

Benedicte Madsen, 18.03.2012
Psykologisk Institut, Aarhus Universitet
Tlf. privat: 8612 6260, e-mail: benedic@psy.au.dk

PROKAL-12: Procesledelse og konsultation i aktionslæring

Notat 1912-2

Kontraktredskabet i konsultativt arbejde - psykologiske eller professionelle kontrakter?

Af Benedicte Madsen

1. Psykologisk kontrakt iflg. Edgar Schein (1988, 1999)
2. Psykologisk kontrakt iflg. Denise Rousseau (1995, 2001)
3. Peter Hawkins om hjælperrelationer (1989, 2006)
4. Supervision og konsultation iflg. Lis Keiser og Mogens A. Lund (1991)
5. Kontrakt niveauer iflg. Benedicte Madsen og Søren Willert (1990 og frem)
6. John Andersen og Susan Weiss om kollegial supervision (1994)
7. Konflikthåndtering iflg. Barbro Lennér-Axelsen (1996)
8. Gitte Haslebo om konsultation i organisationer (1997)
9. Helle Alrø om supervision og coaching (1998, 2011)
10. Stelter et al. om coaching (2002)
11. Samarbejde i professionelle relationer iflg. Mads Hermansen, Ole Løw og Vibeke Petersen (2004)
12. Henrik Wengel om supervision i grupper (2005)
13. To Attractor-bidrag (2006, 2009)
14. Kristian Dahl og Andreas Juhl om proceskonsultation (2009)
15. Marianne Thrane om vejlederarbejde (2012)
16. Afsluttende bemærkninger
17. Referencer

Brug af kontrakter spiller en afgørende rolle i aktionslæring ad modern VIA-modellen. Det bliver meget tydeligt i min/vores håndbog om AL (=DNA-bogen, Madsen et al. 2010), hvor kontrakten ses som et redskab for rammekonsulentent såvel som samtalekonsulentent. Et centralt element i dette kontraktbegreb er ”det aftalte bevægelsesønske”, dvs. det ønske hos klientparten, som hjælperen siger Ja til¹. En kontrakt forudsætter, at ikke blot klienten, men også hjælperen kan ”skrive under”, enten i bogstavelig eller overført forstand.

Dette begreb hhv. redskab er jeg endt med at kalde en **professionel kontrakt**, til forskel fra en **psykologisk kontrakt** (se afsnit 1-2 nedenfor) eller for den sags skyld en **juridisk kontrakt**. Jeg har arbejdet med og videreudviklet det gennem en årrække, i starten sammen med Søren Willert (se afsnit 5). Professionelle kontrakter er i øvrigt ikke forbeholdt asymmetriske hjælperrelationer, de kan også finde anvendelse i mere symmetriske relationer som f.eks. kolleger i et team- eller projektsamarbejde.

Notat 1912-2 tager en tur rundt i ældre og nyere litteratur om organisationspsykologi, konsultation, supervision og coaching for at indkredse selve kontraktbegrebet, og især hvordan det har været anvendt som redskab til rammesætning og løbende regulering af professionelle relationer af den art, der kan betegnes som kontraktlige og frivillige. Det sker til dels i kronologisk orden. Undervejs introduceres en række underkategorier, som alle er markeret med fed skrift. I små afsnit kaldet ”Kommentarer” sammenlignes den pågældende kilde med mit eget kontraktbegreb og –redskab, sådan som jeg ser det nu om dage. Notatet har fokus på konsultativt arbejde generelt og er ikke konkret møntet på aktionslæring, f.eks. gennemgås DNA-bogens omfattende præsentation af kontraktredskabet i relation til aktionslæring ikke.

1. Psykologisk kontrakt iflg. Edgar Schein (1988, 1999)

Scheins syn på den psykologiske kontrakt kendes nok bedst fra hans relativt sene værk om proceskonsultation (Schein 1999), men allerede i sin bog om organisationspsykologi fra 1988 (dansk oversættelse 1993) fandt han begrebet nyttigt i en organisatorisk sammenhæng, idet han førte det tilbage til Chris Argyris, en anden kendt organisationspsykolog.

”Med en sådan psykologisk kontrakt ligger det underforstået, at der findes et uskrevet sæt forventninger, som til enhver tid fungerer mellem samtlige medlemmer af organisationen og de forskellige ledere indenfor organisationen” (Schein 1993:27, min fremhævelse).

Han sidestiller den psykologiske kontrakt med rollebegrebet, fordi det handler om gensidige forventninger og forestillinger om gensidige rettigheder og forpligtelser. Kontrakten skal som sagt

¹ I det følgende bruges hjælper- og konsulentbetegnelsen som et paraplybegreb, der også omfatter supervision, coaching og vejledning, mens klient (og klientsystem) er overbegreb for den anden part i rolle-relationen, f.eks. supervisand, fokusperson eller aktør. Der er i øvrigt store sammenfald mellem det, som sidst i 1900-tallet blev kaldt supervision, og det som i de efterfølgende år kaldes coaching – modebølger gør sig gældende også her.

primært forstås som et uskrevet og implicit forventningssæt. Samme påpegning gælder Scheins senere brug af begrebet, hvor det sættes i relation til proceskonsultation og hjælperrelation:

"The psychological contract is the *tacit set of expectations* on the part of the consultant and client about what each will give and receive in the relationship above and beyond the basics of when to meet, for how long, and for what fee" (Schein 1999:235, min fremhævelse).

