

Rundt om den interne konsulentposition

Synspunkt fra læsegruppen "Fluxus" konsulent uddannelse hold 720-07

"De fleste af os er ansat som interne konsulenter, men vi synes, undervisningen tager udgangspunkt i den eksterne konsulent position."

"Kan vi ikke få noget litteratur og øvelser, der i højere grad vinkler det at være intern konsulent?"

Det er nogle af de kommentarer, der er kommet fra kursisterne til underviserne på Dispuk konsulentuddannelse i 2006/07.

Vi fik det svar, at det kan vi godt, fordi:

"I former uddannelsen, så må vi opfordre til, at I selv hjælper til?"

Det vil vi gerne. Dermed fik vi idéen til, at holdet skulle skrive et synspunkt om de udfordringer, begrænsninger og muligheder, vi oplever i vores daglige arbejde som interne konsulenter.

Oplægget griber som udgangspunkt fat i nogle af de tanker, erfaringer og dilemmaer, vi som kursister med vidt forskellige ansættelsesbaggrunde er stødt på i vores praksis.

I nogle afsnit kaster vi os gladelig og holdningsmæssigt ud i bud på definitioner og gode idéer. I andre afsnit står spørgsmål og problemstillinger helt åbent og nøgent frem.

Vi prøver hermed at brede forskellige temaer ud, som andre Dispuk kursister forhåbentlig med stor fornøjelse kan dekonstruere, diskutere og nuancere.

Hvad er en konsulent?

"Hvad er en konsulent?"

Det spurgte en dispukstuderende tre af hendes daglige kollegaer og sin overordnede leder om.

Kollegaerne svarede, at en konsulent er en person:

- der ikke træffer beslutninger, men skaffer forskellige svar.
- der rådgiver andre.
- der får noget til at flytte sig - for eksempel menneskers holdninger.
- Der har en relevant faglig ballast, der er repræsenteret ved forskellige kompetencer, som kan sættes i spil alt efter, hvor der er brug for det.
- der ikke har et ledelses- og drift ansvar, men et opgave- og projektorienteret ansvar."

Den overordnede leder svarede, at en konsulent er en person:

- der på én gang formår at være både embedsmand og udvikler af en opgave og rolle. En intern konsulent jeg vil ansætte, skal være både politisk embedsmand med holdninger og konsulent med holdninger på en gang.
- der arbejder med svar, der ikke er givet på forhånd.
- der fungerer som en slags katalysator.

Konsulent begrebet er et vidt begreb, der kan dække over mange udtalte eller indforståede stillingsbeskrivelser. Det kan derfor ikke defineres uden om kontekst, relationelle forhold, personlige erfaringer og oplevelser. Man er nødt til at afdække og forhandle helt konkret, hvad konsulentens rolle skal være i hvert enkelt tilfælde eller op-

gave. Det er nødvendigt for, at der kan etableres en fælles forståelse og accept af konsulentbegrebet i organisationen

Definition af den interne konsulent

Vi skelner her mellem en intern konsulent og en ekstern konsulent. Og vi skelner mellem proces- og ekspertkonsulenter.

Funktionen som intern konsulent kan gradbøjes. Man kan være intern konsulent i en mindre kollega- eller medarbejdergruppe, eller man kan eksempelvis være intern konsulent i en stor organisation, hvor man tager ud og virker som konsulent i forskellige afdelinger. Førstnævnte kalder vi intern/intern konsulent, mens sidstnævnte kan kaldes intern/ekstern konsulent.

Som intern/intern konsulent vil man typisk være en del af den lokale kultur, mens man måske kun vil have den overordnede kultur til fælles som intern/ekstern konsulent. Dette har betydning for konsulentens mulighed for at stille fordomsfrie spørgsmål og genforhandle positionen. Vi vil vende tilbage til denne udfordring senere i oplægget.

I princippet kan en intern konsulent indtage lige så mange forskellige positioner som en ekstern, men almindeligvis er grænserne for en ekstern konsulent mere tydeligt tegnet op i og med grænsedragningen almindeligvis indgår i selve opgaveforhandlingen og kontrakten. Som intern konsulent kan det fra tid til anden være mere uklart, hvilken position man indtager i hvilke fora. Ligeledes kan forventningerne fra arbejdspladsen være forskellige til den eksterne og interne konsulent. Problematikker om position og forventninger behandler vi også i kommende afsnit.

Hvad laver en intern konsulent?

