

Forside (/)

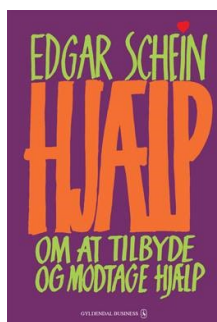
Hjælp konsulenterne

Skrevet af

Brian Due (/Brian-Due)
Ph.d., lektor, medredaktør (/Brian-Due)
Københavns Universitet (/Brian-Due)
215 artikler
39 indlæg

(/Brian-Due)

Konsulenter får penge for at hjælpe kunder. Men ofte er det penge ud af vinduet. Konsulenterne begår den ene fejl efter den anden i deres forsøg på at hjælpe. Guruen Edgar H. Schein har skrevet en ny bog om dette tema. Den hedder Hjælp. Og den hjælper os til at se, hvor både nødvendig og vanskelig den gode hjælp er.



Edgar H. Schein (http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein) er kendt som ophavsmand til begrebet om organisationskultur og proceskonsultation. Han var i mange år MIT professor. Køb bogen

FÅ NYHEDSBREV

Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

Din e-mailadresse*

Tilmeld nyhedsbrev

(<http://www.gyldendal.dk/boeger-til-voksne/erhverv-ledelse-og-arbejdsliv/9788702084450/hjaelp>)her
(<http://www.gyldendalbusiness.dk/Products/9788702084450.aspx?>).

Hjælp optræder i mange forskellige variationer i samfundet: fra de små uformelle, høflige handlinger i hverdagen, som når vi holder døren for kollegaen, installerer nye programmer på venners computere eller flytter os for de ældre i bussen - til de professionelle ydelser, vi får hos lægen, psykologen, håndværkeren, designeren, arkitekten eller hos virksomhedskonsulenterne.

Schein prøver at omkrænse hele hjælpe-fænomenet i alle dets afskygninger i sin nye bog. Men bogen står stærkest i sine diskussioner af, hvor store udfordringer der knytter sig til den officielle hjælperolle. Særligt de situationer, hvor konsulenter er hyret som professionelle hjælpere og med stort møje prøver at få deres ideer implementeret i genstridige lokale organisationsmiljøer. Her er det svært at være den hjælpende konsulent.

Et centralt budskab i bogen er, at hjælp er et unikt fænomen, der udspiller sig mellem en bestemt kunde og en bestemt konsulent i en bestemt situation. I den bedste af alle verdener stiller konsulenterne de rigtige spørgsmål på de rigtige tidspunkter, der giver kunden mulighed for at definere problemet og konsulenten mulighed for at få viden om konteksten. Og det hele kan - i den bedste af alle verdener - ske på en måde, hvor konsulenten reelt hjælper kunden, der reelt bliver glad.

Men det er netop også kun i den bedste af alle verdener. I den almindelige kaotiske og ugennemskuelige verden er realiteterne anderledes; her sker det, at konsulents forsøg på at hjælpe kunder bliver en fiasko. Det er der en række problematiske grunde til. Vi kigger nærmere på dem en efter en.

Hvad er problemet?

Et klassisk scenarie er, at virksomheden hyrer konsulenten til at udføre et stykke arbejde, men at det i "virkeligheden" er noget andet, der er det egentlige problem. Chefen siger fx til konsulenten: "Jeg vil gerne have dig til at hjælpe med teambuilding". Men i virkeligheden drejer det sig om, at han vil have hjælp til at finde ud af, hvordan han håndterer en besværlig ansat.

Problemet er, at kunden ikke forklarer, hvad der er det reelle problem. Konsulenten må derfor fra begyndelsen spørge ind til opgaven for at få dens karakter afdækket.

Hjælp til selvhjælp: "Tving" kunden til at være ærlig omkring opgavens karakter. Ellers risikerer du at hjælpe ham med noget, han ikke har brug for hjælp til.

Hvem har ansvaret?

Det er altid virksomheden, der har ansvaret for sine egne problemer. En konsulent kan i bedste fald give gode råd. Nogle gange hører man imidlertid kunden sige til konsulenten: "Hvor er jeg glad for, at jeg fik fortalt dig om problemstillingen. Nu er jeg spændt på, hvilke løsninger du kan give".

Problemet er, at kunden tror, konsulenten kan løse alt. Han skyder ansvaret fra sig og går ikke selv aktivt ind i problemløsningen. Her er det vigtigt, at konsulenten laver en præcis forventningsafstemning med kunden, så de er enige om, hvem der har ansvar for hvad.

