

# Ko-kreativitet og kompleksitet i konsulentarbejdet

“Hvem styrer – kunden eller konsulenten?”



Arne Vestergaard  
CompLead



Mette Amtoft  
CompLead

*Ser vi os selv som leverancekonsulenter forankret i markedstænkning, der leverer en lækker vare, som kunderne var vilde for at købe? Ser vi os selv som psykologiske eksperter stående godt og solidt på vores egen faglige platform?*

For et års tid siden blev vi spurgt, om vi havde lyst til at give et indlæg på årskurset for organisationspsykologer. Kurset havde som overordnet tema: “Hvem styrer – kunden eller konsulenten?” Spørgsmålet var måske lidt kategorisk næsten absurd, da ingen af de to svarmuligheder er særlig brugbare endsige interessante at lede efter, men måske var det netop derfor, det blev sådan et “sten i skoen spørgsmål” som vi blev ved med at vende tilbage til. Det gav jo alligevel resonans i forhold til nogle af de dilemmaer, vi tumlede med i vores rolle som konsulenter, og spørgsmålet gav derfor en kærkommen lejlighed til at tænke lidt mere eksplicit over vores egen rolle som konsulenter. Ser vi os selv som leverancekonsulenter forankret i markedstænkning, der leverer en lækker vare, som kunderne var vilde for

at købe? Ser vi os selv som psykologiske eksperter stående godt og solidt på vores egen faglige platform? Vi begyndte at se på den måde, vi i de sidste år har arbejdet hårdt på at indgå kunderelationer på, hvori ovenstående spørgsmål ikke længere gav mening at forsøge at besvare. Denne artikel er et resultat heraf.

## En retrospekt på vores konsulentpraksis

Vi startede med at se tilbage på de opgaver, vi havde arbejdet på de seneste par år. Hvad kunne vi bag efter se, at vi havde måttet lære eller aflære – gøre mere eller mindre af eller nyorientere os i forhold til – for at kunne skabe et meningsfuldt konsulentforløb sammen med vore kunder?

Vi har i en tidligere artikel beskrevet komplekse organisatoriske

processer set fra et ledelsesperspektiv, der i alt korthed betyder organisatoriske processer, der karakteriseres ved mangel på såvel forudsigelighed som enighed. Ligesom projektledere og andre ledere har vi som konsulenter brug for at kunne møde denne kompleksitet uden hver gang at række ud efter de sikre svar (Amtoft & Vestergaard, 2005). Der er også brug for at kunne lade ting stå åbne i tillid til, at man sammen vil finde gode veje, efterhånden som horisonterne bliver tydeligere. Vi kalder den form for kundesrelation for ko-kreativ. Den ko-kreative relation gør det muligt for parter som har forskellige interesser og perspektiver at bevæge sig ind i en kompleks proces sammen som partnere.

I artiklen vil vi dels beskrive begrebets fænomenologi ved hjælp af konkrete casesbeskrivelser samt prøve at koble et par teoretiske begreber på, vi har fundet hjælpsomme og nyttige. Endelig vil vi tilbyde et par metaforer for selve konsulentrollen i den ko-kreative kontekst.

NB! Vi vil gerne advare læserne mod at tro, at der er tale om en helt ny praksis. Vi taler nærmere om en gradvist ændret praksis, som vi først retrospektivt nu forsøger at forstå og beskrive meningsfuldt. En ændring hvor konsulentpraksis i endnu højere grad

informerer af almen psykologisk viden omkring interpersonelle relationer og intersubjektivitet for at blive bedre til at møde den usikkerhed og foranderlighed, vi ser i organisationer.

### Hvorfor ko-kreativitet?

I rådgivnings- og konsulentbranchen og andre brancher, der arbejder med kundeprojekter, har der i de senere år været gjort mange forsøg på at leve med det forhold, at mange kunder ofte ikke er i stand til at definere deres ønsker så klart og entydigt, som tidligere konsulentleverancer forudsætter. I et tilfælde udtrykte kunden behovet for en ko-kreativ proces på følgende måde: "Vi ved ikke helt, *hvad* vi vil, men vi ved helt sikkert, *at* vi vil". Kunden havde en fornemmelse af, at vi i samarbejdet kunne finde vejen sammen – uden at kunden eller vi nødvendigvis kunne designe den på forhånd. De så en stor mulighed i at kunne samle viden op undervejs og herudfra designe processen frem for at lægge sig fast på (læs købe) en proces, som så kunne vise sig meningsløs undervejs.

Ikke sjældent ser forskellige lederniveauer og forskellige funktionelle enheder noget forskelligt på, hvad der er brug for – og flere organisationer må erkende, at de klart fornemmer, de har brug for en løsning eller en ny mulighed,

**NB! Vi vil gerne advare læserne mod at tro, at der er tale om en helt ny praksis. Vi taler nærmere om en gradvist ændret praksis, som vi først retrospektivt nu forsøger at forstå og beskrive meningsfuldt.**

men ikke nødvendigvis hvad og hvordan, og nogle gange måske ikke helt hvorfor. Omvendt oplever vi også ofte, at vi ikke på forhånd kan blive helt spidse på, hvad det egentlig er, vi skal bidrage med.

Endelig er mange konsulenttydelser og projekter med til at skabe både intenderede og ikke-intenderede udkommer, der kan være adskilt fra indsatsen i tid og rum – og dermed kan det være uforudsigeligt og svært at overskue, hvilke forandringer og forudsætninger, der knytter sig til et vellykket projekt eller indsats. Mange spørgsmål kan først besvares sent i processen i takt med, at man har set effekten af indsatsen og dermed får noget mere viden om kunden og den kontekst, hvori opgaven skal gøre nytte. Dette er jo ikke nyt for konsulenter, men det nye er, at kunden selv er gryende bevidst om kompleksitet som et vilkår, der også angår konsulentrelationen.