Schein advarer imod forsøg på at finde frem til en eksplicit kontrakt med klientsystemet, hans devise er snarere "go with the flow". Argumentet er dels, at de gensidige forventninger konstant skifter i processens løb, dels at klientsystemets eventuelle sårbarhed bremser dem i helt fra starten at fortælle om de virkelige problemer og den sande kompleksitet. En tidlig kontrakt tænkes endvidere at være præmatur, fordi klienten i startfasen er for optaget af at teste sin konsulent: Lytter hun aktivt nok? osv. Omvendt er det vigtigt for konsulenten at teste klientsystemet: Forstår de mine spørgsmål, er de villige til at svare?

Kommentar:

Schein beskæftiger sig med længere konsultative forløb, dvs. med det, jeg kalder rammekontrakter, jf. afsnit 5. Rent bortset fra at jeg selv taler om ønsker frem for forventninger (for at undgå forventningsbegrebets normative undertoner), så foretrækker jeg en høj ekspliciteringsgrad. Til regulering af længere forløb arbejder jeg med skriftlige og ret detaljerede kontrakter og påbegynder kontraktfasen lige fra start, men venter typisk med at færdiggøre den endelige version til efter at selve arbejdet er gået i gang. Jeg indskriver ofte en passus om løbende ret til genforhandling. Og jeg faseopdeler evt. forløbet, så der kun laves detaljeret kontrakt for én fase ad gangen. På den måde håndteres nogle af de betænkeligheder, Schein fremfører.

Blandt kontraktredskabets mange fordele er, at det kan forebygge mudder, misforståelser og vildveje. Uanset vores forskellige syn på kontraktens funktion, så jeg er meget enig med Schein, hvad angår de vanskeligheder, som oprindelig kontrakt-uklarhed kan afstedkomme: "When things do not seem to work out very well, the 'mistakes' that occurred on the part of the consultant almost always occurred *at the very beginning* of the relationship" (Schein 1999:226).

2. Psykologisk kontrakt iflg. Denise Rousseau (1995, 2001)

Udover Schein er Denise Rousseau den mest kendte "kontraktforsker" inden for organisationspsykologien. Rousseaus fokus ligger entydigt på kontrakter i organisatoriske sammenhænge, især mellem medarbejder og organisation/ ledelse. Hendes hovedværk er fra 1995, men allerede sidst i 1980'erne begyndte hun at skrive om psykologiske kontrakter. Hun har ingen referencer til Schein.

Rousseau (1995) skelner mellem skrevne vs. uskrevne og især implicite kontrakter, idet hovedvægten ligger på de uskrevne, implicite psykologiske kontrakter. Kontraktens centrale

element er frivilligt accepterede gensidige forpligtelser mellem parterne, vel at mærke parternes respektive *tro* på, at sådanne forpligtelser eksisterer.

“The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization. Psychological contracts have the power of self-fulfilling prophecies: They can create the future” (Rousseau 1995:7, mine fremhævelser).

Det som ligger bag betegnelsen 'psykologisk' er, at enigheden afhænger af øjnene der ser, og ofte vil parterne have divergerende tolkninger af, hvori enigheden består - og så er der jo *ikke* enighed og samstemning. Psykologiske kontrakter kan føre til det, Rousseau kalder falsk konsensus,

“The condition of 'perceived agreement' is, of course, in the eye of the beholder. The tendency toward false consensus is widely noted in the literature on perception. Individuals tend to believe that a large portion of others believe as they do” (Rousseau 2001:534).

Men i heldigt fald er de psykologiske kontrakter samstemte, som følge af, at de har udviklet og fæstnet sig over tid i en given social sammenhæng, og i så fald taler Rousseau om **normative kontrakter**. Tidsfaktoren medvirker i det hele taget til gensidighed og til stabilisering af forventningerne. Psykologiske og normative kontrakter er ganske vist erfaringsbaserede, men over tid etableres der mentale modeller og kognitive skemaer, som er forholdsvis robuste over for de nye erfaringer, parterne gør sig her og nu.

“Mental models that organize knowledge in a systematic way are schemas ... Once a schema is formed, there is less review of current facts and circumstances and more reliance on what is already known” (Rousseau 1995:31).

Kommentar.

Rousseaus begreber om psykologiske og normative kontrakter er overlappende med det, man inden for klassisk socialpsykologi kalder rollerelationer, bestående af komplementære rettigheder og forpligtelser, jf. også Scheins pointe i afsnit 1. Mit eget begreb om den professionelle kontrakt lægger stor vægt på parternes bestræbelser på at komme frem til en samstemt og relativt eksplicit aftale for afgrænsede forløb. Herved opnås den form for gensidighed, som Rousseau forbinder med normative kontrakter, og som mindsker faren for falsk konsensus og divergerende fortolkninger - skønt risikoen selvsagt altid eksisterer.