Som udgangspunkt er den væsentligste forskel på den interne og eksterne konsulent ansættelsesforholdet. Her ligger kimen til nogle af de udfordringer, den interne konsulent kan komme til at stå overfor. For hvordan kan du undgå at skelne til det forhold, at du er ansat af selv samme ledelse, der som oftest også beder dig om at være med til at løse opgaver i organisationen? Hvordan vil du bevidsthedsmæssigt arbejde med din egen rolle i forhold til ledelsesgruppen? Hvordan vil du forholde dig til, at ledelsen måske betragter dig som en naturlig del af ledelsesgruppen? Og hvordan vil du forholde dig til, at dine kollegaer måske betragter dig som ledelsens forlængede arm?

Det kalder på en høj grad af kompetenceafklaring og tydelighed. Hvordan vil du som intern konsulent holde dine egne meninger i baggrunden eller holde dem helt ude af diskussionerne? Er det muligt? Er det hensigtsmæssigt? Du er jo kollega og har sympatier og antisympatier, personligt som holdningsmæssigt i de konkrete situationer lige som de øvrige medarbejdere.

Som interne konsulenter mener vi, det er en god idé, at vi får bestillerne og de involverede i en opgave til at forholde sig til den interne konsulents objektivitet. Det er vigtigt at diskutere, hvad det vil sige at være objektiv i forbindelse med konsulentarbejde. Er det overhovedet muligt og ønskeligt? Er der mere personlig støj, når man er intern konsulent? Er der en forventning om og forforståelse af at, hvis organisationen ansætter en ekstern konsulent, vil denne kunne se klarere og mere objektivt på problemstillinger og opgaver - og dermed bibringe organisationen mere sande løsninger?

Den interne konsulents position er mindre kendt end for eksempel ledelsespositionen og TR positionen. Det kan ligeledes være en god idé, at arbejdspladsen forholder sig til, hvad det gør ved klimaet på arbejdspladsen, at en medarbejder har konsulentfunktioner. Og hvad gør det ved konsulenten. Skaber det en ensomhedsfølelse i lighed med den, en leder og TR kan opleve.

Som intern konsulent kan man være alt lige fra koordinator, organisator, projektleder, problemknuser, sparringspartner, ledelsens forlængede arm, personaleudvikler, HR'er ekspert til procesleder.

De tre kollegaer og lederen blev spurgt, om der var opgaver, man som intern konsulent skulle holde sig væk fra. De var alle uafhængigt af hinanden enige om at anbefale, at den interne konsulent skal holde sig fra opgaver, der er forbundet med at udvikle arbejdspladsen som arbejdsplads. Og fra opgaver med at indbyggede personalekonflikter og uafklarede samarbejdsrelationer.

Hvad er forskellen?

Den dispukstuderende spurgte videre sine kollegaer om, hvad de tænker, forskellen på en intern og ekstern konsulent er.

Den første kollega svarede:

"Forskellen er milevid, alene i definitionen af opgaven. Den eksterne konsulent bliver tidsat, prissat og bedømt. Umiddelbart er der ingen fordel ved at have en intern konsulent. Og dog, hun vil kunne arbejde, hvis hun får en helt præcis definition af og mål med opgaven og en accept fra alle involverede parter."

Den anden kollega svarede:

"Den interne har viden under huden. Hendes etik skal være lige så stor som for eksempel en leders og TRs etik. Der er ikke noget med at gå og sladre i krogene. Hun vil derfor typisk blive meget ensom".

Den tredje kollega svarede:

"Forskellen er tilknytning og frihed. Den interne konsulent har en berettigelse via sin faglige tilknytning og har sin viden og indsigt tæt på kontekst. Hun har ikke ledelsesmæssigt driftsansvar, men et ansvar for projektet og den opgave, det skal løse. Hun repræsenterer kompetencer, der kan sættes i spil - som en bi, der flyver rundt. Den eksterne konsulent har frihed til at se noget udefra og kan derved måske lettere få øje på det, der er usynligt for de øvrige ansatte. Og hun kan stille spørgsmål, der bringer andre verdner og forståelser ind."

Den overordnede leder svarede:

"Den interne konsulent er en del af det værdimæssige fællesskab, som hun selv er med til at udvikle. Hun må gerne være uenig i beslutninger, men netop fordi hun har mulighed for at påvirke kollegaerne, vil hendes loyalitet være forbundet med opgaverne. Den eksterne konsulent vil ofte være ansat til at løse en specifik defineret opgave. Hun er derfor valgt ud fra, at hun repræsenterer nogle særlige kompetencer, der ikke allerede eksisterer i organisationen. Den eksterne konsulents holdninger er på en måde mere irrelevant. Men jeg mener, at hverken interne eller eksterne konsulenter kan have den position, hvis de ikke har holdninger."