FÅ NYHEDSBREV



Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

Din e-mailadresse*

Tilmeld nyhedsbrev

Hjælp til selvhjælp: Meld klart ud om ansvarsfordelingen, og hvor meget kunden selv må gøre for den egentlige implementering. Du er ikke alkymist.

Hvad er rollen?

Virksomheder kan finde på at hyre konsulenter til at bekræfte deres allerede vedtagne strategier. Konsulenten indgår dermed som brik i en intern magtkamp.

Kunden siger fx: "Vi har haft det her problem ... og jeg er stolt over, hvordan vi har håndteret det. Er du ikke enig?" Eller: "Det, jeg planlægger at gøre, er ... Mener du ikke, at det er den rette kurs?".

Problemer er, at kunden allerede har fundet den løsning, han vil gå efter, og derfor blot vil have bekræftelse fra konsulenten. Medmindre konsulenten gerne vil lege nikkedukke, bør han enten sige fra over for opgaven eller spørge mere kritisk ind til den løsning, kunden præsenterer.

Hjælp til selvhjælp: Definér selv den rolle, du vil optræde i, og lad dig ikke fedte ind i interne magtkampe.

Hvad er de følelsesmæssige begrænsninger?

Det er vigtigt, at konsulenten kan holde ud at arbejde sammen med kunden. Konsulenten har et problem, hvis han lader stereotyper, skæve forventninger eller negative projiceringer fylde for meget. Det samme problem kan kunden have. Han siger fx til konsulenten: "Du lyder som min gamle chef...".

Kunden (eller konsulenten) projicerer oplevelser med tidligere relationer, såsom fædre, mødre, lærere eller andre chefer og konsulenter, ind i relationen. Kunder og konsulenter anskuer nutiden ud fra fortiden - ligesom alle andre mennesker gør. Problemet er, at de kommer til at forholde sig til hinanden som stereotyper. Og det hæmmer ethvert kreativt samarbejde.

Hjælp til selvhjælp: Parkér fordommene, før opgaven går i gang. Bliver du fastholdt i en stereotyp af kunden, så tag en snak om det.



Edgar H. Schein besøgte Danmark i anledningen af sin nye bog. Kforums udsendte medarbejdere var til foredrag med gurun. Den ældre herre brillerede med humor og mentalt og analytisk overskud.

Hvad er tidshorisonten?

Som konsulent er det vigtigt at vise handlekraft. Men at gå efter løsninger for tidligt i en proces er et stort problem. Konsulenten siger fx: "Okay, jeg er med; det er meget simpelt, nu skal du høre, hvad du skal gøre ...". Problemet er, at konsulenten alt for hurtigt tror, han ved, hvad den reelle udfordring præcis er. Han risikerer dermed at kurere en sygdom, der slet ikke findes. Konsulenten må kende tidshorisonten og udvise engagement og handlekraft på andre måder; fx gennem sin aktive lytning, åbne kropssprog og analytiske overskud.

FÅ NYHEDSBREV



Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

Din e-mailadresse*

Tilmeld nyhedsbrev

Hjælp til selvhjælp: Udtal dig først om noget, når du har viden nok. Vær ærlig om egne evner og kompetencer, og gør ikke noget forhastet.

Hvad er den bedste løsning?

Den arrogante konsulent, der kommer med færdige standardløsninger, har et problem. Han lægger sig stærkt op ad sin erfaring og status, og tromler hen over kunden. Konsulenten siger fx: "Jeg tror ikke, du har forstået mit forslag; lad mig forklare det igen."

Konsulenten tror hans svar og løsninger er de eneste rigtige, og at kundens defensive holdning er udtryk for manglende forståelse. Problemet er, at konsulenten mistolker de signaler, kunden giver. Konsulenten kan komme til at presse en løsning ned over hovedet på kunden, han slet ikke ønsker. Det er selvsagt dårlig hjælp.

Hjælp til selvhjælp: "Tving" kunden til at give ærlig feedback, og vær åben over for at ændre perspektiv.

Hvad er konsensus?

Konsulentens fornemmeste opgave er at levere et gedigent produkt, der rent faktisk hjælper kunden. Den fornemmeste opgave er ikke at være ryglapper. Konsulenten siger fx: "Jeg er sikker på, din plan virker. Jeg støtter dig. Hvis det går galt, er det ikke din skyld; du gjorde, hvad du kunne."