Kundehenvendelser er som regel begrundet i et behov for at håndtere kompleksitet. En ledergruppe ønskede eksempelvis konsulentbistand til at udvikle deres egen tværgående samarbejdsproces. De stod med en bydende nødvendighed som ledergruppe om at agere både innovativt, hurtigt og handlekraftigt såvel organisatorisk og strategisk. Konsulenten leverede et

oplæg med et design for en række aktiviteter i en udviklingsproces, og der blev lavet en aftale på baggrund heraf. Forløbet har nu kørt et år, og det interessante er, at oplægget stort set ikke er fulgt. Retrospektiv kan man betegne processen som et ko-kreativt forløb, hvor det eneste, der er blevet brugt fra det oprindelige oplæg, er følgende passus:

*“Et af nøgleordene (for den fremtidige proces) er læring og sammenhængskraft undervejs. Sagt på en anden måde:” man lægger skinnerne, mens man kører toget”. Dette oplæg bygger derfor på forudsætningen om et fleksibelt, tillidsbåret samarbejde mellem undertegnede konsulent og kunden, hvilket betyder, at ikke alle spørgsmål nødvendigvis skal besvares på forhånd, men kan udskydes til der er skabt fælles viden sammen undervejs i forløbet”.*

Som dette eksempel illustrerer, så er der brug for en ko-kreativ pagt i kunderelationen for at kunde og konsulent sammen er i stand til at møde kompleksiteten på en effektiv måde i en situation, hvor det mærkes forkert (grundet ny viden opstået undervejs) at gennemføre det, der står i det oprindelige design. På den anden side skal der jo skabes et skriftligt grundlag, som kunden kan tage stilling til, og her er det vores erfaring, at en ko-kreativ pagt er god at få skrevet ind i det første tilbud.

*Mange spørgsmål kan først besvares sent i processen i takt med, at man har set effekten af indsatsen og dermed får noget mere viden om kunden og den kontekst, hvori opgaven skal gøre nytte. Dette er jo ikke nyt for konsulenter, men det nye er, at kunden selv er gryende bevidst om kompleksitet som et vilkår, der også angår konsulentrelationen.*

### Den ko-kreative kunderelation – metaforer og beslægtede begreber

Vi vil i det følgende indkredse og beskrive ko-kreativitet ved forskellige metaforer, nøglebegreber og relationstyper, som vi finder beslægtede med vort begreb om konsulentens ko-kreative relation med kunden.

#### Læringspartnerskab

I byggeriet har vi set nye samarbejdsformer vokse frem, bl.a. under betegnelsen Partnering og Lean Construction. De er vokset frem over de seneste 15-20 år som et svar på udfordringen med at leve med usikkerhed og interesseforskelle i byggeprojekter. I denne samarbejdsform forsøger man at sætte tillidsbårne relationer i stedet for kontraktbaserede forhold. Det tillader først og fremmest at lære, blive klogere og tilpasse undervejs.

Inden for IT har f.eks. såkaldte Agile principper repræsenteret forsøg på at indrette sig på, at en kunde først gradvist bliver helt klar på, hvad hun/han ønsker, og at udviklere heller ikke fra starten kan vide præcist, hvilke løsninger der vil være mest fordelagtige. Her er det især den løbende kundedialog og fokus på mulige løsnings nytteværdi, der sættes på.

Rådgiverbranchen taler om tillids- og relationsbaseret rådgivning som et bud på, hvordan den nødvendige dialog, fleksibilitet og læring kan indarbejdes i et professionelt rådgivningsforhold (fx Maister, 2005). Et særligt fokus har der været på spændingsforholdet mellem opgavernes kompleksitet på den ene side og behovet for at kunne kommunikere klare mål og estimere antallet af konsulenttimer.

Ofte har vi som konsulenter forsøgt at skelne mellem rollen som ekspert/rådgiver (ansvar for indhold) og rollen som proceskonsulent (ansvar for processen). I det første tilfælde er løsningen på uklarheden – forenklet sagt – at konsulenten bruger sin erfaring og kendskab til sine koncepter til at overbevise kunden om en givet løsning eller tilgang. I det andet tilfælde er det konsulentens evne til at spørge uddybende og indkredsende mm., der fører til, at uklarheden “afklares” af klienten selv.

Vi har i de seneste par år i en række tilfælde oplevet, at ingen af disse to indgange “is an option”. Enten risikerer man at låse sig fast på det koncept, som virkede et andet sted, men ikke giver mening her – eller man ender med at stå med et ansvar for en “som-om” – proces med organisationen som dødvægt, eller vil-

*I denne samarbejdsform forsøger man at sætte tillidsbårne relationer i stedet for kontraktbaserede forhold. Det tillader først og fremmest at lære, blive klogere og tilpasse undervejs.*

*Den ko-kreative kunderelation er hverken proceskonsultation eller ekspertbistand, men kan bevæge sig på akse mellem de to positioner.*

*Det karakteristiske var, at vi undervejs på mange områder var på lige så tynd is som kunden, men at dette ikke i sig selv var et problem*

ligt offer hvor de er et helt andet sted end da processen blev aftalt. Den ko-kreative kunderelation er hverken proceskonsultation eller ekspertbistand, men kan bevæge sig på akse mellem de to positioner.

Dette kræver, at såvel kunde som konsulent vedkender sig ansvar for både indhold og proces, og at opgaven indbefatter undersøgelse heraf løbende. Ikke sådan forstået at vi begge gør det samme, men at begge parter forpligter sig ud over sig selv, og det er relationen og interaktionen, der skal besidde den styrende agens – eller bemyndiges, som det udtrykkes omkring begrebet relationel responsibility (Gergen og McNamee). Hvem styrer – det gør interaktionen mellem os og intersubjektiviteten. Vi skal ville hinanden det bedste, spille hinanden gode og komme med det bedste vi har – til tiden. Ingen kan vide, hvad det sætter i gang, eller hvor det lander, men det har vi givet hinanden lov til at finde frem til sammen, når noget viser sig.

### **Eksempel: Excellent projektledelse**

*En organisation, der var nogle måneder inde i et samarbejde med et konsulentfirma, valgte at skifte konsulenter for at få en proces, der var mindre styret af koncepter og mere af de erfaringer, som organisationen var i færd med at gøre sig. Da vi blev kontaktet fortalte*

*kunden, at de ønskede konsulenter med ekspertise indenfor området (projektledelse og organisation), og dermed ikke "blot" en proceskonsulent, men en der også havde ekspertise på området. Med denne invitation kunne vi let være gået i leverancefælden som de foregående konsulenter – men vi fik en fornemmelse af, at vi i stedet skulle bruge mange flere kræfter på at finde den rette kontekst for at levere viden og sammen med kunden bruge endnu mere tid på at finde ud af, hvad nyttig viden kunne være i denne organisation. I denne opgave fik vi brug for at bevæge os mellem varierende roller for at opgaven kunne lykkes og erfarede, at det var muligt når – og måske kun når – der sideløbende konstrueres en eksplicit pagt om ko-kreativitet: at vi er sammen om at udforske og eksperimentere med, hvad der nytter og giver mening.*

Det karakteristiske var, at vi undervejs på mange områder var på lige så tynd is som kunden, men at dette ikke i sig selv var et problem, da vi ikke var bundet til nogle bestemte modeller eller koncepter, men selv var "under udvikling" undervejs. Vi stod relativt frit til at tilpasse og udskifte ideer og metoder, der ikke "spillede". Vi var ofte blevet enige om de første par skridt i processen, nogle principper og et ko-kreativt mindset, og så var vi i gang. Isen var tyk nok til de første par skridt.