Forestillinger og forventninger

Arbejdspladsen kan således have forskellige forestillinger og forventninger til henholdsvis eksterne og interne konsulenter. Her er nogle af dem, vi yderligere er stødt på. Den eksterne konsulent er en person, der:

- er objektiv, ser problemerne udefra og objektivt går ind i udviklingen af opgaver.
- kan forandre og udvikle.
- kan skubbe til noget man i organisationen ikke er tilfreds med.
- Har en særlig vidne om teori, metoder, adfærd og psykologi.
- som regel kommer ind i organisationen, fordi man har erfaring med vedkommende, eller man har hørt, at vedkommende er god.
- kan undervise eller lige frem underholde lidt.
- får sin autoritet og respekt foræret. Som medarbejder lægger man sig i selen og opfører sig ordentligt over for én udefra.
- Får penge for at løse opgaven, så man skal som organisation have noget for pengene. Det er med til at skærpe ens egen deltagelse.
- er valgt og bestilt til at løse en konkret opgave. Gør vedkommende det ikke tilfredsstillende, bliver hun ikke brugt igen.

Den interne konsulent er en person, der:

- kender organisationen.
- er i nærheden hele tiden.
- kan arbejde fleksibelt og når det passer ind i andre opgaver
- kan afslutte, forankre, følge op og fortsætte processen.
- skal oparbejde sin autoritet i organisationen.
- ikke må have været involveret i konflikter, sammenstød og lignende på sin egen arbejdsplads.
- er afhængig af relationer og kontekst, hvis der skal komme et positivt resultat ud af arbejdet.
- Der umiddelbart er billigere for organisationen at bruge.
- skal være en ansvarlig kollega, der er god til at koordinere og organisere.

En del af problemet

Som intern konsulent er man involveret på sin arbejdsplads. Det gælder både kollegialt og opgavemæssigt. Det giver mulighed for at følge op på de processer, man som intern konsulent sætter i gang. Og man har førstehåndskendskab til organisationens kultur og arbejdsgange samt en mere direkte mulighed for påvirkning og medindflydelse.

Denne involvering kan samtidig være den interne konsulents begrænsning. Det kan være, fordi man organisatorisk er placeret et bestemt sted i organisationen - eksempelvis tæt på ledelsen. Det kan besværliggøre arbejdet med nogle kollegaer, fordi de opfatter én som tilhørende en bestemt del af organisationen. Eller det kan være, fordi man er så involveret i problemstillingen, at det kan være svært at indtage en nysgerrig position, stille kritiske spørgsmål og se helt nye vinkler. Man kan selv have nogle myter i hovedet, hvis man har været ét sted i mange år. Det kan for eksempel være, " jeg synes altid der er konflikter mellem salg og produktion". Man kan vide meget som intern konsulent, fordi man taler med mange i hverdagen. Men i nogle situationer, kan man også vide for meget.

Omvendt har man som intern konsulent ofte mulighed for at vide, hvor skoen trykker, og hvilke diskurser og historier der er i spil.

Man kan være involveret i opgaver, der blotlægger organisationens muligheder eller mangler. Ved at være i den interne konsulentposition skal man have en særlig opmærksomhed i forhold til de stemninger, energier og følelser, der præger arbejdspladsen. Ved nogle gange at skulle løse opgaver der går på tværs af kendte strukturer i organisationen, får man måske øje på kollegaers potentialer, der ikke kommer konstruktivt i spil. Man kan også være part i foretrukne historier blandt kollegaerne. Det kan for eksempel være fortællingen om, at når ledelsen ikke har mere styr på mål og retning for udviklingen af arbejdspladsen, og hvis vi ikke bliver frigjort fra nogle af vores driftsopgaver, hvordan skal vi så kunne bidrage i udvikling og løsning af nye opgaver?

Udfordringen og konsulentetikken er her, at man skal passe på ikke at diagnosticere, hvor skoen sådan objektivt set trykker. Og man skal være meget opmærksom på ikke selv at bære ved til det bål.

Den interne konsulent har nogle gange mulighed for at sætte dagsorden omkring sit arbejde, mens den eksterne konsulent almindeligvis får en relativt afgrænset opgavebeskrivelse. Den interne konsulents mulighed er således, at man ikke nødvendigvis er hidkaldt, fordi ledelsen eksempelvis har diagnosticeret, at skoen trykker et helt bestemt sted.

