

## Nutidens konsulent er hofnar!

Med baggrund i bl.a. mit oplæg "*De organisatoriske grænser og strukturer i fremtidens videnscentre*" på årsmødet for Danmarks forskningsbiblioteksforenings 24. årsmøde den 13. – 15 juni 2001 i Kolding har jeg nu endelig fået tid til at sammenfatte mit udgangspunkt. Artiklen er også inspireret af et arrangement i Odense i januar måned 2002. Arrangementet er omtalt i Erhvervsbladet den 6. februar 2002. Endvidere kan man læse om narren i en artikel i "*Ledelse i dag*", nr. 41, vinter 2000, 10 årgang nr. 5 af Paul S. Birch (1).

Min påstand er, at organisationer som f.eks. forskningsbiblioteker og uddannelsesinstitutioner i dag har brug for en hofnar i stedet for flere eksperter. Narren kan være internt udpeget af organisationen. Det var tilfældet med ovenfor nævnte Paul S. Birch der var ansat i British Airways. Birch blev dog gået, da det naturligvis er farligt at kritisere fyrsten. Derfor er mit udgangspunkt at narren er en ekstern konsulent (2).

Jeg vil dels forsøge at sætte ideen med hofnarren ind i en samfundsmæssig sammenhæng, dels redegøre for hvordan en hofnar konkret kan arbejde i en organisation.

### **Industrisamfundet**

Industrisamfundet var karakteriseret ved masseproduktion af fysiske produkter. Organisationen var hierarkisk. Konsulenten var eksperten. Ofte en ingeniør der arbejdede med baggrund i Taylorismen og Videnskabelig Management. Målet var at optimere og effektivisere de fysiske processer. Mange medarbejdere havde ingen eller kun ringe uddannelse. Meningen med arbejdet var at få midler til at overleve.

## **Informations- og videnssamfundet**

Informations- og videnssamfundet (3) var karakteriseret ved stor vækst i produktion af ikke fysiske produkter som f.eks. bankvirksomhed, reklame, undervisning og software. Information og viden var central. Mange blev såkaldte symbolanalytikere. Hvor det tidligere var samspillet mellem natur og mennesker der var i centrum blev det nu samspillet mellem mennesker. Det handlede dog stadig om effektivitet og optimering af processer.

Konsulenten var stadig eksperten. Men oftere var det personer der havde særlig viden om menneskers samspil. F.eks. virksomhedspsykologer, antropologer og sociologer.

Samfundet var karakteriseret ved internationalisering som senere blev til globalisering. Konkurrencen var hård og foregik på eet stort verdensmarked. I Danmark var det vanskeligt at konkurrere på lønnen for ufaglært arbejdskraft. Derfor kravet om mere uddannelse og innovation.

Samfundet var blevet mere dynamisk med konstante forandringer. Konkurrence, forskning og IT medvirkede til at information og viden hurtigt forældedes. Der fandtes nu en hel management- og kursusindustri som levede af forandringer. Nye teorier, nye principper, nye maskiner, nye programmer, nye certificeringer, nye systemer osv. Ofte var der tale om færdigudviklede koncepter og løsninger der søgte problemer. Eksemplerne er mange. Vi kan nævne ideer som Business Process Reengineering, Organization Development, Total Quality Management, fusionering, Just-in-time, Customisation, Downsizing, Outsourcing, Knowledge Management, Benchmarking osv. Målet var at effektivisere for at klare sig i konkurrencen.

Lederne skulle lære at lede og motivere veluddannede medarbejdere. De kom på lederkurser for at få selvtillid – f.eks. overlevelseskurser. Når du kan dræbe en kanin kan du også lede veluddannede og ambitiøse medarbejdere.

I relation til medarbejderne fik vi selvstyrende grupper. Teambuildning blev vigtigt. Medarbejderne skulle på kanotur eller orienteringsløb. De skulle rystes sammen.

I slutningen af perioden fik vi IT og Den Lærende Organisation. Alle talte om IT, Internet, Intranet, E-business, Data Mining og E-learning (4). IT-afdelinger, websites og PC-kørekort blev et must (5).

Den Lærende Organisation handlede om, hvordan et kollektiv kan lære nye ting. Læringsteorierne byggede ofte på påstande og almindeligheder (6). Der var ikke nogen dybere forskning og forankring i en ellers omfattende pædagogisk litteratur. Hvad skulle læres? Hvorfor? For hvis skyld? Lærte vi ikke tidligere? Kan man anvende samme metode uanset hvad der skal læres? Lærer vi ens osv.?