Rousseau har den pointe, at dannelsen over tid af mentale modeller og kognitive skemaer har en konserverende effekt, bl.a. ved at gøre det vanskeligt for parterne i organisationen at tilpasse sig ændrede vilkår. På dette punkt har den professionelle kontrakt en fordel, især hvis hjælper og klient ikke deler en lang fælles forhistorie. Selv om begge parter bringer visse kognitive skemaer med sig ind i situationen, f.eks. vedr. hvad en konsulent overhovedet kan hjælpe med, så mødes de på mere jomfruelig grund.

3. Peter Hawkins om professionelle hjælperrelationer (1989, 2006)

(Dette delafsnit må vente til en anden gang, se Hawkins & Shohet 1989 og Hawkins & Smith 2006)

4. Supervision og konsultation iflg. Lis Keiser og Mogens A. Lund (1991)

Her har vi en af de tidligste danske udgivelser om supervision og konsultation, og ligeledes en af de tidligste danske præsentation af et kontraktredskab, i hvert fald så vidt jeg ved. Iflg. Keiser & Lund 1991 skal en **arbejdskontrakt** – skriftlig eller mundtlig - omfatte selve forudsætningerne for supervisionen hhv. konsultationen, foruden den opnåede enighed om form og indhold, herunder tid og ressourcer, evalueringssaftaler, muligheder for stadige justeringer (det man også kunne kalde genforhandlinger), og hvorvidt den professionelle part f.eks. skal arbejde sags- og/eller personorienteret. I relation til bogens første del, som omhandler supervision, hedder det:

”Vi mener afgjort, at kontrakten er nødvendig og også klagørende for supervisionsforløbet, men naturligtvis er supervision en proces, som ændrer sig undervejs, og det er derfor også vigtigt, at evalueringstidspunkter er aftalt i supervisionsprocessen” (Keiser & Lund 1991:31-32).

Specielt i relation til konsultation ift. institutioner taler de om, at der skal være *ligeværdighed*:

”Det vigtigste i kontrakten er ligeværdigheden, altså at institutionen ikke er forpligtet på at overtage konsulentens synspunkter, og at konsulenten på sin side ikke har ansvar for det endelige produkt” (ibid.:82).

Samme ligeværdighed forudsætter de næppe, hvor det handler om supervision, fordi de ser denne form for professionel aktivitet som rummende et fagligt kontrolaspekt. Hermed tilskriver de supervisor-rolle større magt end konsulent-rolle.

Keiser & Lund kommenterer den tilsyneladende modsætning mellem på den ene side den uformelle tone og atmosfære, som de understreger betydningen af, og på den anden side deres vægt på kontrakten, og begrundet det med, at supervision og konsultation ofte vedrører ”emotionelt belastende emner, hvor mennesker kan have brug for struktur, for ikke mere eller mindre åbenlyst at flygte fra problemerne” (ibid.:81).

Kommentar:

Pointen omkring ”ligeværdighed” understreger frivillighedsprincippet og svarer også lidt til det, jeg forsøger at indfange ved at tale om det *aftalte* bevægelsesønske – se afsnit 5.

5. Kontraktniveauer iflg. Benedicte Madsen og Søren Willert (1990 og frem)

I det daværende Center for Systemudvikling under Psykologisk Institut arbejdede Søren Willert og jeg med konsultation og i det hele taget professionelle hjælperrelationer, forstået som kontraktlige og frivillige relationer. Ved gentagne lejligheder understregede vi betydningen af kontraktstyring. I starten talte vi mest om **samarbejdsaftaler** (se f.eks. Madsen & Willert 1990), men gradvist optrådte også kontraktbegrebet, f.eks. i Willert & Madsen 1991. I Madsen & Willert 1992 giver vi eksempler på, hvordan supervision er kontraktstyret og taler i den forbindelse om ”psykologiske kontrakter”. Det sker uden referencer, men mest sandsynligt (ubevidst) inspireret af Schein, måske også af Keiser & Lund, eller Hawkins. En mere grundig præsentation af kontraktredskabet ses i en af vores 1993-publikationer, stadig uden referencer til anden litteratur:

”Gode samtaler er styret af klare kontrakter. Parterne er enige om, hvad formålet med samtalen er, hvilke indbyrdes rettigheder og pligter de har, og hvori sagen består. Overensstemmelsen kan være tavs og underforstået og alligevel fungere som det, nogen kalder psykologisk kontrakt. Eller den kan være eksplicit, dvs. formuleret med ord og eventuelt skriftligt på en måde, så begge parter kan skrive under – bogstaveligt eller i overført forstand. ... Mange års praktiske erfaringer siger os, at det i hjælpesamtaler er hensigtsmæssigt at operere med meget eksplicite kontrakter. Det er den professionelle part, der har ansvaret for, at der arbejdes systematisk med kontraktens indgåelse og løbende justering, og at den fungerer som reelt styringsredskab for samtalen” (Madsen & