

## **Ydmyghed og uvidenhed: hvad der skal til for at blive en god proceskonsulent**

(Schein, E.H., Kahane, A., og Scharmer, C.O.: Humility and Ignorance: What It Takes to Be an Effective Process Consultant, Reflections – The SoL Journal, Vol. 3 No. 2 (Winter 2001): p. 8-19)

I takt med at medarbejdere bliver dygtigere og mere selvstændige, øver flere og flere ledere sig på en ledelsesstil, der minder om det, en god proceskonsulent gør. Altså har ikke bare vi professionelle konsulenter brug for at blive bedre til vores fag, men lederne kan også lære noget af denne disciplin.

Konsulenten og den moderne leder kommer begge nærmere en god løsning af deres opgave, hvis de kan mobilisere talentet og engagementet i organisationen, så den er mere kompetent og effektiv, når de er gået videre til næste opgave.

Derfor er der god inspiration at hente, når erfarne specialister i proceskonsultation diskuterer. Det gør de f.eks. i en ny artikel af Schein, Kahane og Scharmer, der udspinder sig som en samtale imellem de tre.

Scharmer er forskeren, der dirigerer samtalen, mens Schein er en af de "store, gamle mænd" der ikke bare har været med til at skabe disciplinen, men også har skrevet en af de gode håndbøger på området. Kahane er en yngre kollega, som i en årrække har specialiseret sig i opgaver knyttet til internationale demokratiprojekter.

Langt henne i samtalen tager Schein overraskende afstand til Peter Senge's "Den 5. disciplin". Dette er et af de mest anerkendte og citerede værker blandt praktikere og teoretikere med interesser for læreprocesser i organisationer. Schein antyder, at Senge reelt mener at kun bestemte former for organisatoriske forandringer kan forstås som læring eller udvikling, og at den gode proceskonsulent bør fremme netop dem.

I modsætning hertil anlægger Schein på sine gamle dage en mere traditionel, "værdifri" holdning: konsulenten må hjælpe klienten eller den gruppe, vedkommende arbejder for, med at "afdække" situationens "interne realiteter". Han gør konsulenten til et – nærmest ubevidst – medium, som bedst gør fyldest ved forud for en opgave at rense sig selv for forudfattede meninger om, hvordan situationen er.

Schein opfatter sig som en hjælper, der kun gennem en sådan ydmyghed kan gøre sig håb om at bidrage til den ønskede forandring. Desværre kommer han ikke nærmere ind på, præcis hvordan man bliver sikker på at "afdække" situationen rigtigt. Et godt argument for, at proceskonsulentens arbejde er et håndværk – fermt praktiseret, ubevidst kompetence!

Et af Kahanes vigtige bidrag i samtalen er beretningen om, hvordan han fandt ud af, at hans evne til at bidrage til forandring steg kraftigt i takt med hans egen åbenlyse uvidenhed! Han havde været involveret i et projekt i Sydafrika. På den tid var han naturligt nok meget optaget af at forstå og håndtere kulturforskelle – både imellem de parter, hvis proces han bidrog til og imellem ham selv og parterne.

Undervejs i forløbet finder parterne ud af, at han mangler indsigt og antager i første omgang, at det er hans forsøg på at manipulere en proces videre. Da de finder ud af, at han virkelig er uvidende hinsides deres fatteevne (måske en amerikansk specialitet i internationalt arbejde), slapper de af, får tillid til ham, og processen begynder at bevæge sig i en positiv retning!

Dialogen rummer en mængde andre spændende iagttagelser og eftertanker. Den er et skoleeksempel på en god dialog – en undersøgende samtale, hvor deltagerne bestræber sig på at forlænge hinandens tanker og ideer – og er alene af den grund læseværdig.

Essensen i deltagerens opfattelse opfanges af titlens to nøgleord "ydmyghed" og "uvidenhed" som to sider af samme sag: jo færre forudfattede opfattelser og jo mere nærvær som proceskonsulenten udviser som spørger og som spejl for parterne, desto større chancer har hun for at lykkes med sit forsøg på at fremme en reel forandringsproces.

Anmeldt af Henrik W. Bendix