Vi fandt en vej sammen med kunden i det, vi i dag vil kalde et læ-

ringspartnerskab – med en høj grad af uvished, forandring og multiplicitet. Det kunne være en rigtig stenet vej til tider præget af præstations- og endog kastrationsangst, hvilket løbende kaldte på en genopfindelse af vores konsulentrolle. Dog fandt vi denne vej nødvendig; ikke fordi kunden eller vi var inkompetente eller ubeslutsomme, men ganske enkelt fordi de opgaver eller organisatoriske begivenheder, som vores opgaver lægger op til, fordrede det.

En kunde beskrev et læringspartnerskab med disse ord: “Vi har behov for “Kobe-konsulenter”<sup>1</sup>, hvor forløbet kan blive “masseret “ind i organisationen!”. Adspurgt om hvad denne metafor nærmere dækkede over, var svaret, at det er konsulenter, der:

- insisterer på og stiller krav til mig som kunde om afklarende og kalibrerende møder udvejs, og dermed tager medansvar for implementeringen af den nye praksis
- har dybfølt interesse i organisationens ve og vel
- har øje for organisationens egen ekspertise
- bruger læreproces-sprog

<sup>1</sup> Metaforen “kobekonsulent” er hentet fra det japanske ekstremt møre kødtype kaldet kobekød, hvor kørnelivet igennem bliver masseret og derfor får disse meget bløde og let gennemstrømmelige fibre.

- støtter os i at blive ved længe nok til, at det kan ses, hvad vi har gang i
- synes det er ok at sige højt, at “det bare ikke duer”?

Ofte er det at lede efter svar på dette og hint sammen med kunden det, opgaven går ud på, men et læringspartnerskab kan også opleves meget frustrerende udvejs af kunden, uagtet at det er en eksplicit aftale.

### Eksempel: “Gode projekter”

*Dette eksempel handler om ko-kreativitet i arbejdet med en organisationens evne til at lave gode projekter. I denne organisation var der allerede på forhånd valgt en læringsindgang til at forbedre organisationens kompetence, – så også her var der et bevidst fravalg af mere standardiserede modeller og koncepter. Imidlertid var dette valg truffet af de personer, der kontaktede os, og ikke af den øverste ledelse. Udfordringen i denne opgave var i højere grad end i den første at gå ind i en proces, hvor det ikke var muligt på kort sigt at opnå enighed om, hvad der skulle til for at blive bedre til at lave gode projekter.*

Den forbedringsstrategi, som vi indgik en pagt med de interne konsulenter om, var at lade erfaringen tale og udskyde spørgsmålet om ledelsesmæssig opbakning til et senere tidspunkt, hvor der forhåbentlig var skabt tilstrækkeligt med konkret erfaringer med mål, midler og resultater, så vilkå-

*Det kunne være en rigtig stenet vej til tider præget af præstations- og endog kastrationsangst, hvilket løbende kaldte på en genopfindelse af vores konsulentrolle.*

rene for at opnå tilstrækkelig enighed i organisationen – herunder i ledelsen – ville være bedre.

Også i dette tilfælde søgte organisationen konsulenter, der ikke var hverken rene eksperter eller proceskonsulenter, men gode sparringspartnere i en proces der nødvendigvis måtte skabes undervejs. Opgaven er i skrivende stund stadig i gang, og der er tegn på, at opbakningen fra den øverste ledelse og enigheden i organisationen i forhold til ledelse via projekter nu er på vej – langt senere end ventet, men tilsyneladende stadig mens tid er, og det ikke er for sent.

Med dette eksempel har vi villet illustrere, hvor vi ser den ko-kreative kunderelations potentiale i forhold til at skabe nyttige forandringer i en organisation langt fra enighed og langt fra vished om mål og midler. En situation, mange organisationer befinder sig i.

Kunden udtalte under en evaluering af den ko-kreative relation: "På et tidspunkt tænkte vi om i for h... ikke bare kunne lave den projektmodel for os, selvom vi havde insisteret på at lave den selv. Det var SÅ svært...", ". Bag efter kunne de fleste se nytten af det ejerskab og kompetenceløft, processen havde givet, men det var tydeligt for os, hvorfor

spørgsmålet om hvem der styrer, var så svært at besvare. Det, der havde holdt denne kunde oppe, var vores opfølgning og opmuntring undervejs, så hvem styrede her? Læreproces-sproget var lidt for meget for ledelsen, som måske bl.a. derfor ikke helt var så forpligtede på processen, som de med fordel kunne have været.

### Rejsekammerater

En metafor vi ofte bruger er, at vi er rejsekammerater med kunden. Vi er ikke en del af den samme struktur, men meget afhænger af, hvorledes vi sammen agerer på den fælles tur. Det bliver rejsen – det at det bliver en god tur, der søges gjort til den myndige – agenten som ansvaret hægter sig på. Den gode rejsekammerat spørger som regel sig selv: Hvad har rejsen brug for nu?<sup>2</sup> Den gode rejsekammerat har også viljen til at forsøge at forfølge det og ikke kun det, man personligt har lyst til – eller det der oprindeligt var planen for den sags skyld.

Vi møder organisationer, der søger en god rejsekammerat, der kommer med hele sin erfaring som menneske og professionel og med hele den dømmekraft, handlekraft og refleksionskraft, der ligger heri. Den gode rejsekamme-

<sup>2</sup> Her er vi blevet meget inspireret af Ole Fogh Kierkebys begreb om begivenhedsledelse

rat lever også fint med, at den gruppe, der rejser sammen, til tider ikke er enige om, hvor vi er og er på vej hen og hjælper til at finde om ikke andet så i det mindste de næste skridt og beslutninger på vejen.

