndtere? (upersonlig). Hvordan beskriver teamet deres egne handlinger i problemløsningen? Er det noget, der 'skete', eller er det noget '*vi bestemte*' at gøre for at opnå noget? Sidder teamets deltagere og nikker

og kommer med bifaldende lyde, når en bestemt forklaring af 'hvad-der-er gået-galt' bliver fremlagt, eller kommer de forskellige teammedlemmer med forskellige forklaringer? Diskuteres der indbyrdes? Retter teamets medlemmer deres udtalelser, så de bliver konsistente med, hvad lederen siger til mødet? Eller er de trygge ved at lade evt. uenigheder med ledelsen være åbenbare? Hvordan beskrives forhindringerne?

I det hele taget er spørgsmålet om, *hvem* der handler, *hvordan* og *hvorfor* interessant, da det kaster lys over, hvem der forventes at *kunne* udvirke en forskel med sine handlinger.

Hvilken information giver 'resultatet af problemløsningsindsatsen' forud for mødet?

Konsulenten får indblik i hvordan teamet har oplevet at problemet har udviklet sig, samt hvilke tiltag teamet anser som værende virkningsfulde, såvel som hvad der ikke har virket efter hensigten. Konsulenten kan også få teamets syn på, hvorfor tiltagene hhv. virker eller ikke virker. Dette spørgsmål om (fejlsagen) problemløsning åbner også op for, at teamets medlemmer kan påpege enkelte aktørers mindre hensigtsmæssige strategier. – Med andre ord kan konsulenten også 'teste', om medlemmerne af teamet kan finde på at bebrejde hinanden internt for fejlslagne projekter.

Spørgsmålet om det mest ønskværdige resultat i forbindelse med problemløsningen kan give konsulenten information om, hvad (og hvem) teamets medlemmer mener skal ændre deres praksis, hvis problemet skal blive løst. Spørgsmålet åbner også op for, at teamet kan komme med deres forventninger til konsulentens rolle. – Eller stille spørgsmål til den. Giver teamet udtryk for, at de forventer, at konsulenten kommer med nogle 'svar' på, hvad

de skal gøre? Eller accepterer de, at konsulenten skal hjælpe dem med selv at finde svar?

Hvorfor er teamets ansvarsplacering vigtig for om et konsulentforløb skal igangsættes?

Hvis teamet ikke anser sig selv som havende del i ansvaret er der ikke særlig stor chance for, at de vil engagere sig, eller forpligte sig til de forandringer i måden at arbejde på, som vil være en del af problemløsningen. Der er ikke grund til at tro, at konsulentens indspark, vil have særlig stor effekt, hvis de ikke tages til efterretning.

Ansvarstagen hos teamet er i udgangspunktet mest hensigtsmæssigt for et samarbejde med konsulenten, *forudsat* at teamet er realistisk i forhold til, hvad de *kan* tage ansvar for. Hvis teamet reelt ikke har mulighed for at tage beslutninger selv, giver det ikke meget mening at tage ansvar for handlinger, som de ikke kunne udføre anderledes en foreskrevet. I givet fald er det en opgave for konsulenten at tydeliggøre denne omstændighed for bl.a. lederen. Hvis teamet ikke tager ansvar for sine handlinger, men fastholder 'de andres' ansvar (skyld) fordrer det, at konsulenten hjælper teamet til en erkendelse af deres egen rolle og deres egne handlemuligheder i situationen. Hvis konsulenten ikke besidder kompetencer på dette område, kan det være en vanskelig opgave at få et succesfuldt udkomme.

Et andet vigtigt aspekt i forhold til om et konsulentforløb vil have den ønskede virkning, er, om teamet er samlet eller splittet. Det vil sige:

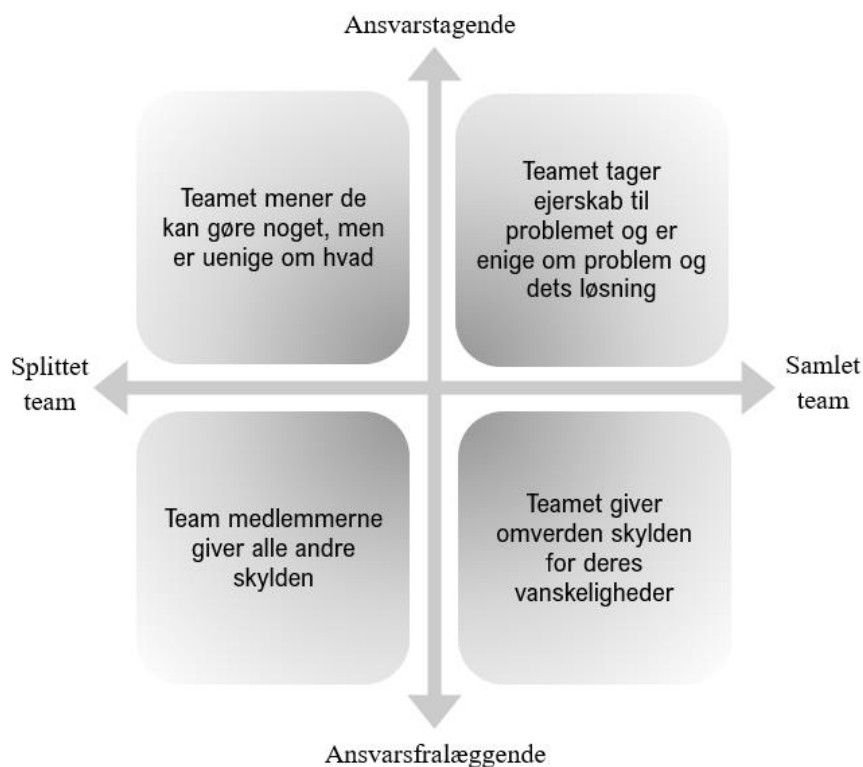
- Står de sammen eller strides de indbyrdes?

- Giver de hinanden skylden for tingenes tilstand, eller omverden?

- Er de enige om, *hvad* der skal gøres?

Selvfølge er diskussion en normal og nødvendig del af problemløsning, da det forudsætter, at de diskuterende parter argumenterer for, at deres løsning og/eller beskrivelse af problemet er mest dækkende. Det mister dog denne kvalitet, hvis diskussionen konsistent 'hænger fast'. Hvis teamet viser tendenser til intern strid eller strid ifht. lederen, kan det være svært at skabe en samlet indsats. Som før nævnt kan intern strid tage fokus fra det fælles mål med at løse problemet.

Hvis konsulenten påtager sig opgaven med at hjælpe et agilt softwareudviklingsteam, der er uenige om fremgangsmåder og/eller præget af indre strid, kan en del af konsulentopgaven indbefatte mægling mellem stridende parter og facilitering af en procedure for intern beslutningstagning.



Figur 15. Teamets grad af hhv. ansvarstagen/ansvarsfralæggelse og intern samling eller splittelse. Egen tilvirkning

På forrige side er **Figur 15, der** viser, hvordan konsulenten kan placere teamets grad af hhv. ansvarstagen for problemet og om teamet står sammen eller er splittet internt.

I øverste venstre hjørne tager teamet ansvar for situationen. Der er 'håb' om en løsning, og teamets deltagere snakker i mulige fremtidsscenarier, når de argumenterer. – De er blot uenige om, hvilken løsning, der er mest hensigtsmæssig.

I nederste venstre hjørne udtaler teamet sig på en måde, der ikke er rettet imod nogen løsning. Teamet lader til mest at være optaget af alle de omstændigheder og instanser, der gør løsning af problemet håbløst. I teammedlemmernes fremlæggelse kan der spores direkte eller indirekte bebrejdelser i forhold til hvordan 'nogen' i teamet handler og/eller prioriterer. Det underliggende budskab lader til at være, at nogen 'er' problemet, og at "problemet ikke kan blive løst før 'teamet' (læs nogle teammedlemmer) samarbejder" og at de ydre rammer ændrer sig.

I nederste højre hjørne er fokus stadig på, hvordan de ydre rammer for teamets arbejde er skyld i problemet, og derfor må ændres, hvis teamet skal have mulighed for at gøre deres indsats for at problemet bliver løst. De fremtidsscenarier, der opsættes, vil typisk forholde sig til hvorvidt ledelsen/markedet/kunderne osv. laver noget om eller ej. Teammedlemmernes måde at italesætte sig selv på er i 'vi' og 'os', og der er intern enighed i forhold til måden problemet beskrives på.

I øverste højre hjørne taler teammedlemmerne fremtidsrettet om, hvad de selv kan gøre i forhold til forskellige dele af problemet. Måden at italesætte sig selv på som aktør er 'vi' og 'os', men til forskel fra den situation, hvor

teamet ikke tager ansvar, er forslagene og refleksionerne om, hvad 'vi kan gøre' ikke primært rettet til lederen og konsulenten, men i lige så høj grad rettet mod de andre teammedlemmer. Der er en fremlæggelse af de forskellige tiltag teamet har forsøgt at løse problemet med i fortiden, og en anerkendelse af det endnu ikke har resulteret i den ønskede løsning.

6.5.1 Vurdering af forandringsparathed

Der fordres et aktivt engagement fra klienten/klienterne. Leder- og ejerskabet for problemet ligger hos klienten, derfor er det også denne/dem, der er forandringsagenter. Selvom en virksomhed beder om hjælp fra en konsulent, så er det ikke sikkert, at deltagerne er parate til at modtage hjælpen på det givne tidspunkt.

Konsulenten kan selvfølgelig ikke læse klientens tanker, og har dermed ikke nogen skudsikker måde at vurdere om et 'ja' til et konsulentforløb er ensbetydende med 'et engageret samarbejde mod et fælles mål'. Dog kan konsulenten få en anelse om, i hvilket omfang klienten er åben over for konsulentens vinkler og forslag, ved at lytte til den måde denne udtrykker sig på. Her kan man med fordel trække på 'den transteoretiske model' (TTM), der oprindeligt udvikledes af Prochaska & Di Clemente et.al i 1977.

Den transteoretiske model er en stadieteori, der integrerer erfaringer fra flere forskellige teoretiske skoleretninger i forhold til terapi og adfærdsforandring. Modellen anvendes inden for en række terapeutiske og medicinske sammenhænge til at vurdere individets parathed til at handle efter en ny og sundere adfærd (bl.a. rygestop, stofmisbrug, terapi osv.).

Stadie	Beskrivelse	Indstilling:
Før-overvejende	På dette stadie er der ingen intention om at ændre adfærd i den kommende fremtid. De fleste individer på dette stadie er ubevidste om deres problemer	“Jeg mener ikke, at jeg har et problem, der skal fikses, eller at der er grund til, at jeg skulle ændre noget”
Overvejende	På dette stadie er folk bevidste om, at problemet eksisterer og overvejer alvorligt, hvordan de skal håndtere det, men de har endnu ikke indstillet på at handle aktivt, da de stadig kæmper stadig med opfattelsen af de positive sider ved den nuværende adfærd og omkostningerne ved forandring	“Jeg har et problem, og jeg mener virkelig, der burde gøres noget ved det – jeg har virkelig overvejet at ændre på noget ved mig selv”
Forberedende	På dette stadie er personen ved at forberede sig på en større adfærdsforandring. Folk på dette stadie har til hensigt at handle aktivt for at overkomme deres vanskeligheder indenfor den næste måned og har allerede forsøgt at påbegynde adfærdsforandringen	“Jeg har allerede været i gang med at ændre på det. Jeg er allerede begyndt at skære ned på f.eks. mængden af cigaretter om dagen”.
Handling	I dette stadie ændrer folk aktivt deres adfærd, oplevelser og/eller deres miljø for at overkomme deres problemer. Det er i dette stadie, at den mest tydelige indsats laves, og der udvises tydeligt engagement ved at betydelig energi og ressourcer lægges i forandringen	“Jeg arbejder virkelig hårdt på at forandre mig – alle kan snakke om at skabe en forandring, men jeg <i>gør</i> det faktisk”
Vedligeholdelse	I dette stadie arbejder folk for at konsolidere nye vaner og det udbyttede høstede ved forandringen, der blev skabt i handlingsstadiet. Samt at forhindre, at de falder tilbage i de gamle vaner	“Jeg har brug for et skub nu her, for at fastholde de forandringer, jeg allerede har skabt” og “det kræver opmærksomhed at forhindre mig selv i at falde i gamle vaner igen”

Tabel 8: Oversigt over faserne i forandringsparathed i Den Trans teoretiske Model. Inspireret af Prochaska, Norcross & DiClemente 2013, p 167-178.

Det er nødvendigt at gøre opmærksom på, at den transteoretiske model i sit udgangspunkt er opfundet til en sammenhæng, hvor den søger at være best practice i forhold til at *ændre* klienters adfærd fra en uønsket til en ønsket. Der er en underliggende forestilling om, hvilken adfærd, der er rigtig, og en entydig målstyring i forhold til, at klientens adfærd skal se ud på en bestemt måde. Man må også have in mente, at måden modellen er beskrevet på

fortrinsvis, forholder sig til enkeltindivider i behandling, og ikke grupper.

Ikke desto mindre kan den transteoretiske model være interessant for konsulenten, fordi den beskriver, hvordan folk udtaler sig, når de er mere eller mindre indstillede på at ændre adfærd.