Medarbejderen skulle være ambitiøs, omstillingsparat, fleksibel, tilpasningsdygtig, serviceminded og kunne samarbejde. Vi fik matrixorganisationen hvor der samarbejdes i projektgrupper. Ønskemedarbejderen var en legoklods af plastik, der kunne sættes sammen med andre klodser (7).

Mål-middeltankegangen lå dybt i litteraturen og organisationerne. Der skulle opstilles missioner, visioner og handleplaner. Der skulle opstilles kontrakter og laves kontraktstyring. Lidt kritisk kan vi tale om Sovjettidens femårsplaner, som snarere cementerer end udvikler (8).

Den enkelte medarbejder skulle sætte sig mål og evalueres ved særlige medarbejder-samtaler. Man brugte ord som personlig udvikling, hvor der i virkeligheden var tale om underkastelse, konformitet og efterligning.

Hvor var det nye og innovative? Handlede det ikke om gammeldags rationalitet der byggede på en målekultur fra industrisamfundet? Nu foregik det ikke længere på kuglerammer, regnemaskiner og hulkort, men i regneark og databaser. Alle ville være

lærende, kreative og innovative. Det foregik ved at læse de samme bøger, bruge de samme konsulenter og organisere sig på samme måde. Gud hvor kreativt!

### **Det hyperkomplekse samfund**

Samfundsforskere mener at vi nu befinder os i det hyperkomplekse samfund (9). Her flyder alt. Det gælder organisationer, fysiske grænser, kulturer, moral og normer, informationer, viden, klasser, livsformer, livsstile og identitet. Ingen kan se skoven for bare træer. Informationsteknologien har gjort at de fleste er ved at drukne i data og informationer, som aldrig bliver til viden. Globaliseringen medvirker til at de nationale samfund og myter er i opløsning. Folket, fællesskabet og solidariteten forsvinder (10).

Der er ikke længere tale om eet samfund, men mange samfund i samme samfund (stat). Det kaldes for et hyperkomplekst samfund. Forskere frygter en værdiopløsning. De savner det lim der skal holde et samfund sammen. Undersøgelser viser at vi er blevet mere individualistiske. Vi er gået fra et sam-fund til et jeg-fund. Vores liv er blevet individuelle projekter. Det handler om at realisere sig selv og skabe en interessant biografi mere end ansvarsfølelse overfor venner, familie, klasse, arbejdsplads og nation.

Vi er blevet mere refleksive (se note 10). Vi følger ikke længere traditionerne for traditionernes egen skyld. Vi stiller spørgsmål og er blevet mindre autoritetstro. Vi er blevet rodløse. Vi skifter job, bosted, partner, parti og produkter som aldrig før. Vi kan ikke længere inddeles i klasser og bestemte livsformer. Selv livsstile kan ikke indfange danskerens holdninger og adfærd over længere tid (11).

Organisationerne er i vildrede over de illoyale medarbejdere og forbrugere, klienter eller brugere. Omgivelserne er blevet uforudsigelige. Computere, regneark og databaser er en ringe hjælp. Målekulturen må give op. Markeds- og brugerundersøgelser hører fortiden til.

## Konsulenter

Hvilken type konsulenter har organisationerne brug for i det hyperkomplekse samfund? Rationaliseringseksperter? IT-konsulenter, marketingseksperter, informationsspecialister, managementkonsulenter, Kvalitetskonsulenter eller eksperter i lærende organisationer?

I dag har de brug for konsulenter som kan se helheder og sammenhænge. Generalister mere end eksperter. Konsulenter som kan se det uforanderlige i det foranderlige. Folk der kan navigere i kaos. Personer som kan se mønstre, skabe mening og opbygge historier. Konsulenter der kan skabe identitet og myter. Det handler ikke længere om smarte koncepter i hyldemeter.

Her kommer hofnarren ind. I gamle dage var hofnarren en professionel spøgefugl, knyttet til ældre tiders hoffer. Hofnarren fandtes ved de tyske fyrstehoffer endnu i det 18. århundrede. Ofte var der tale om en intelligent dværg, der bar en særlig dragt. Narren talte frit selv overfor fyrsten.