### **Eksempel: før-lederuddannelse**

*Det tredje eksempel stammer fra en organisation, der gerne ville samarbejde med en ekstern konsulent om at videreudvikle og gennemføre et udviklingsprogram for kommende (potentielle) ledere. I den eksisterende udgave hed programmet en uddannelse for førledere. Udviklingsafdelingen ville gerne ændre uddannelsen, så den i højere grad afspejlede 1) Tendensen i organisationen til nye organisationsformer og flere former for ledelse 2) At selve ledelsesbegrebet var under konstant rekonstruktion. Dermed bortfaldt det finale mål: At udvikle den gode lederprofil, som den er defineret i organisationen.*

Der skulle derfor udvikles et forløb, og i den sammenhæng søgte organisationen en konsulent, der kunne indgå i arbejdet med at udvikle dette nye udviklingsforløb. Opdragsgiveren sagde, at det var vigtigere at sikre refleksionskvalitet end at besidde en særlig viden om ledelse. I dette tilfælde blev samarbejdet én lang udviklingsproces, der fortsatte ind i den periode, hvor der også kom deltagere ind i programmet – og de enkelte dele af programmet blev designet efterhånden i et samspil mellem

ekstern og intern konsulent, ledelse og deltagere. Denne opgave/kunde kaldte på en mangfoldig konsulentrolle – dels som kyndig i lære- og refleksionsprocesser – dels som rejsekammerat og co-driver i komplekse processer og dels som proceskonsulent. Men det styrende princip lå konstant placeret i interaktionen mellem de forskellige aktører, først og fremmest intern og ekstern konsulent samt deltagere, og i anden omgang forløbets interessenter (ledere, praktiksteder, topledelse, udviklingsafdeling). Med andre ord en ko-kreativ udviklingsproces.

### **Intersubjektivitet og nuværende øjeblikke**

Vi har været meget hjulpet af udviklingspsykologen Daniel Stern's eksistentielle forståelse af det intersubjektive felt (Stern, 2004). Stern indkredser *intersubjektivitet* i såvel terapi- som dagligdags situationer. To sind skaber et intersubjektivt felt – og dette intersubjektive felt er med til at forme de to sind. Der er tale om en spejling på et niveau, der kan opleves som at begge parter her og nu oplever det samme og har direkte adgang til hinandens sind som to subjekter (historien om spejlneuroner). Når det lykkes, kan man få fornemmelsen af en eksistentiel forbundenhed, der gør det muligt at opleve særlige møder, som Stern kalder for nuværende øjeblikke.

*Men det styrende princip lå konstant placeret i interaktionen mellem de forskellige aktører, først og fremmest intern og ekstern konsulent samt deltagere, og i anden omgang forløbets interessenter (ledere, praktiksteder, topledelse, udviklingsafdeling). Med andre ord en ko-kreativ udviklingsproces.*

*Derfor må vi bruge tid og evt. også kneb for at komme ud af vore egne og andres omnipotente forestillinger for at undgå at træde i det, vi kalder "præstationsfælden" for at kunne bevæge os et sted hen med kunden, hvor vi kan få tilpas del i hinandens for forståelser, så vi kan spille hinanden gode.*

*Et meget kendt dilemma var opstået, hvor ét er at forberede sig i god tid, noget andet er jo, hvad organisationen mærker, når dagen nærmer sig.*

*"Det intersubjektive felt er det område af følelser, tanker og viden, som 2 eller flere mennesker deler om karakteren af deres aktuelle relation. Ikke alene deles dette subjektive felt men delingen valideres også imellem dem, implicit eller eksplicit. Dette felt kan omformes. Man kan gå ind i eller træde ud af det, det kan udvides eller formindskes, gøres tydeligere eller mere uklart." (Stern: Nuværende Øjeblikke 2004)*

Stern beskriver, hvorledes udvikling i det intersubjektive felt bl.a. sker, når de implicitte håb og forventninger i de relationer, vi indgår i, kan gøres tilstrækkeligt eksplicite til, at de kan gøres til genstand for gensidig udforskning og opmærksomhed. I disse øjeblikke skabes der noget nyt for alle parter, og både kunde og konsulent kan forvandles. Vi er først i et menneskeligt møde og dernæst deltagere i en kunde/konsulent relation. Hermed menes, at vi i vores interaktion med kunden forsøger at bevæge os væk fra idealiserede positioner. Det er ikke altid nemt, da vi jo ofte indgår i et system af mentale billeder, hvor forestillingen om, hvad konsulenter og kunder normalt kan og bør gøre for kunder ligger i vejen for, hvad vi rent faktisk potentielt kunne skabe med hinanden. Derfor må vi bruge tid og evt. også kneb for at komme ud af vore egne og andres omnipotente forestillinger for at undgå at træde i det,

vi kalder "præstationsfælden"<sup>3</sup> for at kunne bevæge os et sted hen med kunden, hvor vi kan få tilpas del i hinandens forståelser, så vi kan spille hinanden gode. Og i de tilfælde det lykkes, genkender vi det, som af Stern er beskrevet som intersubjektivitet og oplever fra tid til anden nuværende øjeblikke.

### Eksempel:

*En ledergruppe havde aftalt at arbejde med deres eget samarbejde og bidrag i ledergruppen og det skulle ske på en række møder. Meget kort før et sådant møde skulle afholdes i udlandet, blev der til konsulenten sået tvivl om, hvorvidt det var ønskværdigt at bruge tid på "at pille i egen navle", når nu der var så meget andet i organisationen, der presede sig på. Et meget kendt dilemma var opstået, hvor ét er at forberede sig i god tid, noget andet er jo, hvad organisationen mærker, når dagen nærmer sig.*

Fra et præstationsperspektiv kunne dette nemt føles, som at tæppet blev revet væk under processen, og at dette var en diskvalifikation af forberedelsen af forløbet. På den anden side kunne man med en ko-kreativ tilgang vælge at undersøge, hvad nyt der havde vist sig,

<sup>3</sup> Den fælde man som konsulent meget nemt falder i og som betyder, at man som konsulent omdanner opgaven til et spørgsmål om konsulentens præstation og dermed mister sit autentiske frie valg i det intersubjektive felt

siden dette møde blev forberedt, og hvorledes alle parter sammen kunne sikre sig en nyttig proces (undersøge det intersubjektive felt). Der blev indgået en pagt, der indebar, at det første skridt skulle tages sammen, og at der derefter blev mulighed for at evaluere den organisatoriske nytte heraf. Meget hurtigt viste det sig slet ikke at give mening at evaluere, da rejsen blev et fælles ansvar og det intersubjektive felt mellem konsulent og kunde førte alle et andet sted hen, hvor oplevelsen bedst karakteriseres af det Stern kalder nuværende øjeblikke. Og her giver det ikke mening med en præstationsbedømmelse af konsulenten.

### Markvandring

Markvandring som begreb har været en hjælp for os til at kunne forklare for os selv og andre, hvad vi mener med at arbejde ko-kreativt. Bl.a. Scharmer (2007) introducerer begrebet i sin berømte såkaldte U Teori, som giver et bud på, hvorledes organisationer og særlig ledergrupper kan skabe relevant fornyelse og forandring i en tid, hvor forandringerne er for mange og hurtige til, at erfaring kan danne baggrund for læring. Metaforen markvandring indgår i U processen og dækker en fælles udforskning af organisationens "afgrøder" og "muldens" beskaffenhed som tegn på bedriftens almene tilstand. Markvandring er en aktivitet, der kan føre en

gruppe fra fælles sansning til det Scharmer kalder "presencing". Presencing er svært at oversætte, da det på én gang betyder både nærvær og forud-sansning. Presencing betegner det, vi gør, når vi indstiller os på at fornemme, hvad der er ved at ske i øjeblikket for os og med os. Ved at indstille sig på det, opstår der en mulighed for at lære af det, der allerede er i fuld gang med at bryde frem – den emergerende forståelse – i stedet for at lære af det, der ligger bag os og er kendt i forvejen.