- Er de defensivt afvisende overfor selv at kunne eller skulle gøre noget anderledes? (for-overvejende stadie)

- Bliver de ved med at beskæftige sig med de fordelagtige sider af en tilgang/adfærd, der åbenlyst ikke løser deres problemer?
(overvejende stadie)
- Fortæller team og leder om allerede at have forsøgt sig med at ændre deres adfærd, da de finder det vigtigt? (forberedende stadie)
- Er teamet og lederen allerede aktivt i gang med at ændre deres fremgangsmåde, og konsulentens tilstedeværelse blot et udtryk for at de aktivt søger den hjælp og sparring til at gennemføre på bedste vis?
(handlingsstadiet)
- Eller er talen om gerne at ville have en genopfriskning for at sikre sig, at de fortsætter ud ad en farbar vej?
(vedligeholdelse)

Det kan konsulenten modellen til at vurdere, hvor engagerede teamet og lederen lader til at være i forhold til selv at ville gøre en indsats. Måden de udtaler sig på kan også hjælpe konsulenten til at beslutte, hvad der er det næste trin i samarbejdet, så det bevæger sig frem i en passende hastighed for klienterne. Modellen kan også benyttes fra tid til anden til at vurdere, hvor forandringsparate og fremad indstillede teammedlemmerne er blevet.

7 Analyse af konteksten

The exploratory meeting is usually a fairly open-ended discussion during which I ask exploratory questions that are designed (1) to sharpen and highlight aspects of the presented problem, and (2) to test how open and frank the contact client is willing to be. If I feel that there is hedging, unwillingness to be critical of his own organization, confusion about his motives, and/or confusion about my potential role as a consultant, I am cautious. I suggest that nothing be decided without more exploration, or I terminate the relationship if I am definitely pessimistic about establishing a good relationship (Schein 1988, p. 124).

Dette kapitel omhandler, hvordan konsulentens kan få mening i de data, som han har indsamlet indtil nu, så han bliver i stand til at tage en beslutning om, hvorvidt han skal påtage sig et konsulentforløb. De spørgsmål, som konsulentens skal søge at få klarhed over er:

- Ønsker lederen og teamet at tage imod konsulentens hjælp?
- Hvad er det leder og team gerne vil have?
- Hvad er problemet?
- Har konsulentens de rette kompetencer til at hjælpe med dette problem?

For at svare på om teamet og lederen ønsker konsulentens hjælp, må konsulentens vurdere, om han selv og lederen har dannet en tillidsfuld forbindelse, og om teamet virker stemte for at engagere sig i problemløsningen.

For at svare på, hvad det er, man ønsker af konsulentens, må han se, hvilke svar hhv. team og leder giver på spørgsmålene om, hvad der ville være det bedste og det værste fremtidsscenarie.

For at kunne svare på, hvad problemet består i, må konsulentens sammenholde, hvad lederen og teamet fortæller om problemet – og hvad det sagte fortæller om indstillingen hos den, der siger noget. Det kræver også, at konsulentens forholder sig til teamets kontekst ud fra svarene i spørgeskemaet og det indtryk, han selv har fået ud fra udsagnene til møderne.

For at vurdere, om konsulentens har de rette kompetencer til at hjælpe virksomheden, er det nødvendigt at sammenholde konsulentens foreløbige viden om problemet, grundlaget for samarbejde og ønskerne til, hvad udkommet skal være. Her må konsulentens vurdere, om det er realistisk, at han med sine færdigheder, kompetencer og sit domænekendskab vil kunne hjælpe lederen og teamet med at løse den beskrevne problemstilling. Hvis han vurderer, at han kan hjælpe med nogle, men ikke alle aspekter af den problematiske situation, er det værd at overveje, om problemet kan brydes op i mindre dele, som han vil kunne hjælpe med.

Exit-kriteriet bygger på to helt banale antagelser: Man kan ikke hjælpe nogen, der ikke ønsker at blive hjulpet, og man kan ikke hjælpe med noget, som man ikke ved noget om. Disse to er selvfølgelig sammenvævede. Selv den bedste konsulent vil ikke kunne udvirke noget uden samarbejde, og uden de rette kompetencer vil konsulentens have små chancer for at levere en hjælp, der vil tilfredsstille kundens fordringer.

7.1 Brev til Holger – analyse af de indsamlede data

Dette brev omhandler det fjerde punkt i den skitserede forundersøgelse af den problematiske situation, som konsulenten er tilkaldt til virksomheden for at hjælpe med at løse: Overbliksskabelse ved hjælp af en analyse af de indsamlede data. Konsulenten har indsamlet information fra hhv. leder og det agile softwareudviklingsteam i forbindelse med to møder og et spørgeskema. Det kan virke som et noget sparsomt materiale at træffe en større beslutning ud fra, men som omfanget af mine tidligere breve antyder, kan der indsamles mange indtryk i løbet af kort tid, da så mange ting sker samtidig i menneskelig interaktion.

Cynefin frameworket har i de tidligere kapitler været benyttet til at 'diagnosticere' konteksten som lederen og teamet opererer i. Men afdækningen af lederens og teamets kontekst er i den nærværende situation kun relevant for konsulenten i forhold til at beslutte, om det er ham eller en anden, der bør påtage sig opgaven. Dermed ikke sagt, at konsulenten ikke kærer sig om virksomheden, og de mennesker, der beder ham om hjælp! Det handler om at formidle den hjælp, som lederen og teamet faktisk *har* brug for. Hvis konsulentens pragmatiske udforskning af den problematiske situation viser, at han ikke kan hjælpe, er det hans pligt at henvise virksomheden til den, der kan.

Hvad er så bestemmende for, at konsulenten kan hjælpe eller ej? For at kunne svare på det må man træde et skridt tilbage, og opsummere hvilken *rolle* en agil konsulent indtager, når han ankommer til en virksomhed.

Som konsulent har man ingen *formel* magt til at beslutte, hvad de andre aktører i systemet skal foretage sig. Dog er der en vis status, der beror på lederens og teamets respekt for konsulentens ekspertise. Med andre ord er konsulentens evne til at gøre noget i systemet afhængig af lederens og teamets tro på, at han *kan* bidrage med vigtig indsigt. Hvis de mennesker, som konsulenten skal hjælpe, ikke har tillid til eller ønsker hans hjælp er det ganske uden betydning, hvor dygtig konsulenten reelt er.

7.1.1 Hjælp er ikke mulig, hvis den er uønsket

Derfor er det første exit-kriterium, hvorvidt lederen og teamet *ønsker* hans hjælp i det hele taget: Man kan ikke hjælpe nogen, der ikke vil hjælpes. Ud fra denne betragtning er det første konsulentens analyse skal adressere, om der er etableret en tillidsfuld forbindelse til lederen og teamet. I en sort-hvid verden, kunne konsulenten nøjes med at mødes med lederen, og hvis denne ikke ville tale åbent med konsulenten om sine overvejelser, kunne konsulenten sige pænt farvel med det samme.

Imidlertid er verden *ikke* sort-hvid, og man må med nogen ret spørge: I *hvilket omfang* forudsætter samarbejdet tillid mellem konsulenten og lederen? Vil det ikke være ganske naturligt for lederen og teamet at have en naturlig skepsis overfor en udefrakommende konsulent, der er ekspert i en 'moderne' måde at opsætte *deres* arbejde på? Ville det ikke være problematisk i sig selv, hvis leder og team var helt parate til at stole på den første den bedste charlatan, der antog titlen 'agil konsulent'?

Hvis man går ud fra, at der nødvendigvis må være en vis skepsis hos lederen og teamet i begyndelsen af interaktionen, er det interessante, om denne skepsis fortsætter,

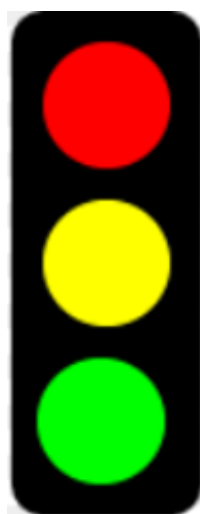
falder eller stiger i løbet af spillet. Dette vil selvfølgelig være tydeligst i relationen til lederen, da det er denne person, som konsulentens har mest med at gøre. Som nævnt tidligere (kapitel 4) vokser tillid frem i en relation, på baggrund af, at folk oplever, at de kan stole på hinanden. En løbende gensidig testning af, om den anden vil vise behørig accept og omsorgsfuldhed, hvis man afslører sårbarhed. Det er dét, man søger at etablere i hjælperelationen som proceskonsulent. En samarbejdsrelation, hvor man trygt kan indrømme, hvad man ikke ved, uden at skulle frygte at tabe ansigt af den grund.

Hvordan kan man så afgøre, hvad der er et acceptabelt niveau af tillid? Det er vanskeligt at specificere, hvad der er et 'acceptabelt' eller 'uacceptabelt' niveau af udtalte elementer så som følelser, tanker og indstillinger. Konsulentens får indtryk af den andens tilstand ved at deducere ud fra, hvad der bliver sagt, hvordan det bliver sagt, og i hvilken sammenhæng det bliver sagt. Derudover er der de mange nonverbale signaler, som de to udveksler. Men han kan aldrig rigtig vide, hvad den anden tænker og føler. Der vil altså være en usikkerhed forbundet med denne analyse.

Man kan nu vende tilbage til hvad konsulentens skal bruge sine indtryk til. Her skal konsulentens tage en beslutning om, hvad det er for en forpligtelse han vil påtage sig overfor den anden. Han tager bestik af den andens signaler i forhold til om hans interventioner vil blive taget godt imod eller ej.

For at gøre konsulentens aflæsning af lederen og teamet mere håndgribeligt i forhold til, hvad deres signaler fortæller, vil jeg bruge en forsimplet metafor: Et trafiklys. Metaforen bruges løbende, men jeg forklarer den her i

forhold til det niveau af tillid, som konsulentens opfatter:



Figur 16:
Metaforisk billede af, hvad teamets og lederens reaktioner signalerer eller 'opfordrer' konsulentens til at gøre.

Rød er "Stop": Der er ikke tillid til konsulentens. De andre i relationen ønsker ikke at fortælle om deres tanker og refleksioner. Man vil ikke have konsulentens 'tættere på'.

Gul er "Vent": Der er nogen tillid, men konsulentens testes stadig i forhold til om man oplever, at man kan stole på ham. Derfor kan teamet og lederen være forbeholdne og afsøgende i deres udmeldinger. Konsulentens skal 'vise', at han respekterer den anden ved ikke at presse mere på. Der må opnås et niveau af tryghed, så klienten kan være sikker på ikke at tabe ansigt ved at afsløre de mere

komplekse aspekter af situationen. Det gule signal kan også dække, hvis konsulentens er usikker på om han kan stole på teamet/lederen. Tillid går begge veje, og testningen er gensidig.

Grøn er "Kør", der angiver, at der er så meget tillid i relationen, at konsulentens kan spørge ind til de mere sårbare aspekter. Det, der er potentielt pinligt eller følsomt.

Selvfølgelig er tillid i relationen mellem konsulentens, lederen og teamet ikke nok til at afgøre, om 'man' ønsker hans aktive hjælp i den problematiske situation, men 'blinklyset' kan give en konkretisering af, hvad et bestemt niveau af tillid lægger op til af handlinger.

En ting er, at konsulentens kan danne sig et indtryk af, om lederen og teamet ønsker hans hjælp. Men det er ikke uvæsentligt, hvad det er,

de ønsker hans hjælp til at opnå. - Det kan være, at de mål, som lederen og teamet beskriver, er helt urealistiske, eller at målopnåelsen vil kræve viden, kompetencer og færdigheder, som konsulenten ikke ser sig i stand til at mønstre.

Hvordan skal man vurdere om målene er realistiske? Her er der selvfølgelig en del usikkerhed, da konsulenten naturligvis ikke er fortrolig med teamets og lederens vilkår. Ikke desto mindre har konsulenten nogen erfaring med softwareudvikling og med at lede softwareprojekter, og det er ikke urimeligt at antage, at konsulenten har en fornemmelse af, hvor besværligt det vil være at skabe en større forandring. At reflektere og at eksperimentere med den måde, man arbejder på, tager mental 'båndbredde', så det vil ikke være forventeligt, at man f.eks. udvikler software i samme hastighed som ellers, da der ganske enkelt ikke er flere ressourcer, end der er.

Konsulenten kan også bruge sin teoretiske viden til at vurdere, om nogle målsætninger er realistiske i den givne sammenhæng. F.eks. angiver Cynefin, at det ikke er realistisk at opnå effektivitet via standardisering af metoder, hvis der hele tiden er uforudsigelige skift i f.eks. de krav, der stilles til softwareproduktet. Indenfor et sådant domæne er det mere sandsynligt, at effektivitet ville kunne opnås ved at fremme teamets evne til at observere, hvad der er brug for i forhold til det givne projekt nu og her, samt til at spotte mønsteret i udviklingen på markedet (eller kundens tendens til at ombestemme sig undervejs i projektet).

Endelig er det også af betydning, *hvem* der ønsker hjælp af konsulenten til at opnå et bestemt mål. Hvis forskellige parter ønsker konsulentens hjælp, så kan konsulenten blive

alvorligt i tvivl om, 'hvem' der egentlig er hans klient (Schein 1999). F.eks. ville en overordnet ledelse, der valgte at tilkalde konsulenten til dette team og denne leder, formentlig have en *hensigt* med at inddrage konsulenten. En hensigt, der ikke nødvendigvis harmonerer med hverken lederens eller teamets ønsker.

Et eksempel kunne være, at man fra den øverste ledelse har vurderet, at virksomheden skal blive mere agil i sin softwareudvikling for at kunne klare sig bedre i konkurrencen med andre virksomheder. Konsulenten kontaktes med henblik på at facilitere en sådan omlægning og for at komme forhindringer til denne omstilling til livs. Imidlertid oplever lederen ikke, at der skulle være behov for at omlægge måden at udvikle på, der efter hans/hendes mening fungerer udmærket, og teamet er dødtrætte af at blive dirigeret i alle mulige retninger, uden at nogen lytter til deres indvendinger. I et sådant tilfælde kan konsulenten ikke tjene den enes interesse uden at modarbejde de andre.

I det nævnte eksempel kunne det være hensigtsmæssigt at samle alle virksomhedens medarbejdere fra alle niveauer til en fælles Cynefin kontekstualiseringsøvelse, hvor man i fællesskab kunne kortlægge 'virksomhedens udfordringer i forhold til konkurrencen på markedet'. Det er dog langt fra sikkert, at den agile softwareudviklingskonsulent ville være klædt på til at lede et sådant arrangement eller at overtale kunden til at være med det i det hele taget. Det leder ikke desto mindre videre til et andet vigtigt exit kriterium:

7.1.2 Hjælp kan ikke gives, hvis færdighederne mangler

Det andet exit-kriterium er, om konsulenten har de *kompetencer og den viden*, der kræves for at kunne hjælpe teamet og lederen med deres

problem: Man kan ikke hjælpe med noget, som man ikke ved noget om. Man kunne hævde, at så kan konsulenten jo ikke hjælpe med noget som helst, eftersom han (endnu) ikke er sikker på, hvori problemet består, og hvem der egentlig 'ejer' problemet.

Imidlertid er det 'at afdække, hvad problemet består i', halvdelen af jobbet for en konsulent (Schein 1999). Når først problemet er blevet identificeret, kan man lægge en passende strategi for problemets løsning. Hvis et problem er, at 'noget ikke er som det bør være', så er identifikationen af problemet en erkendelse af, 'på hvilken måde' tingene ikke er, som de bør være. Identifikation muliggør, at man kan lægge en strategi for intervention, fordi 'det at identificere' betyder, at man bliver klar over hvilke forbindelser der er mellem elementerne i situationen. Erkendelsen af disse sammenhænge gør det muligt at sige, hvad der er brug for.

Her er det vigtigt at bemærke, at jeg ikke skriver "forudsige", da der kan være tale om en kontekst, der mest er præget af u-orden, og derfor sammenhænge, hvor man ikke kan forudsige, hvad der vil ske ved en given intervention. Ikke desto mindre vil en konsulent kunne vurdere, om en given kontekst viser tegn på at tilhøre et bestemt Cynefin domæne. Indenfor hvert af de fire domæner anbefales en bestemt tilgang og foreslås nogle forskellige strategier (se kapitel 5). Konsulenten vil ud fra sit foreløbige kendskab til problemet kunne forudse, hvilke typer strategier, der kommer i anvendelse, og han vil formentlig også have en fornemmelse af, om det er noget, som han er klædt på til at håndtere.

7.2 Ønsker man reelt konsulentens hjælp?

Det er et indviklet spørgsmål, og derfor besvares det bedst ved at afklare en række underspørgsmål ved at analysere det indsamlede data. Det første underspørgsmål, som konsulenten bør besvare for sig selv, er:

1. Er det lederen der er kunden?

Svaret kan formentlig afklares ud fra, hvem der har valgt, at midlerne til en konsulents honorar skal stilles til rådighed.

Hvis svaret er "ja", kan konsulenten gå ud fra, at lederen er hans primære klient og samarbejdspartner i et konsulentforløb.

Hvis svaret er "nej", må konsulenten se, hvad lederen forklarede om problemløsningen forud for, at han selv blev tilkaldt. Herudfra kan konsulenten formentlig deducere, hvem der besluttede, at en agil konsulent skulle kontaktes, og hvad ideen var med det. Dette relaterer sig til *hvem*, der ønsker konsulentens ydelser, og *hvad* man gerne vil have ud af det.

2. Vil lederen indgå i en tillidsfuld hjælperelation?

Konsulenten kan afklare svaret ud fra, hvordan lederen løbende har reageret i den vanskelige situation, hvor konsulenten er 'one-up', og lederen 'one down', da han/hun skal fortælle om noget, som det ikke er lykkedes for lederen selv at finde ud af. En selvaufklarende, der kan være en trussel mod identiteten.

Hvis lederen 'tør op' i samtalen ved det første møde, eller hen over de to møder, og begynder at indvie konsulenten i sine egne refleksioner er svaret "ja" (grønt lys).

Hvis lederen bliver aggressivt dominerende, tilknapet eller slipper tøjlerne helt er svaret

”nej” (rødt lys). Medmindre konsulentens konsistente opmærksomhed og interesse for, hvad lederen har at sige, får lederen til at ændre sin adfærd i retning af en mere ligelig samarbejdsrelation.

Hvis lederen konsistent er høfligt opmærksom, men tilsyneladende ikke åbner sig mere om sine tanker og formodninger, kan konsulenten gå ud fra, at lederen har brug for mere tid til at ’teste’ relationen, og derfor er det et ”måske” (gult lys). Her kan der være behov for mere tid for at relationen kan udvikle sig. Konsulenten kan i det mindste forvente nogen afklaring af lederens intention ved det tredje beslutningsmøde, da det kulturelt set ville være mest ’passende,’ at begge parter kommer med deres overvejelser i forhold til om et samarbejde skal etableres.

3. *Er lederen bevidst om sit eget ansvar i forhold til problemet?*

Med ’ansvar’ menes både en bevidsthed om, at lederen selv er en del af den problematiske situation, og derfor potentielt kan være med til at fastholde problemet, og ansvaret for at finde en løsning.

Konsulenten kan besvare sit eget spørgsmål ved at lægge mærke til, hvordan lederen beskriver årsager og virkninger i den problematiske situation, og hvordan han/hun kommenterer eller netop ikke kommenterer sin egen rolle i problemløsningen.

Hvis lederen konsistent snakker om, hvordan ’de andre’ (personer, teams eller instanser) skaber problemer (eller ligefrem *er* problemet) og samtidig undlader at kommentere sin eget fortidige eller fremtidige bidrag til at løse problemet er svaret ”nej” (rødt lys).

Hvis lederen er meget nøgtern, tilknapet og formel, kan det være svært at afgøre for

konsulenten. Her kunne der igen være en opklaring ved det sidste møde. Det vil sige at svaret er ”vent” (gult lys).

Hvis lederen fortæller åbent om, hvad han gjorde for at løse problemet, beskriver effekten af sin intervention, og evt. italesætter sin egen rolle i situationen, er der god sandsynlighed for, at lederen er bevidst om sit eget ansvar i den problematiske situation. Hvis lederens forklaring ved det første møde er konsistent i forhold til at lytte til, hvordan teammedlemmerne opfatter situationen frem for at ignorere eller afskrive det, så er svaret ”ja” (grønt lys).

4. *Vil lederen selv være aktiv i problemløsningen?*

Svaret på dette spørgsmål kan konsulenten få ud fra, hvad lederen eksplicit har sagt til spørgsmålet om, hvad han/hun forventer af konsulenten, samt fra de implicitte budskaber, der ligger i den sociale udveksling mellem konsulenten selv og lederen.

Hvis lederen direkte giver udtryk for, at han/hun forventer, at konsulenten ’kommer med’ en løsning, som lederen så blot skal implementere ala ’plug-and-play’, så er svaret ”nej” (rødt lys). Det kan også vise sig mere indirekte ved at lederen sætter spørgsmålstejn ved, hvor meget, han/hun vil kunne afse af tid og kræfter til at kunne reflektere sammen med konsulenten. Endelig kan det vise sig mere subtilt ved at konsulenten bliver ’spurg ud’ om, hvad han synes lederen skal gøre i den problematiske situation. En sådan situation kan ofte føles, som om konsulenten er ’alene’ om at sige noget om, hvad der kan gøres, og at lederen ikke selv ’lægger nogle kort på bordet’.

Hvis lederen er meget tilbageholdende med at give udtryk for, hvad han/hun forestiller sig, der skal ske, kan konsulenten i realiteten ikke

vide, om lederen blot er tilbageholdende af natur, eller om tilbageholdenheden er et udtryk for manglende tillid. Svaret på spørgsmålet er ”vent” (gult lys). Dog vil en sådan adfærd være værd at notere sig og tage op igen i forbindelse med det tredje hovedspørgsmål om, hvad problemet består i. Hvis konsulenten har svært ved at læse lederens respons og indstilling, kan det være at de andre aktører i den problematiske situation også har svært ved det. Denne uforudsigelighed ville være at betragte som et problem i sig selv.

Herefter må konsulenten vende sit fokus mod teamet. Ønsker teamet at tage imod konsulentens hjælp?

5. *Indrømmer teamet at have et problem?*

Svaret på dette spørgsmål kan konsulenten afklare ved at se på, hvordan teamet reagerede på spørgsmålet om, hvad man har gjort for at løse problemet før konsulentens ankomst og deres ræsonnement angående årsag og virkning.

Hvis teamet vedholdende fastholder forklaringer, der udpeger deres rammebetingelser som værende ansvarlige for problemet, så er det en indikation på, at teamet ikke anser sig selv som havende noget problem. Hvis alle forespørgsler, angående deres handlemuligheder i den problematiske situation mødes med en benægtelse af, at man kunne have handlet anderledes under de gældende omstændigheder, så er svaret ”nej” (rødt lys).

Hvis teamet er åbne i forhold til at diskutere om ’man’ kunne have gjort noget anderledes, men ikke kommer med nogle konkrete forslag er signalet her ”vent” (gult lys). Alternativt kan det være, at teamet er åbent om, at noget er utilfredsstillende, men stadig fremhæver fordelene deres nuværende (ineffektive) måde

at gøre tingene på, er det tegn på de ikke er helt parate at ’se problemets alvor i øjnene’.

Hvis teamet åbent indrømmer at der er et problem, og gerne vil diskutere, hvad der kan gøres ved det er svaret ”ja” (grønt lys).

6. *Vil teamet indgå i en hjælperelation i forhold til konsulenten?*

Hvis teamet med deres kropssprog vender sig væk fra konsulenten ved f.eks. ikke at ville se på ham eller anerkende hans spørgsmål gennem hele teammødet er signalet ”nej” (rødt lys). Det kan også vise sig ved aggressiv udspørgen om konsulentens grundlag for at kunne hjælpe dem, eller endog devaluerende bemærkninger om f.eks. det spørgeskema han sendte dem. Det samtlige for disse signaler er manglende anerkendelse af hjælperens (konsulentens) værd.

Hvis teamet er meget tilbageholdende eller ’hele tiden venter på’ at konsulenten og/eller lederen siger noget er signalet uklart, og derfor er svaret ”vent” (gult lys). Det vil kræve mere interaktion og mere udforskning fra konsulenten at kunne afdække, om en sådan tilbageholdenhed er tegn på andre vanskeligheder under overfladen.

Hvis teamet af sig selv går i gang med reflekterende problemløsning ud fra konsulentens spørgsmål, er svaret ”ja” (grønt lys).

7. *Anerkender teamet, at det selv spiller en rolle i den problematiske situation?*

Dette spørgsmål adresserer teamets selvbevidsthed i den problematiske situation, og her kan eventuelle strid indenfor teamet være udtryk for en manglende anerkendelse af teammedlemmernes eget bidrag til problemet.

Hvis teamets medlemmer stålsat peger på deres rammebetingelser eller antyder, at 'nogen' i teamet er skyld i, at de befinder sig i den nuværende situation (f.eks. at de ikke performer tilfredsstillende), så er svaret "nej" (rødt lys).

Hvis teamets medlemmer enten er meget tilbageholdende med deres udsagn eller giver udtryk for en dobbelthed i forhold til, at deres handlinger nok kan være uhensigtsmæssige, men er eneste mulighed i situationen, er svaret "vent" (gult lys). I et sådant tilfælde er der en indikation af, at man godt ved, at der er noget i det man gør, der ikke fungerer, men ikke nogen reel ide om, hvad man eller skulle gøre.

Hvis teamet reflekterer over, hvordan deres handlinger påvirker den kontekst, problemet eksisterer i, er svaret "ja" (grønt lys).

8. Er teamet indstillet på at være aktivt i problemløsningen?

Her må konsulenten både tage bestik af, om teamets medlemmer mener at *kunne* gøre noget ved problemet, hvordan de agerer overfor ham selv, og hvordan de udlægger, hvad der vil være hhv. det bedste og værste der kunne ske.

Hvis teammedlemmerne ikke er indstillede på selv at være aktive i problemløsningen, kan de typisk give udtryk for, at de ikke ser sig i stand til at gøre noget på grund af manglende tid/overskud, eller de evt., ikke ser nogen grund til det, da de slet ikke oplever at have et problem. Det kan også vise sig mere indirekte ved at teamets medlemmer spørger konsulenten, hvad *han* har tænkt sig at gøre. Endelig er den rolle de beskriver for sig selv i scenarierne angående det bedste og det værste udfald en indikation på, hvad de *forventer* at skulle bidrage med. Hvis teamet udviser tegn på en passiv indstilling, så er svaret "nej" (rødt lys).

Hvis teamets medlemmer verbalt giver udtryk for at de gerne vil gøre noget, men ikke er tydelige om, hvad de f.eks. kunne gøre, er svaret "vent" (gult lys). Der kunne også være tale om, at de er inkonsistente i deres udtryk for, at de selvfølgelig vil påtage sig at arbejde problemløsende, og at deres bedste scenarie indeholder lidt for meget 'magisk tænkning'. Dvs. at man er overoptimistisk med hensyn til, hvor meget man kan nå og/eller overkomme, samt har en forventning om, at andre vil gå ind og ændre situationen *for* teamet. I et sådant tilfælde kan det være, at teamet har behov for et realitetscheck.

Hvis teammedlemmerne ikke har særlig mange 'undvigemanøvrer' i deres samtale med konsulenten, men går direkte i gang med refleksion, så viser de i deres adfærd, at de er indstillede på at være aktive i problemløsningen, og svaret er "ja" (grønt lys).

7.2.1 Samling af trådene

Efter at have stillet sig selv alle disse spørgsmål om lederen og teamet har konsulenten faktisk allerede en fornemmelse af svaret på spørgsmålet om, hvorvidt man ønsker hans hjælp.

På et makroplan kunne man forestille sig, at han lagde alle 'trafiksignalerne' ovenpå hinanden, og der skinnede et klart lys gennem dem alle sammen. Hvilken farve kommer så frem? (rød, gul eller grøn) Og hvor klar (sikker) er den?

Hvis konsulenten 'går tættere på', kan han lave en skematisk oversigt over teamets og lederens indstilling. På næste side viser tabel 9 et eksempel på, hvordan et sådan skemakan se ud:

Spørgsmål:			
Vil lederen indgå i hjælperelationen		X	
Er lederen bevidst om sit ansvar			X
Vil lederen selv være aktiv i problemløsningen		X	
Anerkender teamet at have et problem		X	
Vil teamet indgå i hjælperelationen		X	
Anerkender teamet selv at være en del af problemområdet	X		
Er teamet indstillet på at være aktive i problemløsningen		X	

Tabel 9: Eksempel på en vurdering af teamets og lederens indstilling til at tage imod hjælp fra konsulenten. Tabellen er af egen tilvirkning.

Grunden til, at jeg ikke medtager det første spørgsmål om, hvorvidt lederen er identisk med kunden eller ej, er dels, at der ikke rigtig er nogen 'gul' melding medmindre lederen har det reelt er uklart.

Hvad kan konsulenten så bruge dette skema til? Afkrydsningen viser en samlet tendens i relationen, der kan være mere utydelig, når konsulenten koncentrerer sig om spørgsmålene enkeltvis. Denne tabel kan også vise sig nyttig i et igangsat konsulentforløb, da svarene i tabellen peger på indsatsområder for konsulenten.

I det 'eksempel', som tabel 9 illustrer, er konsulenten mest sikker på, at lederen er sig sit ansvar bevidst i den problematiske situation. Samtidig er han sikker på, at teamet *ikke* anerkender selv at have en rolle at spille i de eksisterende problemer. Det giver både en kontaktflade og en vinkel på samarbejdet med lederen, forstået på den måde, at både leder og konsulent er 'enige om', at det er lederens

ansvar at løse problemet i virksomheden.

Derfor kan det give mening, at konsulenten giver sig tid til at lytte til lederens overvejelser om sin egen rolle i problemløsningen. Det kan være frugtbart for den videre opbygning af tillid i relationen.

Teamets afvisning af, at det selv kunne spille en rolle i forhold til problemet, kan konsulenten også have god gavn af at kunne se sammen med svarene på de andre spørgsmål. Det være sig ved at intervenere på punkter, der styrker de andre dele af teamets engagement, eller ved ikke at udfordre teamet på dette punkt (i det mindste ikke før relationen mellem team og konsulent har udviklet sig).

7.3 Hvad er det man beder om?

Ligesom ved det forrige overordnede spørgsmål om, hvorvidt man ønsker konsulentens hjælp, så kræver besvarelsen af, *hvad* det er, man ønsker, også en nuancering. Det kan dog ikke besvares på samme måde, da hovedspørgsmålet ikke er et ja/nej spørgsmål. Hvis man skulle gøre spørgsmålet dikotomt, så kunne det være om konsulenten anser deres ønsker som værende realistiske i den givne situation. Man kan dog ikke komme til den overvejelse uden først at kortlægge, hvad det egentlig er for nogle ønsker (og forventninger), der er tale om.

1. Hvad ønsker kunden?

Her må man først vende tilbage til, om lederen er identisk med kunden. Hvis svaret var nej, må konsulenten se sine noter igennem for at se, om lederen gav et klart svar på, hvis ide, det var at hyre en agil konsulent, og med hvilket formål. Hvis det ikke er klart, kan konsulenten overveje at stille spørgsmålet direkte til det sidste møde.

Ved slutningen af det første møde spørger konsulenten lederen om, hvad han/hun forventer af konsulenten (se figur 10). Svaret på dette spørgsmål sammenlagt med, hvad lederen svarede på 'hvad der ville være en tilfredsstillende løsning', vil give konsulenten en ide om, hvad lederen ønsker.

2. *Er der et eller flere forskellige ønsker?*

Hermed menes både kommer den samme person med flere forskellige ønsker, og er der flere forskellige ønsker fra de forskellige personer. Hvis det er tilfældet, er det vigtigt at konsulenten noterer sig, om opfyldelsen af de forskellige ønsker vil komme i vejen for hinanden.

3. *Hvad ønsker lederen skal ske?*

Hvad svarede han/hun på spørgsmålet om hvordan en tilfredsstillende løsning ser ud? Giver lederen udtryk for at have en agenda, og hvad går den i givet fald ud på?

4. *Hvad ønsker teamet skal ske?*

Hvad svarede de på spørgsmålet om det heldigste og uheldigste udfald? Var der et tydeligt ønske eller en masse forskellige?

5. *Beder teamet og lederen om det samme?*

Hvis svaret er nej, må konsulenten overveje, om de forskellige ønsker er indbyrdes uforenelige. I givet fald er det en sag, om konsulenten må bringe til lederens opmærksomhed.

6. *Er målet i overensstemmelse med, hvad man vil kunne optimere i det givne domæne?*

Besvarelsen af dette spørgsmål kræver, at konsulenten forholder sig til, hvad det er for et Cynefin domæne, som teamets vanskeligheder befinder sig indenfor. Her må han tage både spørgeskemaet og sine indtryk fra samtalerne

med i vurderingen. Hvis team og leder f.eks. ønsker simple svar på komplekse spørgsmål, så er svaret "nej" (**rødt lys**). Her kan konsulenten også indregne teamet selv som en del af konteksten. Hvis der f.eks. er forskellige indbyrdes modstridende ønsker i teamet (inkl. Lederen), så vil det muligvis kræve noget konfliktløsning før man vil kunne komme til at virkeliggøre nogle mål, alle kan være enige om.

Hvis det ikke er helt tydeligt, hvilket Cynefin domæne, der er mest dækkende for teamets arbejde, eller hvis en målet kan defineres på en lidt anderledes måde, der vil gøre det udførlig er svaret "vent" (**gult lys**).

Hvis både spørgeskemaerne, konsulentens indtryk og de opstillede mål peger i samme retning, er svaret "ja" (**grønt lys**).

7.4 Hvad er problemet?

Dette er det store spørgsmål, og konsulenten må acceptere, at den begrænsede udforskning af den problematiske situation efterlader en vis margen for at han tager fejl. Når han laver denne vurdering, har han:

- forskellige parter udlægning af, hvad der er galt, og deres måde at fortælle om det på.
- Sin samlede vurdering af hvilket Cynefin domæne problemet eksisterer indenfor
- Om der er konsistens mellem svarene
- Om der er tegn på intern konflikt i teamet (her inkl. Lederen)

Konsulenten må nu klargøre for sig selv:

1. *Hvad mener lederen er problemet?*

For at afgøre det må konsulent se på, hvordan lederen fortæller om årsag og virkning i den problematiske situation. Det kan være, at lederen ikke har et klart billede af, hvad

problemet er. I givet fald kan det være et afsæt for det eventuelle samarbejde.

2. *Hvad mener teamet er problemet?*

Svaret kræver, at konsulenten ser på teamets forklaringer af problemløsningen i tiden før konsulentens tilkaldelse og deres udlægning af hvad der er hhv. det bedste og det værste, der kunne ske. Hvordan beskriver teamet årsag og virkning?

3. *Er der konsistens mellem udlægningerne af hvad og hvem der udgør problemet?*

Er teamet og lederen enige? Er der nogle logiske fejl i ræsonnementerne? – Hvis Lederen og teamet udpeger helt forskellige grund til at situationen er, som den er, så er svaret ”nej” (rødt lys). Det ville også være tilfældet, hvis det slet ikke var sammenhæng i logikken. F.eks. kunne man forestille sig en leder, der pegede på manglende effektivitet hos teamet, men helt så bort fra, at han/hun ofte selv afbrød dem midt i en sprint med ændrede systemkrav.

Hvis konsulenten er i tvivl om, hvorvidt der er konsistens i forklaringerne f.eks. fordi de ikke står ham helt klart, så er svaret ”vent” (gult lys).

Hvis teamet og lederen peger i samme retning, og udlægningerne er logisk konsistente er svaret ”ja” (grønt lys).

4. *Er der enighed mellem de og fred mellem de forskellige parter?*

Hvis lederen og teamet og/eller teammedlemmerne kommer med stikpiller til hinanden, direkte eller indirekte udpeger den/de andre parter handlinger eller indstilling som værende problemet, så er svaret ”nej” (rødt lys).

Hvis det ikke er tydeligt om der er vanskeligheder i samarbejdet, kan det kræve noget mere udforskning og svaret er derfor ”vent” (gult lys).

Hvis der er en god stemning, og det er muligt at diskutere ’sagen’ uden at blive personfikserede er svaret ”ja” (grønt lys).

5. *Hvilket Cynefin domæne lader til at beskrive forbindelserne i teamets kontekst bedst?*

Dette spørgsmål har selvfølgelig været med i de andre betragtninger, men her stiller konsulent sig selv spørgsmålet direkte. Det kan jo være tænkeligt, at konsulenten ikke ser ét, men flere forskellige problemer, der hver især eksisterer i forskellige domæner. Cynefin kan jo også benyttes til at beskrive f.eks. relationen mellem lederen og teamet. Hvis man f.eks. forestiller sig, at teamet officielt er selvstyrende, men at de i praksis hele tiden får ordrer fra lederen, vil der være tale om en kompleks sammenhæng. Grunden til at hævde dette, er, at der vil være (mindst) to forskellige guidelines for, hvordan folk skal agere: den officielle, og den uofficielle.

Konsulenten må både tage Cynefin skemaerne, lederens og teamets fremlæggelser og anekdoter såvel som sine egne iagttagelser med i identifikationen af hvilket (eller hvilke) Cynefin domæner, der beskriver forbindelserne mellem elementerne i den problematiske situation som teamet er en del af.

6. *Er der overensstemmelse mellem den foretrukne måde at løse problemer på og konteksten for teamets problem?*

Hvis teamet og lederen beskriver at man i teamet (og måske i hele virksomheden) løser problemer f.eks. ud fra faste procedurer selvom de agerer indenfor en ramme med stor uforudsigelighed, så er svaret ”nej” (rødt lys).

Hvis det er usikkert om der er overensstemmelse mellem domæne og problemløsning, kalder det på mere udforskning og svaret er ”vent” (**gult lys**). Det kan også være, hvis et-eller-andet ikke passer sammen. F.eks. ineffektive strategier, der i teorien *burde* virke. – Eller omvendt at teorier, der ikke burde virke skaber resultater. I begge disse tilfælde indikerer data, at der er noget i den problematiske situation, som udforskeren (her konsulenten) ikke ved nok om endnu.

Hvis der er overensstemmelse mellem Cynefin domæne og de løsningsstrategier lederen og teamet beskriver i virksomheden (og at det er konsistent med konsulentens observationer), er svaret ”ja” (**grønt lys**). Det vil være en indikation på, at konsulenten kan koncentrere sig mere om de tekniske vanskeligheder og den kreative problemløsning.

7.5 Hvad kan konsulenten hjælpe med?

Svaret på dette spørgsmål afgør, hvad konsulenten kan tilbyde kunden til det sidste møde.

Besvarelsen af de tidligere spørgsmål i analysen har givet konsulenten en ide om, hvor godt grundlaget er for *samarbejde*. Det vil sige hvor bevidste team og leder er om deres egen rolle i den problematiske situation og hvor parate de er til aktivt at gå ind i problemløsningen.

Konsulenten har også fået et billede af, hvad det er leder og team håber på at opnå ved et konsulentforløb, om de vil det samme, og om det er særlig realistisk i den givne situation.

Endelig har konsulenten dannet sig en mulig hypotese angående, hvad problemet går ud på

ved at reflektere over, hvordan de forskellige parter udlægger problemet, om de er splittede eller samlede, og hvad der er det definerende Cynefin domæne for det problem de beskriver. Det kan så være, at konsulenten selv har fået en helt anden opfattelse af, hvad problemet er, end den han er blevet præsenteret for. Denne overvejelse inkluderer også det agile team som en del af konteksten for den problematiske situation *konsulenten* skal agere i.

At svare på, hvad konsulenten kan byde ind med i den pågældende situation, fordrer noget selvransagelse. Hvor erfaren og fortrolig er konsulenten med den type problemstilling, han opfatter, er på færde her? (se afsnit 2.2.3).

Konsulenten skal have kendskab til den tekniske, metodiske, projektstyrende og problemløsende side af agil softwareudvikling, for at kunne begå sig som agil konsulent. Imidlertid kan der være så store vanskeligheder i selve den menneskelige sfære af arbejdet, at det primære problem i mindre grad er hjælpe teamet til at arbejde agilt, men i det hele taget at kunne samarbejde på et tilfredsstillende niveau.

Konsulenten må nu efter bedste evne besvare:

1. *Kan folk samarbejde, eller er niveauet af interessekonflikter og stridende agendaer så stort, at det vil være sværere at få folk til at samarbejde end det er, at få dem til at arbejde på en bestemt måde?*

Hvis svaret er ”nej” (**rødt lys**), må konsulenten vurdere, om han har de rette erfaringer og den rette kompetence til at udvikle en base for samarbejde i virksomheden.

Hvis konsulenten er i tvivl, og svaret er ”vent” (**gult lys**), må han spørge sig selv om, hvad der gør ham i tvivl. En god ide ville være fremstille de dele af ’ligningen’, der ikke går for lederen

ved det tredje møde, og så reflektere over det i fællesskab (jf. Schein 1999).

Hvis svaret er ”ja” (grønt lys) kan konsulentten stille sig selv det næste spørgsmål.

2. *Kan konsulentten hjælpe med det softwaretekniske?*

Hvis svaret er ”nej” (rødt lys), vil han så kunne bibringe værdi til softwareudviklingsprocessen, ledelsesstrategien og innovationen i et konsulentforløb?

Hvis konsulentten er i tvivl, og svaret er ”vent” (gult lys), må konsulentten gøre sig klart, hvilke dele han evt. ville kunne hjælpe med

Hvis svaret er ”ja” (grønt lys) har konsulentten noget andet at bidrage med, hvis han ikke mener, at han vil kunne klare alle de problemer, som han har opfattet i teamet.

3. *Er der nogle tydelige vanskeligheder, som konsulentten let vil kunne afhjælpe ved at træne teamet i agile teknikker?*

Hvis svaret er ”nej” (rødt lys), er der ikke nogen ’nemme’ sejre, som konsulentten ville kunne bibringe teamet og sig selv. Det betyder, at arbejdet vil byde på en udforskning af den problematiske situation (Hvilket selvfølgelig kan være en forfriskende udfordring for en dygtig softwareudviklingsekspert).

Hvis svaret er måske eller ”vent” (gult lys), må konsulentten reflektere over hvad det er, der får ham til at mene, at der er sådanne muligheder, og hvilke udfordringer, han måske ikke har gjort sig klar.

Hvis svaret er ”ja” (grønt lys), har konsulentten noget at tilbyde med det samme. Det kan være vigtigt, hvis lederen og/eller teamet ikke er særlig tillidsfulde eller interesserede i konsulentens ’indblanding’. En oplevelse fælles succes via samarbejdet med konsulentten,

kunne ændre teamets og lederens indstilling, således at der nu er meget bedre grundlag samarbejde.

4. *Er konsulentten kommet skævt ind på teamet? – Har han selv bibragt noget dysfunktion til situationen?*

Her må konsulentten anerkende sin egen rolle i den situation, som han er ved at undersøge. Man kan hævde, at konsulentten ikke har gjort særlig meget andet end at sidde og lytte åbent, interesseret og accepterende til, hvad lederen og teamet havde at sige. Hvordan kan det have bragt situationen i ubalance? Ifølge Schein (1999): Alt for let.

I also find when reviewing cases with colleagues that when things do not seem to work out very well, the “mistakes” that occurred on the part of the consultant almost always occurred at the very beginning of the relationship (Schein 1999, p. 226).

Konsulentten har ikke kun stillet spørgsmål. Han har stillet potentielt pinlige spørgsmål i en arbejdsmæssig kontekst, hvor det at kunne præstere vægtes højt.

Hvis der allerede i begyndelsen har udviklet sig en skæv kemi, der gør det svært at etablere en formel hjælperelation, kan betyde, at konsulentten måske bør henvise til en kollega. Selvom han ser sig selv i besiddelse af alle de rette kvalifikationer.

7.5.1 Kræver problemet indsigt i agilitet eller humanitet?

Konsulentten kan nu bruge sine ’farvede’ svar på samme måde som angivet i afsnit 7.2.1 og opsætte det hele som i tabel 9.

Allerførst kan det dog give en indikation at se hvilken farve, der er ’mest af’. Alle de røde signaler om at standse op er forbundet til sociale problematikker, der kan hindre at konsulentten kan komme i gang med at hjælpe

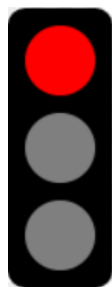
teamet med at udvikle deres agilitet. De gule svar angiver, at der er noget konsulenten må undersøge nærmere, og de grønne er angiverer alle indikationer på, at konsulenten kan gå i gang med softwareudviklingen.

Figur 17 (gentaget fra kapitel 1) opdeler problematiske situationer ud fra om det vil kræve et højt eller et lavt mål af hhv. socialfaglige færdigheder eller viden om agil softwareudvikling.

Konsulenten kan nu 'orientere sig' i figur 17 ud fra sin viden, indsigt, erfaring – og hvilken af farve, der ville komme frem, hvis han sendte et stærkt lys gennem samtlige sine svar på de tidligere spørgsmål.

7.6 Samlet set

Hvis man forsætter i trafiklys-analogien, kan resultaterne af analysen give konsulenten tre overordnede kategorier for handling: 'Stop', 'vent' eller 'kør'.



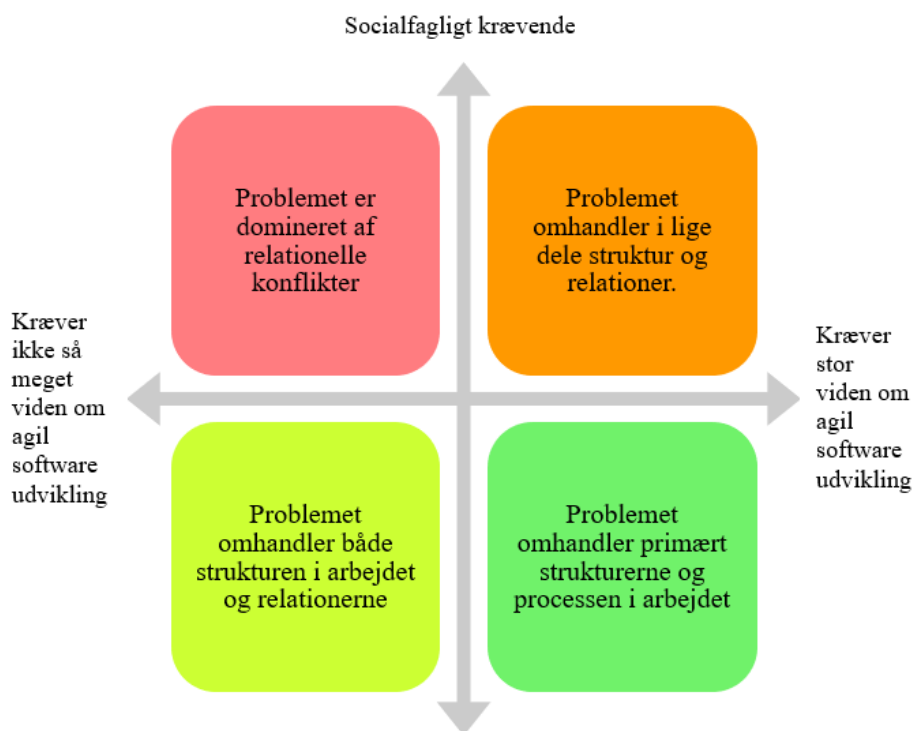
Konsulenten siger pænt nej tak til at ville påtage sig et konsulentforløb, da analysen har givet ham indtryk, at lederen og teamet egentlig ikke ønsker hjælp fra ham, eller at de ønsker en hjælp fra ham, der ligger udenfor hans repertoire.

Det er vigtigt, at et sådant "nej tak" ikke præsenteres på en måde, der udviser mangel på respekt overfor lederen eller teamet. – De har

jo inviteret ham indenfor og fortalt om ting, de har svært ved. Konsulenten er i denne situation bedst tjent ved enten at give lederen og teamet noget at reflektere over, eller en henvisning til den fagprofessionelle, som han mener vil kunne hjælpe dem.

Et eksempel på at *give dem noget at reflektere over* kunne være at gøre opmærksom på inkongruens i de mål, man opsætter for en tilfredsstillende problemløsning. Det kunne f.eks. være, at forskellige parter stiller modsatrettede ønsker til, hvad der vil være et succesfuldt udkomme.

Konsulenten kan jo ikke tilfredsstille to modsatrettede mål på samme tid. Derfor ville det være mest hensigtsmæssigt, hvis lederen, teamet og eventuelle overordnede kom til en konsensus om, hvad der ville konstituere et



Figur 17: Model Konsulenten kan benytte til at placere teamets problem efter hvad der er for en faglighed der er påkrævet for at kunne hjælpe med at løse problemet. Identisk med figur 1 egen tilvirkning

succesfuldt udkomme af et konsulentforløb. Det vil først være relevant med et konsulentforløb, når man har opnået denne afklaring. Herefter vil konsulenten selvfølgelig gerne være dem behjælpelig.

Et andet eksempel på at 'give dem noget at reflektere over' kunne være at bede dem overveje, om det de beder om er realistisk i den type kontekst, som de befinder sig i. Man kunne f.eks. forestille sig, at der blev fremsat ønsker om, at konsulenten skulle finde nogle passende standardprocedurer for effektivisering af teamets arbejde i en situation, der er voldsomt præget af uorden og uforudsigelighed. Her ville det ikke være realistisk at søge at optimere via standardløsninger, *fordi* man ikke kan finde typeløsninger i en situation, der ændrer sig hele tiden. Her ville det være mere realistisk enten at søge at stabilisere en del af konteksten, eller at arbejde med at blive god til at styrke de problemløsningsstrategier, der viser sig effektive netop nu i denne situation.

Et eksempel på *en henvisning til en anden fagprofessionel* kunne være at konsulenten påpegede, at en konsistent del af hvad lederen og teamet fortæller om problemet er, at virksomhedens kunder ikke forstår at anvende den software virksomheden leverer til dem. Derfor kunne det være en ide på nuværende tidspunkt, at man engagerede en specialist i interaktionsdesign til at hjælpe med at skabe bedre brugergrænseflader frem for at engagere en agil konsulent.



Resultatet af analysen kan også være at konsulenten skal 'vente', hvorved der menes, at konsulenten kan komme med nogle forbehold i forhold til det givne oplæg, som kunden så enten kan acceptere eller afvise.

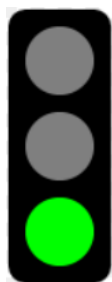
En måde at have et forbehold på kunne være, at konsulenten foreslår, at man *omformulerer målsætningen*, så den bliver mere realistisk for den givne situation. Man kunne f.eks. forestille sig, at lederen og teamet stillede alt for store og omfattende krav til, hvad et konsulentforløb skulle rette op på. Det kunne være, at man forventede, at innovativ kapacitet, teamets leveringshastighed og reduktion af spildtid ville kunne opnås på samme tid. Her kunne man forestille sig, at konsulenten foreslog, at man lod konsulentforløbet i udgangspunktet kun skulle adressere en af disse målsætninger, og at de andre 'problemstillinger' kunne vente, indtil man havde fået løst den mest presserende del.

En anden måde at omformulere målsætningen for et konsulentforløb kunne være *at afgrænse, hvilke dele af problemet* konsulenten føler sig kompetent til at hjælpe med i et konsulentforløb. Man kunne f.eks. forestille sig, at den manglende (for)løsning af teamet og lederens problem havde givet sig udslag i tilspidsede konflikter og et dårligt arbejdsklima i teamet. Hvis konsulenten ikke føler sig klædt på til at hjælpe med den slags konflikter, kunne han fremhæve, at han gerne vil hjælpe teamet med selve softwareudviklingsprocessen. Hvis det, at teamet er blevet 'bedre til sin kerneopgave', ikke er nok til, at konflikterne går i sig selv, vil han foreslå, at man hyrer en specialist i management og konflikthåndtering til at hjælpe assistere teamet med sine indbyrdes genvordigheder.

Som udgangspunkt mener jeg ikke, at en konsulent bør foreslå, at man opløser et udviklingsteam, eller at man fyrer bestemte medarbejdere som en løsningsstrategi. Ikke uden at andet er forsøgt først, da det ellers kan give resten af teamet det indtryk, at hvis man ikke 'makker ret', er der risiko for at blive fyret. Det vil ikke være hensigtsmæssigt at fostre denne bevidsthed i baghovedet på folk, hvis ens formål er at skabe et velfungerende, produktivt og innovativt team.

