

Thilde Westmark, Dorte Nissen,
Lasse Offenberg og Dorte Lund-
Jacobsen

Konsulent – men hvordan?

Narrativt konsulentarbejde i praksis

AKADEMISK FORLAG, 2012

Jeg kom hjem en dag fra en konsultation med en underlig fornemmelse i maven. Jeg følte, jeg havde været på hårdt arbejde, men at jeg alligevel ikke havde gjort så godt et stykke arbejde, som jeg plejede at kunne. Alle i personalegruppen havde fået fortalt om deres perspektiver, og jeg havde bidraget med mine refleksioner. Jeg kunne ikke gennemskue, hvorfor jeg alligevel havde en underlig fornemmelse af at have været del af nogle samtaler, som ikke rigtigt rykkede.

Jeg slog op i bogen *Konsulent – men hvordan?*, dér hvor jeg tilfældigvis var kommet til, og fik med det samme en aha-oplevelse. Jeg læste: «Interviewet er et af konsulentens mest effektfulde redskaber». Jeg lod mig suges ind i bogens narrative univers og gennemtænkte konsultationen, de positioner jeg havde inviteret til, og den position jeg selv var trådt ind i. Ved den efterfølgende konsultation skiftede jeg position, og blev mindre styrende på indholdet, men til gengæld mere styrende på formen. Jeg blev måske ikke klogere på præcis, hvor den underlige fornemmelse

stammede fra, men jeg gik ud af døren med en mere tilfredsstillende fornemmelse denne gang.

Sådan virker denne bog på mig, som en meget konkret inspiration til metoder, positioneringer og grundpræmisser. Når jeg er glad for den, er det som en slags redskab med konkrete forslag og metoder, og fordi den ikke er bedrevidende men i stedet gennemsyret af forfatterens konkrete erfaringer og solide forankring i den narrative teori.

Denne forankring betyder også, at bogen er mindre optaget af opgør med andre retninger og derfor opleves som en inspiration mere end et kampskrift. Den tager sit dialogiske udgangspunkt alvorligt nok til ikke at behøve at definere sig i opposition. Helt personligt kan jeg godt mærke savnet af den overraskende eller originale idé eller måske bare lidt vildere fagter eller passion i formidlingen, men det er ikke bogens anliggende. Den vil måske snarere berolige end anspore. Og beroligelse kan vi alle have brug for i konsultationsarbejdets til tider frustrerende kompleksitet – fyldt med modstridende interesser og dagsordener, overlappende kontekster og dunkle magtrelationer.

Med andre ord: Dette er tænkt som en grundbog, og som sådan er den vældigt velstruktureret og stringent og ikke mindst anvendelig. Den kunne således tænkes som en udmær-

ket indføring i konsulentfeltet for nybegyndere og en dialogpartner for lettere øvede, som har lyst til at se på deres praksis fra grunden eller fra en ny vinkel.

Bogen præsenterer kort og præcist sit udgangspunkt med kapitler om socialkonstruktionismen, om de narrative grundprincipper og –metaforer samt om den ikke-vidende eller ikke-intervenerende tilgang. Herefter træder den et trin ned ad abstraktionsstigen med nogle konkrete metodiske kapitler. Først overordnet med forskellige vinkler på basale dilemmaer, man som konsulent kan støde på, fx om hvordan man finder balancen mellem proceskonsultation og ekspertkonsultation samt mellem konsultation og rådgivning.

Senere går bogen endnu længere ned i handlingens landskab med relevante eksempler, som igen viser forfatterne egne erfaringer med, hvor der kan opstå dilemmaer og problemer i arbejdet som konsulent. Eksempelvis har både kapitlet om at styre møder og om konflikter været direkte brugbare for mig i mit arbejde. Bogen er propfyldt med helt konkrete eksempler på spørgsmål, læseren kan lade sig inspirere af.

To metaforer er gennemgående i bogen: en konkret metodisk og en anden mere teoretisk metodisk. For det første den tidligere nævnte praksis med at sætte *interviewet* i cen-

trum. Det gennemsyrrer hele bogen, at konsulentens rolle ikke er fagekspertens, men dialogkunstnerens. Som et ekko af Milanoskolen er fokus på spørgsmålet frem for interventionen, for målet i narrativ praksis er ikke at nå frem til de rette svar, men at åbne for de rette samtaler, at åbne for refleksioner i stedet for at fortælle sine sandheder eller påvirke til et allerede defineret mål.

Det andet centrale begreb er *positioner*. Konsulenten hjælper hele tiden medarbejdere med mere end bare at sige, hvad de har på hjerte. Igen med fokus på dialogen har det betydning, hvorfra vi taler, og dermed hvad vi vælger at sige og ikke sige, og hvor vi vælger at lægge vores fokus. Vi kan med andre ord træde ind i hjælpsomme og mindre hjælpsomme positioner.

De to positioner, som forfatterne benytter på tværs af en del kontekster, er hhv. *tale- og lyttepositionerne*. Disse struktureres og understøttes af konsulenten, således at komplekse eller konfliktfyldte situationer bliver til muligheder for gensidig bevidning. Det er forbavsende effektivt og gør det tydeligt, hvor ofte vi i dagliglivet befinder os i både tale- og lytteposition på samme tid – uden rigtigt at være i nogen af dem på tilfredsstillende vis.

Det går op for mig gennem læsningen af bogen, hvor centralt lige præ-

cis denne dobbeltpositionering er i narrativ praksis lige fra mediation til parterapi. Konsulenten kan bruge denne form i en række situationer lige fra kontekstafklaringen af selve konsulentopgaven til håndteringen af indgroede konflikter. Konsulenten kan fx sige til vidnet i lyttepositionen: «Lige nu vil vi bede dig lytte efter det, som er bare lidt nyt for dig», og til personen i talepositionen: «Hvordan tror du, at du bedst kan tale om det, der ligger dig på sinde, på en måde der også gør det muligt for ham at lytte»? Spørgsmålene benyttes altså som et stillads, der kan hjælpe deltagerne til at positionere sig på måder, som støtter dialogens fremdrift.

Konsulent er det nye sort. For ti år siden skulle alle være coaches, i dag er det min fornemmelse, at coaching er ved at blive overhalet af konsulentbegrebet. En bog som denne er på sin

egen stille og grundige måde et væsentligt bidrag til at få kvalificeret dette begreb, sådan at det ikke ender med at kunne betyde hvad som helst. En konsulent er i denne bogs optik ikke bare endnu en ekspert, der kommer til en organisation og sætter fingeren på fejlene og fortæller medarbejdere og ledere, hvad de skulle tage at gøre. Nej, en narrativ konsulent er en ekspert i interview og i positioneringer. Konsulenten er ekspert i at skabe og facilitere *dialoger*.

Tag bogen med i baglommen på vej til konsulentopgaver og på vej hjem igen. Den kan være en udmærket dialogpartner, som inspiration på vej ind i en ny konsulentopgave, som støtte på vej ud af en vanskelig situation, eller når en konsultation bare har efterladt en underlig fornemmelse i maven.

Jacob Mosgaard

jacob.mosgaard@gmail.com