Når vi står overfor at skulle arbejde med komplekse organisationsopgaver, er denne adgang til "dybere strømme af emergens" vigtig. Når betingelserne for en proces er uklare og flertydige, er faren, at der vælges løsninger, der føles godt snarere end løsninger, der er brug for. Løsninger der føles godt kan f.eks. være de løsninger, alle andre bruger i øjeblikket eller løsninger, der bevarer os i en rolle, hvor vi har styr på det, fordi vi kører efter planen. Disse tilfælde kalder Scharmer også for downloading – da der er tale om, at vi bruger kendt tankegods, også selv om det er dette tankegods, der har ført til behovet for forandring.

*"The bigger the gap between exterior systemic complexity and the interior capacity to access the deeper streams of emergence, the more likely a sys-*

*Meget hurtigt viste det sig slet ikke at give mening at evaluere, da rejsen blev et fælles ansvar og det intersubjektive felt mellem konsulent og kunde førte alle et andet sted hen, hvor oplevelsen bedst karakteriseres af det Stern kalder nuværende øjeblikke. Og her giver det ikke mening med en præstationsbedømmelse af konsulenten.*

*Når betingelserne for en proces er uklare og flertydige, er faren, at der vælges løsninger, der føles godt snarere end løsninger, der er brug for.*

*tem will go off track and revert to a destructive space of anti-emergence” (Scharmer, 2007, p. 247)*

I den forbindelse benytter Scharmer metaforen markvandring (feldgang), for en proces hvor man sammen i ledergruppen nøje gransker tilstanden i mulden og afgrøderne for derved at åbne sig tage bestik af de muligheder, der viser sig her af. Markvandring er dermed en metafor for en proces, hvori man sammen med grupper og organisationer åbner sig for emergens.

### Eksempel

*En ledergruppe, der havde arbejdet med en strategi og stod i en forandret konkurrencesituation, stod for at skulle skabe en organisation, der kunne matche en fremtid, man gradvist var ved at kunne ane. De havde brug for at arbejde sig frem til nogle ideer om, hvordan den skulle se ud, og var indstillede på, at de, som en del af denne proces, havde brug for at få øje på noget, de endnu ikke vidste, hvad var.*

Organisationen havde forud forsøgt sig med en del færdigstøbte koncepter, som blev rullet ud af eksterne konsulenter. Disse tiltag var kun delvist lykkedes, og for at bruge Scharmers ord var der mest tale om “downloading”, der byggede på allerede kendt viden. Da de ikke baserede sig på ledergruppens sansninger, kobledede de sig heller ikke til de iboende mulig-

heder, der befandt sig i organisationen. Der var med andre ord ikke noget galt med koncepterne, men de fik mere karakter af kunstgødning end næring til et sundt økosystem.

Markvandringen gik den anden vej og tog udgangspunkt i helt konkrete udfordringer. Ledergruppen gik markens afgrøder godt og grundigt igennem med et kyndigt blik på hver enkelt leders organisatoriske og projektmæssige udfordringer. Den pågældende leder blev dernæst beriget med observationer, refleksioner, fornemmelser og andre tilbagemeldinger fra kollegaerne ud fra spørgsmål som:

Hvad har du set og hvornår? I hvilke situationer har du føling med denne afdeling?

Hvad betyder dette projekts tilstand for dig?

Hvilke øjne ser du med i fremtiden og hvad vil du især være optaget af hvad angår denne afdeling?

Hvilke andre historier har i hørt om dette? Er der andre historier på vej?

Herefter gik gruppen små og stille “intuitionsmobiliserende” ture, hvorfra de kom tilbage med et bud på de iboende muligheder, de

**Der var med andre ord ikke noget galt med koncepterne, men de fik mere karakter af kunstgødning en**

så med den pågældende leder og organisatoriske udfordringer. Metoden gør det muligt at arbejde ko-kreativt og at åbne sig for emergende forståelser og dermed for nye handlemuligheder. Metaforen kan være med til at tydeliggøre, hvordan kunderelationen kan udbygges fra den umiddelbare kontakt i organisationen til den øvrige organisation. Denne måde at arbejde med fremtiden på gjorde, at der frem af tågen udkrystalliserede sig nogle få helt tydelige "næste skridt-handlinger", som alle i ledergruppen straks kunne forbinde sig med, og som hurtigt blev eksekveret med fælles muskelkraft. Der var ingen vej tilbage!

### Øvelokalet

Af og til ser vi os selv i den ko-kreative kunderelation som en del af et ensemble i et øvelokale med kunden. Øvelokalet som metafor er inspireret af Barret (1998). Det ko-kreative samspil med kunden ses dermed som en øver i ensemblet, hvor de enkelte instrumenter tager og gives plads, og der lyttes til de forskellige løsninger i et legende udforskende rum, så vi kan tale sammen om, hvor vi har lyst til at bevæge os hen. Musikeren skal i ensemblet finde ud af at lyde godt sammen med andre musikere. De enkelte musikere skal på samme tid blive på egen boldgade og have opmærksomheden rettet mod det samlede

udtryk. Det drejer sig om både at være god selv og spille andre gode. Der er elementer der skal holdes fast i og elementer, der kan varieres over. Nogle gange skal der spilles et stykke musik, hvor hver en node er skrevet ned, men hvor der meget vel kan være behov for at arbejde med særlige aspekter af stykket. I øvelokalet arbejdes der med forfining, variationer, gentagelser og med at finde løsninger gennem eksperimenteren og improvisation.

I en ko-kreativ kunderelation søger vi nogle af de samme kvaliteter som i en god "øver". Vi forsøger ofte at udforme en kontrakt med kunden, som eksplicit gør det muligt at blive klogere undervejs. Vi har f.eks. aftalt en ramme baseret på et antal dage eller timer – og så dertil en tillidsbaseret pagt om, at vi hele tiden gør det, vi i dialog finder frem til, at processen har bedst af. Vi forsøger at nedtone ideerne om nyt og spændende til fordel for muligheder for det smukke, der kan opstå i mødet mellem mange instrumenter og stemmer, når der lyttes og gives plads.