For meget ryglapperi og automatisk empati kan virke godt i situationen, men er også en fælde. Problemet er, hvis den gode stemning og konsensus overprioriteres frem for de kritiske, uddybende, konstruktive spørgsmål. Konsulenten må her gå ind og agere djævlens advokat for at fremprovokere den nødvendige forandring.

Hjælp til selvhjælp: Giv ikke altid kunden, hvad han umiddelbart vil have. Gå ikke efter konsensus, men efter det bedste.

Hvad er den gyldne middelvej?

Konsulenten prøver ofte at holde en professionel distance og ikke give direkte og for hurtige gode råd. Og det kan være meget godt. Men faren er, at han i stedet kommer til (ubevidst) at udvise en tilsyneladende ligegyldighed og distance til kunden. Konsulenten siger fx: "Tjah, jeg ved ikke rigtig, du kunne måske ... eller har du talt med ... om det?".

Det mellemmenneskelige subtile signal, der står mellem linjerne, er: "Jeg har faktisk ikke rigtig lyst til at engagere mig i dit problem". Og det er et problematisk signal at sende for en konsulent, der er betalt for et stykke hjælpende arbejde.

Hjælp til selvhjælp: Tal aldrig i vendinger, der kan misforstås. Engager dig oprigtigt i kunden - på den professionelle måde.

Hvad er magtrelationen?

Når man beder om hjælp, træder man følelsesmæssigt og socialt et trin ned og er *one down* i det sociale spil. Der er tale om et midlertidigt tab af status og selvværd, når man ikke ved, hvad man skal gøre, eller ikke er i stand til at gøre det. Det kan være svært for kunden at stå i den position.

Omvendt er det med den, der bliver spurgt om hjælp. Konsulenten bliver defineret i en position, hvor han/hun tillægges magt og værdi som den, der muligvis kan gøre en forskel. Konsulenten er på den måde *one up*.

FÅ NYHEDSBREV



Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

Din e-mailadresse*

Tilmeld nyhedsbrev

Denne forskel mellem rollerne skaber en grundlæggende ubalance i relationen. Kunden siger fx: "Din ide til en løsning kan ikke lade sig gøre, fordi du bare ikke forstår kompleksiteten". Problemet er, at kunden er for optaget af at rette op på magtbalancen ved at trække hjælperen ned på samme niveau; således at de begge er *one down*. Konsulenten må her gå ind og anerkende kundens behov for at genoprette magtforholdet, og han må udvikle strategier for at skabe mere lighed og flytte ansvaret tilbage hos kunden.

Hjælp til selvhjælp: Hjælp ikke for at få og fastholde magt, men for at gøre en positiv forskel i kundens arbejdsliv.

Den effektive hjælp

Schein peger på en række problemer i relationen mellem konsulenten og kunden; hjælperen og den hjælpne. Samlet set mener han, at der er tale om effektiv hjælp, når begge parter er parate til henholdsvis at give og modtage hjælp; at hjælpen er effektiv, hvis relationen opfattes som ligeværdig, og når hjælperen indtager den rette hjælperolle. Hjælperen må også vide, at alt, hvad han siger eller gør, er en intervention, der påvirker fremover, at han aldrig har alle svarene, og at effektiv hjælp er bygget op omkring en ydmyg udspørgen.

Schein peger her på fire former for udspørgen, som konsulenten kan benytte sig af i forskellige situationer for at åbne op for den gode hjælp.

Ren udspørgen: De neutrale opklarende og bredt funderede spørgsmål. Eks.: "Hvad vil du sige, problemet er?"

Diagnosticisk udspørgen: Der spørges ind til specifikke temaer for at diagnosticere opgaven præcist. Eks.: "Hvad har du hidtil gjort for at løse dette problem?"

Konfronterende udspørgen: Hjælperen skyder nu sine egne ideer om processen og problemerne ind i samtalen. Eks.: "Har du tænkt på, at det måske gik galt, fordi ..."

Procesorienteret udspørgen: Hjælperen går i meta og spørger ind til måden, samtalen netop nu udfolder sig på. Eks.: "Hvorfor har du valgt at præsentere problemet på denne måde?"

I sidste ende er konsulenten som hjælper dog ikke blot prisgivet den konkrete kunde og de "små" vigtige spørgsmål i situationen, men hele organisationen i al dens kompleksitet. Kaos og uforudsigelighed er derfor en trofast følgesvend for hjælperen, der for hver ny opgave befinder sig i en unik situation med særlige udfordringer og relationer, der skal afkodes.

Giv din stemme

4,5/5

6 stemmer

FÅ NYHEDSBREV

Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

Din e-mailadresse*

Tilmeld nyhedsbrev