Den moderne hofnar er ikke ekspert, men blot en person der har vilje, mod og evne til at stille de rigtige spørgsmål. En person der kan fortælle historier og anvende humoren. En person der kan provokere, men alligevel er ganske ufarlig, for hofnarren er jo ikke ekspert!

I det hyperkomplekse samfund er mange højtuddannede. De har lært at lære igennem deres studier. De har ikke brug for færdighedskurser og kompetenceudvikling. Det var noget der hørte informations- og videnssamfundet til. Ledere og medarbejdere har i stedet brug for mening og identitet. Det fås ikke på et kursus, men ved sokratiske dialog. Her er der ikke brug for kompetencetests, diplomer og eksamensbeviser. Det er blevet for almindeligt med en kandidatgrad eller en MBA som oftest bygger på amerikanske lærebøger i stort oplag.

Nu handler det om evnen til at se meninger og fortælle historier der skaber loyalitet. Viden om etik, filosofi og verdenshistorie bliver central. Historier der giver forklaring på hvorfor jeg arbejder og hvad jeg skal tro på i den kaotiske verden. Spilder jeg mit liv ved at købe disse produkter eller arbejde i denne organisation?

Siden Adam Smith (1723-90) har organisationer primært fokuseret på effektivitet (efficiency). Grænsen er nået i det hyperkomplekse samfund. Nu handler det om mening og identitet. Gør organisationer og medarbejdere det rigtige (effektivt)?

I dag skal organisationer og mennesker ikke blot tilpasse sig som legoklodser på et stort marked. Som siv der svajer i de mange kastevinde. Tilpasningsstrategien medfører paranoia og død. De skal lære at træde i karakter. Lære at udvikle og implementere holdninger, moral og historier i et samfund hvor etik og myter er blevet en mangelvare. Der skal produceres mening. I et hyperkomplekst samfund er velbegrundet beslutsomhed, fasthed, stædighed og retning et knapt gode. Kvaliteter som vil skabe loyalitet hos medarbejdere, forbrugere og andre aktører i omgivelserne.

### **Hvordan arbejder en hofnar?**

En organisation laver en aftale med en eller flere hofnarrer. Hofnarren må ikke være ekspert på området da narren så vil have for mange kæpheste. I gennem en aftalt periode besøger narren organisationen mere eller mindre uanmeldt. Narren skal stille dumme spørgsmål. Lave sjov med morsomme ting. Narren deltager i møder, læser referater, sætter sig ind i strategier og handleplaner. Narren bemærker de arkitektoniske og æstetiske omgivelser, kropssproget, påklædningen, kommunikationen og organisationens images udadtil. Hvorfor dette layout og hvorfor denne website? Narren tager billeder eller små videoklip. Ledere, medarbejdere, kunder, brugere og leverandører interviewes ikke. I stedet føres der en dyb sokratisk dialog. Narren er ikke passiv observatør eller en bedrevidende ekspert. Som generalist stiller narren spørgsmål og hjælper gerne med at se sammenhænge. Narren provokerer og indkalder måske til legemøder eller andre events.

Hensigten er at igangsætte fundamentale læreprocesser der er akkomodative (mønsterbrydende) frem for kompetenceudvikling der ofte er assimilativ (bygger oven på).

Målet er at få ledere og medarbejdere til at reflektere over egen praksis og dermed skabe mening. Ved provokation at få dem til at træde i karakter. Hvad er det egentlig de står for? Hvad mener de? Har de en identitet? Har de en historie? Spiller de en rolle? Gør de en forskel? Hvorfor er de her? Deltager de i en historie? Eller kan det hele bare være lige meget? Handler det kun om tilfældighed, tradition, magelighed, prestige og forbrug? Hofnarren fortæller historier om Hannibal, Alexander den store, Cæsar, Karl Den Store, Napoleon, Lenin, Churchill og andre fordi de tilpasningsssyge har brug for rollemodeller der kan handle i kaos.

Narrens fokus er primært på processer der opstår i forløbet. Naturligvis kan narrens arbejde afsluttes med en intern rapport, et skuespil fremført af en teatergruppe eller en videofilm som præsenteres for ledere og medarbejdere. Målet er ikke at hænge folk ud, men blot at få humoren og selverkendelsen frem. At erkende selvtilstrækkelighed og selvhøjtidelighed. Hensigten er at organisationen kommer videre i arbejdet med at skabe identitet, mening og historie som skal anvendes som fikspunkter. Det vil give tilfredse og loyale medarbejdere samt ekstra salg eller brug af organisationens varer og tjenester.