Et eksempel herpå kunne være, at organisationen ønsker at implementere en projektmodel (en af de kendte på markedet) men ønsker, at den skal spille rigtig godt sammen med organisationens liv og særkende, hvorfor vort fokus

*I en ko-kreativ kunderelation søger vi nogle af de samme kvaliteter som i en god "øver". Vi forsøger ofte at udforme en kontrakt med kunden, som eksplicit gør det muligt at blive klogere undervejs. Vi har f.eks. aftalt en ramme baseret på et antal dage eller timer – og så dertil en tillidsbaseret pagt om, at vi hele tiden gør det, vi i dialog finder frem til, at processen har bedst af.*

med organisationen bliver på at sikre nytteværdien langt mere end selve projektmodellen. Faktisk har vi set flere eksempler på, at organisationen selv klarer projektmodellen men har brug for at spille sammen med os i denne proces. Et samspil som skal forfines undervejs. Andre gange er musikken væsentlig løser i strukturen som et jazznummer, hvor der måske kun findes en enkelt basgang, og hvor tingene skal udvikle sig undervejs. Vores opgave kan måske være at sikre gode nok rammer for improvisation, innovation og samklang undervejs og måske tage pladsen som dem, der sikrer at pulsen holdes.

På spørgsmålet "Hvad er ko-kreativitet i kunderelationen?" har vi præsenteret 5 metaforer:

- Læringspartnerskab
- Rejsekammeraten
- Nuværende øjeblikke
- Markvandringen
- Øvelokalet

Metaforerne har det tilfælles, at de på forskellig vis beskriver og konkretiserer ko-kreativitet. Gennem eksempler har vi forsøgt at belyse, hvordan bl.a. nærvær og improvisation kan opstå i samarbejds mønstret mellem konsulent og klient – og være uundværlige ressourcer for konsulenter i arbejdet med komplekse opgaver.

### Hvad gør vi, når vi sætter ko-kreativitet i tale, scene og værk?

Ko betyder såvel "med-", "sam-" som "fælles". Når vi sætter det ord sammen med kreativitet, er det for at fremhæve de muligheder, vi ser i at sætte kunde-leverandør rollerne lidt i baggrunden og i forgrunden sætte spørgsmålet om at skabe rammer for at kreativitet er en mulighed i hele processen, og ikke kun i de tidlige faser, når en konsulentydelse skal defineres. I dette afsnit vil vi forsøge at sætte begreb på vores erfaringer med at sætte ko-kreativitet i tale, scene og værk i kunderelationer.

#### *At sætte ko-kreativitet i tale.*

"Vi må nok se i øjnene at vi alle er midt i en læreproces! Vi er alle nødt til lære vores rolle i det her – også i ledelsen" udbød en adm. dir i en virksomhed, da han så i øjnene, at de problemer, der var med at lykkes med projekterne, ikke kunne klares ved at uddanne projektlederne. Da denne formulering først var skabt, var der samtidig skabt et vendepunkt for organisationens forandringsproces. Indtil dette tidspunkt var der overvejende blevet talt om, at projektledere og projektdeltagere skulle forandre sig. At den øverste ledelse også skulle ændre på nogle af sine måder at arbejde på, var no-

get som der var blevet talt om – men aldrig taget rigtig alvorligt. Det blev det fra dette tidspunkt, hvor erfaringerne talte et tydeligt sprog. Det var en erkendelse, som emergerede, nærmest som var det et biprodukt af arbejdet med den indledende handlingsplan. Man kunne selvfølgelig kalde det en fejl, at der ikke var “sikret topledelsens support” på forhånd – men man kan også kalde det et vigtigt resultat på vejen, skabt gennem den første del af forandringsprocessen.

Ved hjælp af bl.a. socialkonstruktionismen er vi klar over, hvor meget vores måde at tale på betyder for, hvad vi oplever som meningsfuldt at gøre og ikke gøre (Gergen, 2001). Vokabularer kan lægge op til determinisme og ikke-determinisme i forståelsen og tilgangen til organisatoriske processer (Vestergaard, 2005). For at forandring kan finde sted i sociale felter må der ske et skift i sprogbrugen, hvormed vi handler, taler og tænker sammen (Scharmer, 2007). Når det drejer sig om at sætte ko-kreativitet i tale – har vi erfaret, at det er nødvendigt at dekonstruere nogle fortællinger, metaforer og social regnskabsførelse for at kunne bidrage til, at der konstrueres nye, der ikke kolliderer med en ko-kreativ tilgang. Lad os først se på nogle eksempler fra vores praksis:

*At indføre en projektmodel blev til en organisatorisk læreproces med version 0 som prototype.*

I den førstnævnte måde at tale på, vil det være oplagt at tænke i baner af at analysere behovet, udforske markedet for modeller og vælge den der passer bedst, og implementere (udrulle) denne i organisationen. I den sidstnævnte talemåde vil det være oplagt at gå hurtigt i gang med at få nogle erfaringer, der kan fortælle nærmere om, hvad det er, man har med at gøre, og hvad der ser ud til at kunne være farbare og mindre farbare veje at gå videre ad. I den første talemåde skal modellen understøtte den eksisterende orden, hvor den anden talemåde lægger op til, at der kan blive brug for at forandre mere grundlæggende forhold for at lykkes.

*En før-leder uddannelse blev til udviklingsprogrammet Ledelse på Vej.*

Denne sproglige ændring skete sammen med en ændring i ideen med programmet. Den første formulering betegnede ganske dækkende ideen om at medarbejdere der er før-ledere befinder sig i et forstadie til en potentiel, fremtidig veldefineret tilstand som det er programmets mål at bringe dem til. Det gav mening at definere den gode leders profil og at teste den enkeltes gab i forhold hertil. Den anden formulering

lægger op til at ledelse er en fler-tydig størrelse i konstant forskydning og forandring – og at det at blive leder også indbefatter at deltage i at skabe den fremtid, hvori ledelse viser sig. For kunderelationen indebærer dette skift, at betingelserne bliver mere komplekse, og at der bliver brug for i højere grad at kunne arbejde interaktivt med alle interessenter.

Et kursus i projektledelse blev til en workshop om projektledelse.

Et eksempel på en minimal og nogen vil sige banal sproglig forskydning, men som alligevel skete sammen med en udslagsgivende forskel i måden at tænke processen på. Den første lægger op til, at der findes en model og et fast kompetencegrundlag (body of knowledge), som skal formidles. Den anden formulering inviterer til deltagelse i skabelsen af model og grundlag. For kunderelationen betød dette, at der skulle trækkes på forskellige kombinationer af proceskonsultation og ekspertise.