En tredje måde at have et forbehold på kunne være at *foreslå nogle strukturelle tiltag indenfor organisationen*, der kunne gøre dele af problemstillingen mere håndterbar med de metoder, man allerede er fortrolig med indenfor virksomheden. Det kunne f.eks. være at sætte en barriere op for at man forstyrrede et team med nye kravspecifikationer eller andre opgaver, mens det arbejdede i en sprint. – Eller at barrieren bestod i, at en leder skulle 'pause' den i igangværende aktivitet, hvis denne ville komme med ekstraopgaver midt i en sprint. En sådan pausering skulle offentligt kunne fremgå af en log, så teammedlemmerne ikke ville møde bebrejdelser, hvis de ikke kunne nå at få lavet deres funktioner indenfor den fastsatte sprint. Indføringen af en sådan barriere ville påføre konteksten en orden, der ikke eksisterede før, og derfor ville f.eks. selve udviklingen af software i sprintfasen kunne håndteres enten med best practice, eller man kunne finde frem til good practice.

foreløbige indtryk af den problematiske situation og et forslag til, hvordan han og lederen vil kunne påbegynde samarbejdet. Et eksempel kunne være, at Forundersøgelsen har givet konsulenten det indtryk, at lederen og teamet nok snakker om den samme situation, men opfatter den på forskellig vis. Et forslag kunne derfor være, at man i fællesskab lavede en rodårsagsanalyse af, hvilke forskellige kategorier der kan ligge til grund for de oplevede dilemmaer. En sådan øvelse vil både kunne give refleksion og et fælles overblik over situationen.



Endelig kunne analysen overbevise konsulenten om, at han vil kunne hjælpe teamet med det problem, det har beskrevet. Dette ville så indbefatte, at konsulenten ville komme med et oplæg om sit

8 Beslutningsmøde med lederen

[...] at the core of this model [process consultation red.] is the philosophy that clients must be helped to remain proactive, in the sense of retaining both the diagnostic and remedial initiative because only they own the problems identified, only they know the true complexity of their situation, and only they know what will work for them in the culture in which they live. This can be stated as a fifth overarching principle (Schein 1999, p. 20).

Dette kapitel omhandler sidste møde i det skitserede forløb mellem lederen og konsulenten. Her fremlægger konsulenten, hvad han har forstået om den problematiske situation indtil videre og fremsætter et forslag til, hvad der videre kan ske.

Kapitlet skitserer, hvordan konsulenten kan fremsætte sine synspunkter, samtidig med at han tester de hypoteser, som han er kommet frem til via sin analyse af informationerne fra de tidligere møder. Måden at gøre det på er ved at beskrive elementerne i den situation, som konsulenten ser, men samtidig være åben for at reflektere over situationen sammen med lederen over, hvad der vil være det bedste at gøre.

8.1 Brev til Holger – Beslutningsmøde med Lederen

Dette brev omhandler den sidste begivenhed i det skitserede forløb; mødet, hvor der bliver taget en beslutning om, hvad der videre skal ske. Om der skal startes et konsulentforløb op, eller ej.

Manuskript for handlingsforløbet til mødet er som følger:

Konsulenten ankommer til mødet. Leder og konsulent hilser behørigt på hinanden, hvorefter konsulenten kommer præsenterer, hvad han har forstået om teamets problem indtil nu. Der gøres plads til at lederen kan komme med sit besyv undervejs. Konsulenten kommer med et forslag, og

responderer. De to bliver enige om, hvorvidt der skal aftales et nyt møde.

Ligesom ved de tidligere møder vider dette manuskript kun et meget overfladisk billede af, hvad der går for sig.

Situationen er på en gang:

- En overbliksskabelse for begge parter
- En intervention i form af at lederen får sine egne og teamets ord og udtryk genfortalt, så han/hun kan lytte til det 'udefra'.
- En situation, hvor konsulenten kan teste de hypoteser han er kommet frem til via analysen.
- En anledning til fælles refleksion i problemløsningen

Se tabel 10 næste side for en oversigt over punkterne til mødet, og deres intention

Dagsorden	Punkter	Mening
Opsummering fra konsulent	Det indtil videre erfarede	Spejle ³³ teamets og lederens udsagn, samle indtrykkene og give plads til at rettelser af evt. misforståelser
Undren	Inkonsistens som konsulent opfatter	Konsulent fremhæver et område med manglende viden eller et paradoks, så teamet kan følge hans tankegang ifht. hvad der videre skal undersøges.
Forsigtig vurdering	Næste handling iflg. Konsulent	Et spørgsmål eller en måde at handle på, som konsulent mener vil være frugtbar.
Klientens vurdering	Klientens respons på det sagte og dennes syn på situationen	Hvis klienten ikke har sagt noget indtil nu, spørges ind til, hvad denne mener.
Forhandling	Det overvejes i fællesskab, hvad der giver mest mening at gøre.	Der tales både om frugtbare handlinger, og hvis situationen er til det, italesættes de gensidige forventninger.
Aftale	Det næste skridt bekræftes opsummeret	Det kan være en aftale om det næste møde – eller en aftale om, at teamet kan kontakte konsulent, når det giver bedre mening med et forløb, eller at en anden form for konsulent skal til.
Farvel	Der gives hånd	Konsulent efterlader evt. en åben invitation til at kontakte ham, når lederen og teamet har fået lejlighed til at tænke sig om.

Tabel 10: Punkterne i beslutningsmødet specificeret og forklaret

8.2 Skabelse af et fælles beslutningsgrundlag

Det der menes med overbliksskabelse for begge parter er, at konsulent ved at dele sine iagttagelser giver lederen mulighed for at se sin egen situation udefra. Fremlæggelsen af, hvad teamet og lederen selv har udtrykt om deres problem er en art intervention kaldet 'spejling'. Konsulent tillader lederen at høre sine egne ord 'fra en anden mund', og giver derved lederen en chance for at rette, hvis der er noget, der er misforstået. Det etablerer også en baseline i forhold til den 'situation' man snakker om (dvs. pragmatiske sammenhæng/ramme 'sagen'). En anden effekt

af denne måde at gengive, hvad teamet og lederen har sagt, er, at lederen kan begynde at reflektere over det sagte ikke blot som: 'Hvad jeg mener', men også hvordan disse ytringer lyder udefra.

Det er vigtigt, at konsulent i sin fremlæggelse undlader at komme med dømmende eller fortolkende udsagn, når han beskriver eventuelle modsætningsforhold i den problematiske situation. Man kunne f.eks. forestille sig at teamet og lederen gav udtryk for at have forskellige ideer om, hvordan en tilfredsstillende løsning kunne se ud. I givet fald vil det være hensigtsmæssigt at beskrive, hvad der er blevet sagt af hhv. den ene og den anden part, og derefter præsentere lederen for

³³ Spejling er en interventionsform indenfor psykoterapi, hvor terapeuten gengiver eller 'spejler' klientens følelser og/eller ord. (Nyt Psykologisk Leksikon 2001, p. 544). Spejlingen giver klienten anledning til at høre sig selv 'udefra', og dermed få en lejlighed til at reflektere over det sagte/udtrykte på en ny måde.

de tanker konsulentens får på baggrund af det sagte. Denne måde at fremlægge på beskriver de ting, man er fælles om at have hørt (og derfor næppe kan begynde at skændes om).

Når konsulentens åbner sine tanker på denne måde, signalerer han til lederen, at de kan diskutere fortolkningen af de 'elementer' og begivenheder konsulentens beskriver. Dermed er det også en invitation til fælles refleksion i forhold til, hvad problemet egentlig består i.

Konsulentens præsentation af sine tanker på baggrund af hvad han har set og hørt, skal udmunde i en betragtning eller et forslag til videre handling. Det er ikke meningen, at konsulentens skal fortælle klienten *hele* sin analyse i fremlæggelsen af sit indtryk indtil nu. Der skal kun fremlægges de dele, der er gunstige i forhold til den nuværende situation. F.eks. kan konsulentens muligvis have en klar fornemmelse af, hvad problemet består i, men vurderer, at klienten ikke er parat til at kapere (eller acceptere) dette synspunkt endnu.

Konsulentens bør i det hele taget holde sig nærmeste udviklingszone for øje i sin fremlæggelse til lederen. Zonen for nærmeste vækst er en læringsteoretisk betegnelse for den del af undervisningsstoffet, som ligger lige udenfor, hvad eleven selv kan klare uden hjælp. Hvis læreren støtter eleven, kan denne selvhjulpent kunne mestre det nye område også (Psykologisk-pædagogisk ordbog 2013, upag).

I denne sammenhæng er det den vinkel på problemet, der ligger lige i nærheden af, hvad leder og team selv er kommet frem til. F.eks. kunne det være at konsulentens udtrykker undren mht. at teamet forlanger at kunne løse et givet problem, og samtidig fastholder at blive ved med at benytte de procedurer, som giver anledning til det oplevede problem.

Som princip er det bedste kun at fremlægge det mest betydende i her og nu situationen. For det første fordi konsulentens kan tage fejl i sine overvejelser i og med denne har meget sparsom information om teamet. For det andet, fordi lederen meget vel ville kunne tænkes at modsætte sig at blive sat i boks på denne måde, og for det tredje, fordi for megen information ikke er anvendelig i det første trin.

8.2.1 Hypoteseafprøvning

Selvom dette er mødet, hvor der bliver taget en beslutning, så er mødet stadig en del af den eksplorative fase. Det vil sige, at konsulentens stadig er i gang med at be- eller afkræfte sin opfattelse af den problematiske situation. Fremlæggelsen for lederen er også en anledning til at teste disse hypoteser, i forhold til lederens reaktion på de udtrykte tanker og overvejelser.

Konsulentens kan også få svar på nogle af de spørgsmål, som han endnu er usikker på (typisk dem, der fik 'gule' svar).

8.2.2 Forhandling og feedback

Konsulentens må forhandle med lederen i forhold til, hvilke dele af problemet konsulentens skal påtage sig at hjælpe med. Eller en reel omdefinering af, hvad det er for et problem, der er tale om.

Det *kan* betyde, at konsulentens skal risikere et "nej" for at få et "ja". Det vil sige stille lederen overfor nogle reelle betingelser eller synspunkter. Et eksempel på en sådan situation, kunne være: Konsulentens har en fornemmelse af, at lederen ikke er parat til at engagere sig i en udforskning og problemløsning, men blot ønsker at konsulentens skaffer ham/hende simple løsninger (uden brok). Hvis der samtidig er tale om et problem, der eksisterer

indenfor et komplekst domæne, kan konsulentens fremlægge det på denne måde:

"Du giver udtryk for, at det der vil gavne jer, er at jeg træner teamet i agile standardmetoder. Ikke desto mindre beskriver dit team, at de hver gang må bruge tid på at tilpasse løsninger, fordi kravspecifikationerne skifter med meget korte intervaller. I siger, at jeres tidligere forsøg på at kortlægge et mønster i kundernes adfærd er slået helt fejl. I har prøvet analyse, eksperter osv. uden det gav det ønskede resultat. Hvilken nytte vil det være til at lære agile teknikker og metoder, hvis I uafslutteligt skal bruge tid på at tilpasse metoderne til situationen?"

I en sådan situation er det min erfaring, at det er meget svært at forudsige, hvad der sker. - Men det er ikke det samme som, at man ikke vil kunne navigere. Måske er det ikke så meget et spørgsmål om at forudsige, som at arbejde på og videreudvikle de strategier, der faktisk virker for jer? Det kræver dog, at man er tålmodig nok til i fællesskab at undersøge *hvilke* ting, der fungerer og, hvordan man kan bruge det til sin fordel.

Jeg er ved dog ikke, om du og teamet er parate til at arbejde på denne måde på nuværende tidspunkt? Måske er der nogle andre problematikker, der er mere presserende?"

Det jeg skriver her, kvalificerer som et "nej tak" til et forløb, eller rettere et 'nej for at få et bestemt ja'.

8.2.3 Et godt farvel kan være en ny begyndelse

Det, der kvalificerer et farvel som godt er, når begge parter føler sig afklarede, og der ikke er noget til hinder for et glædeligt gensyn. Det betyder, at man bibeholder en positiv og respektfuld relation, og at man er enige om, hvad der skal ske næst.

Når en respektfuld og tillidsfuld relation skal bibeholdes, selv hvis der ikke bliver sat et konsulentforløb i stand, så er det uhyre vigtigt, at konsulenten viser, at han respekterer og forstår klienten, og at han/hun står med nogle vanskeligheder. Det er ikke så meget et spørgsmål om at give udtryk for denne forståelse direkte, som den måde konsulenten agerer og lytter på. Hvis den agile konsulent har været ærlig i sin udmelding, behøver relationen ikke at stoppe her, selvom det ikke nødvendigvis udmunder i et konsulentforløb lige nu.

Det er ikke utænkeligt, at leder og team ville reflektere over konsulentens vurdering. Det kunne lede til, at de *bliver* parate til at engagere sig fuldt ud i en fælles problemløsning. Så ville det ikke være utænkeligt, at netop de selv tager kontakt for at få konsulentens hjælp.

Hermed slutter mine breve om, hvordan du vil kunne finde ud af så meget om en kundes problem, at du kan beslutte om det er *dig*, der er den rigtige til at hjælpe dem.