### **Hofnarren i offentlige og private organisationer**

Offentlige organisationer har i særlig grad brug for en hofnar, da de per definition er mere beskyttet fra globaliseringen og den hårde konkurrence på verdensmarkedet. De er ofte hierarkisk organiseret på grund af tradition og kravet om lovmedholdighed. De er gerne selvtilstrækkelige og selvrefererende. Der er mere form end indhold. Det offentlige har dog lært at anvende klicheerne om innovation, mission, strategier, handleplaner og lærende organisationer.

Hofnarren skal hjælpe med at skabe en eksplosion (udvidelse), hvor de offentlige organisationer åbner sig op overfor omgivelserne. Politiker, jurister og bureaukrater må give slip. Embedsmanden skal erstattes med et selvstændigt tænkende menneske. Hofnarren vil her bevæge sig som en fisk i vandet.

Globaliseringen har medført at de private virksomheder er blevet så dynamiske, konkurrenceminded og forandringsparate at de har mistet deres identitet. Det handler kun om effektivitet og penge på kort sigt. Historier og kultur er forsvundet i sammenlægninger, internationalisering og teknologi. Virksomhederne er blevet for åbne. Der er brug for en implosion (sammentrækning). Hvad står vi for? Hvorfor gør vi det her? Hvordan træder vi i karakter? Der er brug for en hofnar til at stille de frække spørgsmål.

Hofnarren er nutidens konsulent.

ved cand. scient. pol.

Konsulent og indehaver af firmaet [www.policy.dk](http://www.policy.dk)

Peter Gorm Larsen

Kastanievej 52,

7700 Thisted



**Noter:**

- 1) Findes på nettet: [http://www.lederne.dk/Nyheder/Ledelse i Dag/Ledelse i Dag 2000/en nar - men ingen dumrian.html](http://www.lederne.dk/Nyheder/Ledelse_i_Dag/Ledelse_i_Dag_2000/en_nar_-_men_ingen_dumrian.html)
- 2) Jeg kan varmt anbefale brugere af konsulenter til at læse den hurtig læste, men gode bog af Poulfelt, Flemming; Brask, Jørgen; Thygesen Poulsen; Per. (1999): Brug af konsulenter – når samarbejdet skal lykkes, 1. udgave, Handelshøjskolens Forlag.
- 3) Se evt. min e-bog fra 2000: Format c:amfund – Refleksioner over videns- og informationsamfundet. Findes på adressen <http://users.cybercity.dk/~ccc11527/EBOG.htm> eller [www.policy.dk](http://www.policy.dk)
- 4) Se f.eks Gates, Bill (1999): Business @ The Speed OF Thought – Using A Digital Nervous System, Penguin Books.
- 5) Se et godt eksempel på mange klicheer og manglende refleksion I bogen af Lindholm, Mikael R. (1999): Den Digitale Købmand, Børsen.
- 6) Se f.eks. den meget anvendte bog af van Hauen, Finn; Strandgaard, Vagn; Kastberg, Bjarne (1995): Den lærende organisation, Industriens Forlag. Sammenhold bogen med Illeris, Knud (1999): Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx, Roskilde Universitets Forlag.
- 7) Olsen, Søren Steen (1998): "*Fremtidens kvalifikationskrav: Vær en Lego-klods!*", Institut for fremtidsforskning, <http://www.cifs.dk>. Artiklen findes på adressen <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=5&lng=da>
- 8) Se f.eks. Mintzbergs kritiske holdning til strategier i Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (1996): The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases, Third Edition, Prentice Hall, London.
- 9) For en hurtig indføring se Qvortrup, Lars (2001): "*Det lærende samfund*", Samvirke, januar nr. 1, 2001. Men jeg kan også anbefale at læse bogen af Qvortrup, Lars (1998): Det hyperkomplekse samfund - 14 fortællinger om informationsamfundet forlaget Gyldendal.
- 10) Noget tyder dog på at det ikke er så helt enkelt at konstatere i hvilken retning det danske samfund og danskerne bevæger sig. Se Gundelach, Peter (red.) (2002): Danskernes værdier 1981-1999, Hans Reitzels Forlag.
- 11) Se Jensen, Jesper Bo; (2001): Midt i en mellemtid – I overgangen fra det gamle til det nye samfund, Jyllands-Postens Erhvervsbøger.