En afsluttende evaluering af et forløb blev til evaluering i fremtidens lys.

Denne måde at tale om evaluering på lægger op til, at det væsentligste spørgsmål efter et år, hvor der er blevet eksperimenteret med nye organiserings- og ledelsesformer, måske ikke så meget er om man havde opnået det,

man havde forestillet sig ved årets begyndelse, men mere er spørgsmålet om hvad det nu engang er blevet til, og hvad det kunne dæmme op for af muligheder i den fremtid, der er ved at bryde frem.

Projektværktøj bliver til *refleksionsværktøj*. I måden man taler om de "klassiske" metoder til f.eks. projektledelse kan der lægges vægt på, at de giver overblik, klarhed, struktur og fælles mål mm. – eller der kan lægges vægt på, at de er fortrinlige redskaber til at skabe refleksion og indbyrdes forståelse nok til at de næste skridt kan tages. Projektværktøj lægger måske for mange mere op til en "totalplanlægning" end refleksionsværktøj, der lægger op til at skabe grundlag for en mere lærende tilgang. I den sidstnævnte italesættelse vil det være naturligt at variere værktøjsbrugen ud fra en erkendelse af, at værktøjer ikke er neutrale, men i høj grad er med til at forme verdens- og projekt billedet. Selve værktøjs- og metodebrugen bliver derved en del af det felt, der er muligt at være kreative om.

*At sætte ko-kreativitet i scene*

Det systemiske perspektiv peger på betydningen af konteksten, dvs. af den forståelsesmæssige ramme for det, der foregår. At sætte scenen for ko-kreativi-

tet vil derfor handle om at skabe rammer for at kunne fungere ko-kreativt med organisationen. Vi har i de opgaver, som vi omtaler i denne artikel, ofte oplevet at skulle designe begivenheder, som gik på tværs af ellers typiske kasser for konsulentarbejdsmetoder. Hvad vil det sige? Lad os igen se på nogle eksempler.

### Mindsetting

Den første forberedelse af scenen, som vi er blevet opmærksomme på behovet for – er vores egen mentale forberedelse, eller opvarmning/strækøvelser. Man kan ikke altid planlægge, men måske i højere grad forberede eller *mindsette* os til et nærværende møde eller proces med kunden. Vi har flere gange følt, at vi forberedte os “ud i den blå luft” på vores næste bidrag, som ofte er aftalt længe i forvejen (hvor det så enormt logisk ud.) I de tilfælde, hvor det af forskellige grunde ikke er muligt at få organisationen i tale, har vi brugt meget energi på at forsøge at gætte, hvor organisationens fokus var netop nu. Det kan vi selvfølgelig aldrig gætte rigtigt, men øvelsen med at forsøge, har givet en god fælles opvarmning, hvor vi er åbne for mange forskellige udfald.

### Samstemning

Når det gælder det konkrete møde med kunden, og det er højst usikkert, om det der oprindeligt var

planlagt skulle ske, er vi nødt til at være uærbødige overfor det aftalte og skabe en scene, hvor vi og de bliver samstemt i tid og rum. Følgende spørgsmål kan eksempelvis indgå i den mindsetting proces, som vi så starter mødet med: Hvor er I henne? Hvis vi ikke havde aftalt, at vi skulle det her, hvad ville da være jeres første prioritet? Gode tegn, bekymringer overraskelser? Hvad er der sket i forhold til det, vi arbejdede med sidst? Hvordan bruger I det, som vi har arbejdet med? Hvad har mødet med virkeligheden vist?

### Interaktiv styring

I et samarbejde med kunden tegner vi et billede af den proces der forestår – og i den indskriver vi, hvornår der skal reflekteres (making sense), og hvornår der kan træffes beslutninger – når der må formodes at være opnået tilstrækkeligt med erfaring med det, man eksperimenterer med. Igennem arbejdet med at skabe dette billede sammen, bliver det muligt at vælge de første skridt og gå i gang her og nu. Samtidigt indarbejdes løbende kalibrering i planerne i forhold til erfaring og ny viden i forhold til de forandringer der er sket – eller ikke er sket. På denne måde kan styringen af processen “delegeres” til interaktionen mellem nøglepersonerne indenfor og udenfor organisationen. Dette eksempel er ét blandt flere eksem-

pler på det ko-kreative potentiale i at vælge interaktive metoder i styringen af samarbejdet.

I disse eksempler er der fokus på at afgøre sammen med kunden, hvem der skal møde hvem, og om hvad, på hvilke tidspunkter og steder o.s.v. Når vi har deltaget i disse møder har vi ofte oplevet helt konkret, hvad det vil sige for os selv at være ko-kreative: nemlig når kreativiteten i kundens organisation overskridet det, vi havde været i stand til at foregribe, og vi har været nødt til at improvisere. Det har været nødvendigt i mange af disse tilfælde at holde fokus på, at det, der er nødvendigt og tilstrækkeligt, det er at kunne tage de næste par skridt.

*At sætte ko-kreativitet i værk.*

### Kontrakt og pagt

Det kræver en særlig pagt med kunden om, at vi *sammen* starter en rejse ind i et delvist *ukendt* terræn, og at den angst/ubehag og ny viden, som vil opstå undervejs, har vi et fælles ansvar for at administrere. Præstation og læring skal sikres uden, at de kommer i alt for meget i vejen for hinanden.

I den ko-kreative kunderelation er den formelle kontrakt vejledende, selv om den nødvendigvis også skal være ganske konkret for,

at det kan lade sig gøre at snakke om økonomi i forbindelse med beslutning om samarbejde eller ej. Vi laver altid et samlet tilbud, der indeholder aktiviteter og en pulje til diverse – og så aftaler vi, hvordan den kan ændres undervejs. Det kan godt være, at budgettet ikke holder – eller at vi kommer til at tjene væsentlig mindre, end der blev skrevet ned i kontrakten – men det er vores erfaring, at disse ulemper opvejes af fordelene ved at forfølge det, der giver mest mening og nytte. En følelse der gør det lettere at leve med et “tab” og nogle gange også at få forhøjet den økonomiske ramme.

Som supplement til den formelle kontrakt kan der udarbejdes en pagt, hvori man indgår aftaler om kontinuerede kontakter. En relation hvor parterne tænker videre hver især og de næste skridt findes ved en “kalibrerende” kontakt. Hvad nyt er dukket op? Hvilken effekt har vort sidste møde haft? Hvad har vist sig vigtigt?