Jeg håber det kommer dig til nytte

De bedste hilsner

Inger Heebøll Gemzøe

9 Diskussion

I dette kapitel vil jeg diskutere praksisværdien af en ramme for udforskning, der baserer sig på et tankeeksperiment. Det vil også blive diskuteret i hvilket omfang konsulenten kan være sikker på om han ville kunne være til hjælp ud fra kort en undersøgelse. Sluttelig diskuteres fordele og ulemper ved at en agil konsulent påtager sig problemstillinger, som han ikke er helt sikker på at kunne hjælpe med.

9.1 Praksisværdien af et tankeeksperiment

To a scientist, a thought experiment is an argument that you can run through in your head, after which you understand what's going on so well that there's no need to do a real experiment, which of course is a great saving in time and money and prevents you from getting embarrassingly inconvenient results (Pratchett, Steward & Cohen 2002, p.11).

I citatet påpeger Pratchett, Steward & Cohen (2002) det problematiske ved at forsøge at lave et praktisk redskab ud af et tankeeksperiment. Det *er* nødvendigt at teste om forundersøgelsen fungerer i praksis for at kunne estimere dens anvendelsesværdi. Det vil sige om agile konsulenter kan få indsigt ved at benytte frameworkets modeller og måde at analysere på, og om denne indsigt sætter dem i stand til at identificere et problem. En identifikation der kan sætte dem i stand til at tage valg. Det *kan* være, at forundersøgelsen skal ændres, tilpasses og ombygges, hvis ny information sår tvivl om anvendeligheden af den undersøgelsesramme, der er opstillet i dette speciale. Det er imidlertid et vilkår for al videnskabelig viden Dewey (Jf. afsnit 1.4.1).

Der er tale om et hypotetisk instrument til en praktisk udforskning af en problematisk situation. I en pragmatisk forståelse betyder det dog ikke, at der ikke er tale om en udforskning af en situation. Dewey betragtede gennemgående tænkning som en form for handling (Brinkmann 2006, p. 23), og opstilling af en model dvs. *skematisk beskrivelse eller anskueliggørelse af en abstrakt, kompliceret størrelse eller sammenhæng*³⁴, kan ses som et redskab for udforskning af den praktiske sammenhæng, som modellen henviser til.

Uden tænkning ville vi ikke kunne anvende redskaber, for redskaber er kendetegnet ved at referere til det fraværende [...] Redskaber er relationelle, hvilket betyder, at eksempelvis en hammer kun kan bruges af væsener, der er i stand til at forestille sig en fremtid, der endnu ikke er aktualiseret, dvs. kan forestille sig hammeren i en større brugssammenhæng (Brinkmann 2006, p. 109-110).

Forundersøgelsens modeller forholder sig til elementer, begivenheder og relationer, der stort set altid vil være til stede i en konsulent hjælperelation. - Ligeegyldigt om størstedelen af mødet med lederen skulle gå med et krydsforhør af konsulentens med henblik på at 'afgøre om denne har de rette kompetencer til at hjælpe', så er der stadig en part, der behøver hjælp, og en part, der er tilkaldt for at give hjælp. Der er uvægerligt også to eller flere parter, der skal samarbejde, for at afdække, hvad der egentlig er behov for. Der er stadig tale om en udforskning og en relationsopbygning, selvom selve handlingsforløbet skulle udspille sig på forskellig vis.

³⁴ Onlineudgaven af den danske ordbog <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=model>

Ydermere lader det til, at 'Forundersøgelsen' er det første forsøg på at opstille et psykologisk inspireret framework til at understøtte en agil konsultants inquiry ved de første møder med en potentiel kunde. Det er i hvert fald ikke lykkedes at finde frem til en lignende fremstilling, og de talrige personer med agil domæne viden og ekspertise, der er blevet konsulteret i forbindelse med specialet (se kapitel 11) her heller ikke hørt om et lignende framework.

Set i dette lys kan Forundersøgelsen betragtes som værende en prototype, og da specialet er skrevet på kandidatuddannelsen *It Design and Applikation Development* kunne den betragtes som var det var en softwareapplikation. Det er et vilkår for softwareprogrammer, at de aldrig kan betragtes som færdige, men vedblivende må vedligeholdes og opdateres for at bevare deres relevans:

Program and design errors emerge, and the need for new functionality is identified. The system must therefore evolve to remain useful. Making these changes (software maintenance) may involve repeating previous process stages (Sommerville 2016, p. 49)

9.2 Kan konsulenten vide om han kan hjælpe ud fra så kort tid?

Intet er sikkert, derfor kan konsulenten selvfølgelig ikke vide forud for et forløb, hvad resultatet af det vil blive. Dog kan han få en anelse om, hvad det er, 'han har at arbejde med' i løbet af ret kort tid. Når han agerer som proceskonsulent er det han har at arbejde med fortrinsvis teamet og lederen, idet hans opgave er at hjælpe teamet og lederen med at se deres problem med nye øjne, så de selv får bedre greb om deres problem (jf. 3.1.1).

På den ene side kan man hævde at den begrænsede tidsperiode, hvor konsulenten interagerer med lederen og teamet vil gøre det vanskeligt for ham at få reel information om, hvad der er det egentlige problem. Forudsætningen for at få brugbar information om problemet er klientens tillid, og det tager tid for os mennesker at udvikle tillid til hinanden på et dybere plan. Der kan være et væld af skjulte oplysninger, som ikke deles med konsulenten og/eller der kan have været en uofficiel hensigt med at bringe konsulenten ind, som farver de oplysninger denne bliver 'fodret' med.

Faren er, at konsulenten kan komme til at 'dømme' forbeholdenhed hos teamet og lederen som manglende samarbejdsvilje, før han har givet relationen tid til at udvikle sig f.eks. ved delte succesoplevelser i forbindelse med at teamet f.eks. får genopfrisket deres agile metoder i arbejdet. På den anden side er den første interaktion ifølge Schein (1999) signifikant for, hvad der kan udvikle sig i arbejdet, og benyttelse af Forundersøgelsen vil skærpe konsulentens opmærksomhed både på hvad han selv bringer til interaktionen, og hvordan teamet og lederen reagerer på det. Derfor kan man antage, at han i det mindste er opmærksom og åben i sin omgang med teamet, så han ikke ville fejllæse dem fuldstændigt i forhold til, om de ønsker hans hjælp eller ej.

Konsulenten vil nok kunne være mere sikker på vurderingen af de mere stabile strukturer i teamets arbejde f.eks. deres organisationsform, og deres vanlige måde at problemløse og tage beslutninger på. Det er et nogle processer, som konsulenten både kan få oplysninger om fra flere parter, og noget han til en vis grad selv kan observere ved mødet med teamet. Der vil derfor være en rimelig chance for at konsulenten danner sig et indtryk af hvilket Cynefin domæne, der er betegnende for den

arbejdsræssige rammen for teamet. Dog må man have sig for øje, at det ikke kun er lederen og teamet, der kan have præferencer for at se deres kontekst som værende hhv. simpel/ kompliceret/ kompleks eller kaotisk. Konsulenten bringer selv sin forforståelse ind i sin analyse, og derfor ikke kan regne med, at man kan se helt 'klart'. Også konsulenten har sine metodepræferencer. Et forhold man må være opmærksom på i praksis, så man (om nødvendigt) kan slippe tidligere antagelser. Det kunne være at konsulenten ubevidst 'overtalte' sig selv til at se konteksten på en bestemt måde, hvis han meget gerne vil have opgaven.

Ifølge pragmatisk tankegang, så vil selve udforskningen af en problematisk situation ændre den, og udforskningen giver ny information om elementerne og begivenhederne, der udgør situationen. Konsulenten kan reelt ikke *vide på forhånd* om han hjælpe eller ej, men han kan få en fornemmelse af hvor stor chance og risiko, der er. Hvis det kan få fatale konsekvenser for teamet, hvis de ikke får løst deres problem, bør konsulenten ikke tage en chance.

9.3 For og imod at opstille grænser for ens kompetenceområde

På den ene side kan det ud fra DeMarco & Lister (2003, p. 4-6) betragtes som værende uetisk for konsulenten at påtage sig en opgave, som han ikke er sikker på at kunne hjælpe med. På den anden side udvider den agile konsulent ikke sine kompetencer, hvis han bliver indenfor sin komfortzone med hensyn til de opgaver, som han påtager sig. Ifølge Freedman (2016) er en af de væsentlige forskelle mellem den erfarne og den uerfarne konsulent, hvor dygtig man er blevet til formidling, kommunikation, konflikthåndtering og facilitering.

Måske vil en agil konsulent kunne anvende nogle af Forundersøgelsens modeller til ikke at bevæge sig *for langt* udenfor sit kompetenceområde i processen, hvor han udvider dette. Det kan måske også give en ide om retningen af de opgaver konsulenten kan påtage sig, når han *søger* efter at udvikle bestemte færdigheder.

10 Validering undervejs i projektet

Selvom specialet ikke præsenterer empiriske undersøgelser til at validere, at Forundersøgelsen er andet og mere end blot et tankeeksperiment, så betyder det ingenlunde, at dets relevans ikke blev adresseret gennem specialeperioden. Ud over casestudiet fra 9'ende semester har jeg løbende været i kontakt med mange professionelle udøvere indenfor både psykologi og ingeniørfagene, for at sikre, at specialets indhold kunne blive et reelt redskab, som især softwareudviklingskonsulenter ville kunne have glæde af.

Jeg har fået bidrag og synsvinkler både fra professionelle i mit private netværk og fra nye kontakter, som blev etableret i forbindelse med specialeskrivningen. Alle har de bidraget med vigtige indsigter til dette speciale.

For at kunne beskrive min fiktive konsulent 'Holger' gik jeg ind på jobsøgningsportalen jobindex.dk. Portalen tillader, at man kan søge i hele arkivet over tidligere stillingsopslag, så der var rig mulighed for at kunne lede efter opslag, der omhandlede agile softwareudviklingskonsulenter. Stillingsannoncer indeholder altid et nummer og en mail på personer, som vil kunne fortælle de potentielle ansøgere mere om arbejdet. På denne måde kom jeg i kontakt med flere ledere i agile konsulentbureauer, der kunne hjælpe med at uddybe hvilke udfordringer, der møder den agile softwareudviklingskonsulent, når han/hun skal afdække en kundes problem.

I den sammenhæng diskuterede jeg med Ole Jepsen, der grundlagde en af Danmarks første agile konsulentbureauer, goAgile, i 2006. Denne samtale gav stof til at definere, hvordan et eksplorerende forløb forud for et egentligt konsulentforløb kunne se ud.

Selve den pragmatiske udforskningsform i den første samtale med kunden blev kvalificeret af Thomas Buchwald, der er direktør for det agile konsulentbureau PwC Consulting i København.

Eksempler på de problemstillinger som agile konsulenter kommer ud for i deres forløb, diskuterede jeg løbende med senior Agile coach, Bjarne Zingenberg Salewski, ved Knowit consulting. Det er bl.a. hans fortjeneste, at jeg blev opmærksom på, vigtigheden af at konsulenten finder ud af, hvilken kasse hans honorar kommer fra. En ledelsesmæssig beslutning om at indføre agile praktikker kan spænde ben for sin egen succes, hvis midlerne til konsulentens honorar bliver taget ud af budgettet for dem afdeling, som konsulenten skal hjælpe.

Anvendeligheden af de metoder, tilgange og modeller jeg opstiller i specialet blev løbende vendt, diskuteret og testet i samarbejde med Anders Heebøll-Holm, der er medicoteknisk ingeniør og supervisor for serviceteamet i Mitronic i hele norden. Denne uvurderlige sparring, testning og diskussion af mine ideer gjorde mig opmærksom på presset for at en konsulent meget hurtigt skal vise, at han er sit honorar værd, og at dette pres kan få nogle konsulenter til at tænke i kortsigtede løsninger. (Derfor må det understreges at dette speciale henvender sig til idealisterne).

Den selvstændige konsulents stilling og måde at give feedback til en kunde blev vendt med Karen M.H. Madsen, der er selvstændig økonomisk rådgiver og ledelseskonsulent med over 20 års erfaring.

Jeg har fået flere personer til at teste mit Cynefin inspirerede spørgeskema via portalen Survey Monkey. Det har givet mig den nødvendige feedback til at spørgsmålene både vil være relevante og umiddelbart forståelige for udviklere i et softwareudviklingsteam. Programmøren, Daniel Villegas Medrano, fra virksomheden Airplant gav udtryk for at spørgeskemaet faktisk var godt og nemt at forstå, men at det nok primært ville have sin anvendelse i små softwareudviklingsvirksomheder.

Selve kriteriet for, hvornår der er mere behov for en psykolog frem for en agil softwareudviklingskonsulent blev drøftet både med de agile konsulenter og med erfarne psykologfaglige kolleger.

Sluttelig skal det nævnes, at jeg diskuterede projektet med en af mine primære kilder; skaberen af Cynefin frameworket og grundlægger af virksomheden Cognitive Edge, David Snowden. Vi kom i kontakt over LinkedIn i forbindelse med nogle spørgsmål, jeg havde til hans artikler, og fortsatte samtalen over Skype og mail. Jeg præsenterede dilemmaet med, hvordan en agil konsulent vil kunne vide, om han skal påtage sig et forløb eller ej. Snowden gav udtryk for, at det er et relevant project, og at han i hvert fald ikke har set det undersøgt på den måde, som jeg gør i specialet her.