I stedet kan den interne konsulent være en del af processen med at finde ud af, hvad der så at sige er brug for i kraft af sin insider viden i organisationen. Ideelt set har man således som intern konsulent mulighed for at dagsordensætte temaer, bestemme opgaver og udvikle både arbejdspladsen og indholdet af sin egen stilling.

Hvorfor flere konsulenter?

Den dispukstuderende spurgte kollegaerne om tendensen er, at der bliver flere og flere konsulenter? Hvorfor de tror, at det er sådan? Og hvad der gør, at organisationer har brug for folk, der er ansat med den stillingsbetegnelse?

Den første kollega svarede:

"Samfundet er mere og mere komplekst. Og det har udviklet sig til at blive et netværkssamfund, hvor mange flere har brug for at gøre deres indflydelse gældende. Det kalder på nogle af de kommunikative, koordinerende og organisatoriske kompetencer, som konsulenter gerne skal besidde."

Den anden kollega svarede:

"Forandringstrykket er højt. Alt går hurtigere og hurtigere. Men det handler også om den forkælelse og overflod, der er på mange arbejdspladser, og det giver mulighed for at hyre konsulenter. Vi er i en tid, hvor mange af os ikke bare skal løse opgaver, der giver os brød på bordet. Hvis opgaven handlede om overlevelse, så var der ikke behov for konsulenter."

Den overordnede leder:

"Det er jo også et modfænomen. Vi ved i højere grad, at svarene ikke er givet på forhånd og at mange skal høres i opgaver og processer. Måske er der lidt ansvarsforflygtigelse i det. Når der er opgaver, man ikke kan overskue, er det legalt at hente hjælp

udefra. På den måde forsøger man at dele et ansvar, og det er nogle gange lettere end at sige end sådan og sådan, vil jeg gerne have det."

Legitimitet og forberedelse

Som intern konsulent må man gøre sit forberedelsesarbejde lige så grundigt som den eksterne konsulent. Forberedelsesarbejde er for eksempel at skabe accept og forhandle, hvad konsulentopgaven og rollen skal gå ud på i netop denne situation og eller forløb. I forhold til uddelegering af ledelseskompetencen af en opgave til den interne konsulent er klarheden og kontraktforhandlingen utrolig vigtig. Ledelsen har altid ansvaret, men kan uddelegere opgaver. Som intern konsulent er man der bare, så det kan være svære at markere, at opgaver skal forhandles og genforhandles.

Det er godt givet ud, at man spiller med tydelige og åbne kort i forhold til ledelsen og kollegagruppen vedrørende den måde, man indtræder i defineringen og løsningen af opgaven. At man husker sig selv og andre på, at som intern konsulent er man aldrig neutral og i opgaveløsningen både er og bliver man en del af handlingerne. Og man kan ikke slette harddisken fra gang til gang.

Som intern konsulent skal man have modet til ikke at synes, at man ulejlig eller irriterer ledelsen med de afklaringer, man har brug for. Både ledelse og konsulent kan forfalde til at tro, at man jo kender organisationen og derfor ikke behøver at spørge og afklare så meget. Men manglende afklaringer kan betyde forøget risiko for, at man kan gå fejl af opgaven. Og at man kan komme til at udføre "bestilt" arbejde på en måde, så bestilleren ikke tager ejerskab.

Både konsulent og leder har et ansvar for at arbejde for, at konsulenten har legitimitet og bliver taget seriøst, så konsulenten ikke bliver praktiserende i en slags tomrum, hvor alle kan undsige sig og vaske hænder, hvis opgaven ikke udvikler sig efter hensigten.

Magten i konsulentrollen

En konsulentuddannelse, konsulent kompetencer, konsulentposition eller konsulenttitel giver ikke i sig selv legitimation til at gå konsulentagtigt til en opgave.

Vores erfaring siger os, at vi må til afklarings- og forhandlingsbordet, hver gang vi får eller udvikler en ny opgave. Det vil sige, at vi forsat må holde fast i en ydmyg, nysgerrig spørgende og opklarende tilgang til opgaver. Det gælder både dem vi selv graver frem og dem, vi bliver bedt om at løse. Vi må være tydelige på at konsulentopgaver skal forhandles hver gang. Hvorfor er det så vigtigt? Det er det, fordi der er mennesker involveret.

Som intern konsulent er det en konstant udfordring at markere roller efter behov og situation. At man afgrænser sig tydeligt i forhold til ledelsen. At man så og sige ikke tager ledelse på sig. At man er klar over, hvilken rolle man spiller i det pågældende stykke. Rollen er med til at sætte scenen for, hvad der er muligt. Og det mulige vil oftest være, at man tager det på sig at lede processen inden for et afgrænset rum.