Centralt i pagten er at forpligte hinanden på et fremadrettet læringsfokus og det betyder tre ting:

1. at afvigelser og ny viden samt overraskelser anses for læringsmuligheder, og at man vægter sensemaking processer, som en væsentlig del af leverancen
2. at man giver “det nye” så tilpas meget tid og plads i organi-

*Præstation og læring skal sikres uden, at de kommer i alt for meget i vejen for hinanden.*

sationen, at man får mulighed for at observere hvad der er sat gang i, og lære af det

3. at fælles forståelser testes gennem handling – og handlinger undersøges for at forfine forståelsen.

### Konsulenten som ko-leder

Organisationer eksperimenterer og forandres, hvad enten vi gør noget for det eller ej. Ofte er den udvikling, som blev forudsat og forventet ved indgåelsen af samarbejdskontrakten – gået i en anden retning. Imidlertid bliver dette undertiden ikke givet tilstrækkelig opmærksomhed, måske på grund af det tunnelsyn, som ofte er den ikke-intenderede effekt af planlægning. At sætte ko-kreativitet i værk kan derfor ofte omfatte en retrospektiv sensmaking, som vi som konsulenter insisterer på, selv om det måske virker lidt irriterende på ledelsesrepræsentanterne i organisationen. Vi har f.eks. peget på behovet for at undersøge, hvordan processen og dens resultater opleves af forskellige interessenter f.eks. på en konference, et videndelingsmøde eller organisatorisk review. Måske kunne det siges på den måde, at vi tager rollen som “ko-ledere” på os?

### Kunden som ko-konsulent

At sætte ko-kreative processer i værk undervejs, betyder at ny viden fra organisation eller forret-

ning hurtigst muligt integreres i forløbet. For at lykkes med det, har vi ofte været nødt til at arbejde tættere sammen med nøglepersoner i organisationen, også på nye måder. I flere tilfælde definerer vi deres rolle som ko-konsulenter.

Et eksempel er en organisationsudviklingsproces hvor vi over to år har arbejdet sammen med en mellemstor virksomhed, der ville være “bedre til at lykkes med deres projekter.” Fra kundens side er den administrerende direktør samt en funktionschef og en HR konsulent mere og mere blevet del af vores konsulent team – og vi en del af virksomhedens styregruppe. Vi er i praksis også en del af projektgruppen. De kommer med aktuel viden, om hvor forretningen og organisationen bevæger sig hen, hvilket bliver mere og mere afgørende for at trække relevant læring ud af processen. Samtidig har de overtaget store dele af ansvaret for workshops, møder og undervisning. Tilsvarende giver vi dem opgaver på en måde, som ville være uhørt for nogle år siden. Resultatet er, at det fælles læringsfokus holdes, leverancen får pladsen til at virke, og læringen omsættes hurtigt og sker i rette kontekst.

### Afsluttende bemærkninger

Uden at have planlagt det eller eftersøgt det – har vi set os selv for-

holde os til kunder på en måde, der ikke er helt som tidligere. Vi er ikke længere enten neutrale proceskonsulenter eller objektive eksperter, men indgår ko-kreative samarbejder med kunder. Vi har forsøgt at beskrive fænomenet med fem metaforer. Vi ser os selv som læringspartnere, rejsekammerater og markvandrere, der søger nuværende øjeblikke i øvelokalet. Lyder det som det rene vrøvl? Så er det i vore øjne ikke så sært, for vi er kun på kanten af selv at forstå det. Og nu hvor vi har forsøgt at beskrive det, er der allerede sket noget med det undervejs.

Er det værd at tale om ko-kreativitet? For os og vores kunder har det været værdifuldt at turde være i usikkerheden uden at søge fri af angsten for det ukendte ved at finde sikkerhed i det velkendte. I hvert fald længe nok til, at vi har givet noget nyt, vi ikke helt kendte, en chance for at krystallisere sig så meget, at vi kan få øje på det og reflektere over, hvad det give os af muligheder for at fortsætte.

Hvad kræver det af konsulenten at være i en ko-kreativ kunderelation? At insistere på at være i det ukendte med kunden rummer altid muligheden for at blive udstillet som inkompetent. Det kræver, at vi tør være fuldt ud nærværende. Det kan vi kun, hvis det lyk-

kes at minimere præstationsangst og bekymring for at sige eller gøre noget forkert eller for tidligt eller for sent. Dette har vi hidtil håndteret ved grundige mindsetting processer, hvor vi kan blive "over-prepared but understructured"<sup>4</sup> i mødet med kunden. Det kræver også, at vi som konsulent kolleger ikke er alt for bange for at træde hinanden over tærne – at vi på de interne linier har en gensidig pagt, der bygger på "dit er mit" og at alt vi gør, gør vi for at give processen det, den har brug for.

Som det sidste – og måske ikke det letteste, så kræver det, at vi også på forretningsiden indretter os fleksibelt og ikke er alt for bange for at gå fallit, når vi indgår kontrakter med relativ stor usikkerhed om fremtidig indtjening. Meget vil jo vise sig undervejs også ikke fakturerbare processer! Scharmer taler om at være parat til at dø som konsulent i prescensing processer og dette dækker vel meget godt den fritsvævende fornemmelse, vi har af og til både i mødet med kunden og i forhold til vores forretning. Men – hvorfor skal vi have det anderledes end vores kunder?

*Er det værd at tale om ko-kreativitet? For os og vores kunder har det været værdifuldt at turde være i usikkerheden uden at søge fri af angsten for det ukendte ved at finde sikkerhed i det velkendte. I hvert fald længe nok til, at vi har givet noget nyt, vi ikke helt kendte, en chance for at krystallisere sig så meget, at vi kan få øje på det og reflektere over, hvad det give os af muligheder for at fortsætte.*

<sup>4</sup> Udtryk fra Finn Voldtofte

## Litteratur

- Amtoft & Vestergaard (1993): *Ledelse i Komplexitet*. Erhvervspsykologisk Tidsskrift. Vol 1. no. 3
- Barrett, F. J. (1998): "Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning." *Organization Science*, Vol 9, No. 5, pp. 605 – 622
- Gergen, Ken (1999): *An invitation to Social Construction*. SAGE
- Gergen, K. & McNamee, S. (200x): *Relational responsibility: Resources for Sustainable Dialogue*. SAGE.
- Kirkeby, Ole Fogh (2006): *Begivenhedledelse og handlekraft*. Børsens Forlag.
- Maister, D.: *Do You Really Want Relationships?* [www.davidmaister.com](http://www.davidmaister.com)
- Scharmer, C.O. (2007): *Theory U – leading from the future as it emerges*. SOL.
- Stern, Daniel (2005): *Nuværende øjeblikke i terapi og hverdagsliv*. Hans Reitzel.
- Vestergaard, Arne (2005): *Non-determinist vocabularies of coping with complexity*. PhD afhandling, eget forlag.