“Yes - it is an interesting angle. But I have never known any consultant to say no to a project”. Jeg anførte, at man jo kunne give udtryk for, at en løsning af problemet ville blive en dyr affære, hvilket nok ville få en potentiel kunde til at miste interessen for et samarbejde af sig selv. Til det lo han og sagde *“I have tried this once - and it backfired”*³⁵. Mod forventning blev kunden ikke afskrækket, og han måtte påtage sig et arbejde, som han bestemt ikke havde lyst til. *“Spending a week as a shelf stacker in B&Q and resolving that into a method”.*

Af det kan man uddrage, at det ikke nødvendigvis er skidt for en softwareudviklingskonsulent at komme uden for sin komfortzone, da det kan give anledning til innovative ideer.

³⁵ For at være sikker på citatet skrev jeg til Snowden, og fik hans bekræftelse af udsagnet.

11 Konklusion og sammenfatning

Ambitionen for dette speciale var at opstille en ramme, som agile softwareudviklingskonsulenter vil kunne bruge til at få sig et overblik i den indledende kontakt med en kunde. Et overblik, der kan hjælpe konsulenten med at afgøre, om der er tale om en opgave, man er klædt på til at løse. Denne ambition er udtrykt i problemformuleringens hovedspørgsmål: ***Hvordan kan konsulenten tidligt afgøre, om han står overfor en løslar opgave?***

Den agile konsulents færdigheder og erfaring opsættes i en model, der giver mulighed for at konsulenter allerede fra starten vil kunne vurdere med sig selv, hvilke type problemstillinger han/hun vil være i stand til at løse ud fra om problemerne primært stiller krav til kompetencer indenfor agil softwareudvikling eller social faglighed. Sammenkædet med modellen for definerende kompetencer for hhv. agile specialister og eksperter, vil konsulenten have mulighed for at afgrænse, hvilke typer udfordringer, han er komfortabel med at påtage sig.

Den opstillede tilgang i form af en pragmatisk forundersøgelse af den indledende kontakt tillader, at konsulenten får en socialpsykologisk ramme at forstå sin interaktion med hhv. leder og team ud fra. Skitsen giver også en måde at se, hvordan han selv kan påvirke interaktionen for at kunne skabe basis for et godt samarbejde. Forundersøgelsen indeholder en række modeller, som konsulenten kan anvende til at estimere kvaliteten af interaktion med lederen ud fra. Det være sig i forhold til om der er dannet en dynamik, og et tillidsniveau hvor det er muligt at hjælpe. Vurderingen af denne basis for samarbejde er vigtig for konsulentens arbejde, da det ikke er muligt at komme særlig langt i et konsulentforløb, hvis klienten er uvillig til at engagere sig.

Forundersøgelsen tilbyder også en række undersøgende spørgsmål, og tilgange til at forstå både de sagte og usagte informationer ved de forskellige møder. Blandt andet hvordan team og leder forklarer deres hidtidige forsøg på at løse det problem, som konsulenten blev tilkaldt for at løse, og hvordan *de* håndterer det *pinlige* ved at skulle fortælle om noget, der ikke er lykkedes for dem. Begge dele giver konsulenten information om, hvordan teamet (inkl. Lederen) ser deres vanskeligheder, og hvordan de agerer i en problematisk situation (her at skulle forklare manglende succes).

I Forundersøgelsen indgår også teoretiske modeller, som konsulenten kan benytte til at vurdere mødedeltagernes adfærd overfor hinanden i forhold til intern konflikt, og om de giver udtryk for parathed til at ændre i deres måde at gøre tingene på. Begge dele er relevante for at konsulenten kan se, om problemets løsning kræver særlige socialfaglige færdigheder af konsulenten i et eventuelt konsulentforløb.

Til hjælp for at vurdere den kontekst, som *teamets* problemer befinder sig indenfor, opsætter Forundersøgelsen et skema inspireret af sensemaking frameworket Cynefin, og et spørgeskema som konsulenten kan distribuere til teamet. Skemaet kan assistere konsulenten i at identificere om teamets problem eksisterer indenfor hhv. en *simpel*, *kompliceret*, *kompleks* eller *kaotisk* kontekst. En sådan vurdering er værdifuld for at konsulenten kan få en fornemmelse af, om de

løsningsstrategier, som team og leder benytter på nuværende tidspunkt, er passende for den problematiske situation de står i. Hvis konsulenten sammenlægger, hvor villige/uvillige team og leder er i forhold til at forandre deres tilgang, kan han også få en fornemmelse af, hvor vanskeligt det vil være at få dem til at acceptere en (fra konsulentens synsvinkel) mere hensigtsmæssig strategi.

Konsulenten kan også anvende Cynefin skemaet til se teamets problem gennem forskellige filtre ved at stille sig selv spørgsmålet ”hvad nu, hvis problemet eksisterer indenfor et af de andre Cynefindomæner? – Hvordan ville man så gribe det an?” Det giver konsulenten fleksibilitet hurtigt at kunne antage en ny synsvinkel. Det skal en konsulent kunne gøre, hvis nye oplysninger antyder, at konsulentens nuværende forståelse (hypoteser) ikke holder stik.

Forundersøgelsen er et tankemæssigt redskab, der i praksis hjælper konsulenten med at identificere både sociale og softwareprocesmæssige vanskeligheder i den opgave, han stilles overfor.

Frameworket udstyrer også konsulenten med en måde at vurdere sine muligheder for at kunne gøre en forskel i denne specifikke samarbejdsrelation. Derfor giver forundersøgelsen konsulenten en basis for bevidst at ’udvælge sine kampe.’

Selvfølgelig skal en teoretisk model testes og forfines i praksis, men det første skridt for at forbedre et værktøj må være at fremstille en prototype først. Det er, hvad jeg har gjort med dette speciale.

12 Litteraturliste

Aaen, I. (2020 in press). *Essence: Problem based digital innovation*. Denmark: Futuropolis.

Abbas, N., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2008). *Historical roots of agile methods: Where did "Agile thinking" come from?* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-540-68255-4_10

Beck, et al (2001) Manifesto for Agile Software Development,

Boehm, B., & Turner, R. (June 2003). Observations on balancing discipline and agility. Paper presented at the pp. 32-39. doi:10.1109/ADC.2003.1231450

Brinkmann, S. (2006). *John dewey : En introduktion*. Kbh: Hans Reitzel.

Brooks. (1987). No silver bullet essence and accidents of software engineering. *Computer*, 20(4), 10-19. doi:10.1109/MC.1987.1663532

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organisational analysis : Elements of the sociology of corporate life. Aldershot: Ashgate.

Capps, J. (2019). The pragmatic theory of truth. In E. N. Zalta (Ed.), *The stanford encyclopedia of philosophy* (Summer 2019 ed.,) Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/sum2019/entries/ruth-pragmatic/>

Chauvel, D., & Despres, C. (2000). Knowledge horizons the present and the promise of knowledge management. Boston: Butterworth-Heinemann.

Complex adaptive systems - dave snowden - DDD europe 2018. . (2018, -06-12).[Video/DVD] Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=l4-vpegxYPg&ab_channel=Domain-DrivenDesignEurope

Complexity, citizen engagement in a post-social media time | david snowden | TEDxUniversityofNicosia. . (2018, -02-14).[Video/DVD] TedX Talks. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=JkJDyPh9phc&t=731s&ab_channel=TEDxTalks

Dalsgaard, Thoma & Frantzen, Kirsten. (2006). Stress uden stress. *Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv?* (1. udgave, 1. oplag ed., pp. 258 sider). Kbh.: Jurist- og Økonomforbundet.

DeMarco, Tom & Lister, Timothy. (2003). Waltzing with bears: Managing risk on software projects [book]. *Waltzing with bears: Managing risk on software projects* (pp. 3-6)

Dewey, J. (2009). Hvordan vi tænker : En reformulering af forholdet mellem reflektiv tænkning og uddannelsesprocessen [How we think] (J. Wrang Trans.). (1. udgave ed.). Århus: Klim.

- Duncan, W. J. (1985). The superiority theory of humor at work. *Small Group Behavior*, 16(4), 556-564.
- Freedman, R. (2016). *The agile consultant guiding clients to enterprise agility* (1st ed.). Berkeley, CA: Apress. doi:10.1007/978-1-4302-6053-0
- Gibbons, P. (2020). The science of organizational change: How leaders set strategy, change behavior, and create an agile culture. Nakskov:
- Gren, L. (2018). Agile process consultation — an applied psychology approach to agility. Paper presented at the Retrieved from <https://gup.ub.gu.se/publication/270314>
- Hildebrand, D. (2018). John dewey. In E. N. Zalta (Ed.), *The stanford encyclopedia of philosophy* (Winter 2018 ed.,) Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/dewey/>
- Horst, W. J. R., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. doi:10.1007/BF01405730
- Legg, C., & Hookway, C. (2008). Pragmatism. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/spr2019/entries/pragmatism/>
- Legg, C., & Hookway, C. (2020). Pragmatism. In E. N. Zalta (Ed.), *The stanford encyclopedia of philosophy* (Fall 2020 ed.,) Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/fall2020/entries/pragmatism/>
- Nielsen, J. B. (2013). *Håndbog i konfliktløsning* (1. udgave ed.). Frederiksberg: Frydenlund.
- Norcross, J. C., DiClemente, C. C., & Prochaska, J. O. (2013). *Applying the stages of change* Oxford University Press. doi:10.1093/med:psych/9780199845491.003.0034
- O'Connor, R., V., & Lepmets, M. (2015). Exploring the use of the cynefin framework to inform software development approach decisions ACM. doi:10.1145/2785592.2785608
- Pratchett, T., & Steward, Ian & Cohen, Jack. (2002). *The science of discworld* [Originaludgave: 2002]. London: Ebury.
- Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray. (2005). *Den gode opgave : Håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser* (3. udgave, ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin.
- Rose, J. (2010). *Software innovation: Eight work-style heuristics for creative system developers* Software Innovation, Aalborg University, 2010.
- Schein, E. H. (1988). *Process consultation : Its role in organization development* (2. edition ed.). Reading, Mass., Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.

- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited : Building the helping relationship*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2014). *Spørg : Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære* (1st ed.). Kbh: Gyldendal Business.
- Schein, E. H. (2010). *Hjælp - om at tilbyde og modtage hjælp : Lær at forstå dynamikkerne i én til én-relationer, grupper og organisationer* [Helping - how to offer, give and receive help] (E. Warberg Trans.). (2. udgave ed.). Kbh.: Gyldendal Business.
- Schein, Edgar H. (Edgar Henry). (1971). *Organisationspsykologi*. Kbh: Hans Reitzel.
- Schein, E. H., & Bækgaard, J. U. (1990). *Organisationspsykologi* (07th ed.). Herning: Systime.
- Schön, D. A. (2013). *Uddannelse af den reflekterende praktiker : Tiltag til en ny udformning af undervisning og læring for professionelle*. Århus: Klim.
- Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff (2017) *The Scrum Guide 2017*
- Snowden, D. J. & Kurtz, C. F.(2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462-483. doi:10.1147/sj.423.0462
- Snowden, D. J., Boone, M. E., & Snowden, D. J. (2007). A leader's framework for decision making. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-149.
- Sommerville, I. (2016). *Software engineering*. Harlow: Pearson.
- Van Beurden, E. K., Kia, A. M., Zask, A., Dietrich, U., & Rose, L. (2011). Making sense in a complex landscape: How the cynefin framework from complex adaptive systems theory can inform health promotion practice. *Health Promotion International*, 28(1), 73-83. doi:10.1093/heapro/dar089
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Williams, B., & Hummelbrunner, R. (2010). *Systems concepts in action: A practitioner's toolkit*. Redwood City: Stanford University Press. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/aalborguniv-ebooks/detail.action?docID=683245>

12.1 Videoer

2017 scrum guide update with ken schwaber and jeff sutherland. . (2017, -11-08).[Video/DVD]
Retrieved
from https://www.youtube.com/watch?v=WVSQkU5VaC8&t=27s&ab_channel=Scrum.org

The cynefin framework. Snowden, D. (Director). (2010, -07-11).[Video/DVD] Cognitive Edge. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8&ab_channel=CognitiveEdge

LAS conference 2018 - keynote dave snowden - from agile to agility. . (2018, -06-26).[Video/DVD] Lean, Agile & Scrum. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=xF6qH8PnxAc&ab_channel=Lean%2C%20Agile%26Scrum

12.2 Websider og opslagsværker

What is agile software development? | agile alliance. (2015, -06-29T15:10:30Z). Message posted to <https://www.agilealliance.org/agile101/>

CONSULTANT | meaning in the cambridge english dictionary. Retrieved Oct 13, 2020, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/consultant>

Dewey, john | internet encyclopedia of philosophy. Retrieved Jul 5, 2020, from <https://www.iep.utm.edu/dewey/>

Egidius, H. (2001). *Nyt psykologisk leksikon* [Natur och Kulturs psykologileksikon]. Kbh.: Hans Reitzel.

AGILE | meaning in the cambridge english dictionary. Retrieved Oct 13, 2020, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/agile>

Psykologisk-pædagogisk ordbog(2013). . Kbh.: Nota. Retrieved from <https://nota.dk/bibliotek/bogid/601729>