Magten i konsulentpositionen er vigtig at være opmærksom på. At lede processer i et afgrænset rum frem til en succes kan give magt. Det skal forstås på den måde, at magt altid er til stede, og det kan være både fristende og snublende let at sole sig lidt i en succes og spille videre på det i næste opgave.

Endelig må man huske sig selv på, at det er muligt at sige nej eller fra til en opgave, hvis man mener, at man ikke kan løse den meningsfuldt og i overensstemmelse med ens etik og værdier. Det kan eksempelvis være et bestilt arbejde. Det må være et vilkår for en intern konsulent, at hun accepterer det dilemma, at et nej til en opgave kan tolkes på den måde, at man er modvillig, udygtig, besværlig. Vi tror nu, at bestiller ofte vil mene det modsatte, at man netop er moralsk og etisk ansvarlig.

Det fede og energigivende ved at være intern konsulent

Når man i en kollegagruppe arbejder, afprøver og udvikler en måde at løse opgaver på internt i organisationen, kan det opleves som en befrielse for den interne konsulent, at sætte sig i positionen kun at skulle lede en kommunikativ proces.

At lige nu er ens opgave at lytte og arbejde på at få flest mulige synspunkter og historier frem, uden at skulle have holdninger og mene noget selv. At man arbejder på at skabe sig en platform, der via ens opgaveudførelse viser sig som nye kommunikative muligheder for **alle** medarbejdere.

Man får simpelthen foræret en kæmpe kommunikativ mulighed ved ikke selv at skulle mene noget om indholdet. Ens ører lytter efter helt andre betydninger, nuancer og mønstre, når opgaven er at iscenesætte måden, hvorpå vi taler sammen i stedet for, når man selv er holdningsmæssigt deltagende.

Det kan ikke lade sig gøre i alle interne konsulent opgaver at holde fokus kun på proces delen. Som vi tidligere har skrevet bliver vi en del af udviklingen og historien blot ved det at være til stede.

En bemærkning fra den dispukestuderendes kollega, da organisationen forsøgte sig med den opgavefordeling, var:

"Det var en rigtig spændende måde vi kom til at tale sammen på, men vi manglede din stemme og dine holdninger."

Kommunikation i fremtiden

Måske handler det om, at arbejdspladser vænner sig til at have en eller flere ansatte til opgaven at iscenesætte og formidle forskellige former for kommunikation.

Måske er det voksende antal interne konsulenter groet som et moderne forsøg på at arbejde dynamisk og kommunikativt med den store grad af kompleksitet, der præger opgaver.

Om 5 - 10 år vil det måske blive mere almindeligt, at man i organisationer vælger, hvordan man vil tale sammen om forskellige opgaver. Eksempelvis har det i nogle faglige miljøer i flere år været accepteret at sige, det her problem kunne vi arbejde med i en supervision, eller jeg kunne godt bruge lidt coaching til at komme videre. Måske vil det i fremtiden blive helt naturligt at sige lad os lige eksternaliserer dette problem og se om vi kan få nye ideer. Eller her har vi vist brug for en mediation, en dekonstruktion af den gældende diskurs eller en bevidningsproces.

I fremtiden vil flere måske kende og mestre de forskellige måder at kommunikere på, som interne konsulenter i dag introducerer. Måske vil man vælge at skiftes til at være i den procesorganiserende lyttende position. Hvilke perspektiver. Måske udvikler "jeg hører, hvad du siger" sig til, at vi vitterligt får lyst til og ikke kan lade være med at høre, hvad hinanden siger og derved bliver konsulenterne måske i sidste ende helt overflødige

eller erstattet med nye stillingsbetegnelser. Men det er måske heller ikke den værste udvikling.

Efterskrift

Artiklen er udarbejdet på baggrund af mundtlige som skriftlige input fra hold 720- 07 og vores undervisere Dorte Nissen Lasse Offenberg og Thilde Westmark.

Læsegruppen Fluxus er de konkrete skribenter. Vi er Thomas Larsen, Ursula Lange, Lene Madegaard, Lotte Hansen og Anne Apollo, der også lavede interview på sin arbejdsplads BUPL Fyn.

Til sidst fik vi journalist Steen Kabel til at gennemskrive hele artiklen.

Det har været en sjov skriveproces. Det svære har været at afgrænse. At sætte punktum. Mange temaer er kun nævnt og angivet - men vi kunne jo ikke blive ved.

Vi opfordrer derfor nuværende og kommende studerende til at skrive mere og videre på emnet den interne konsulentposition. Det kan blive interessant læsning.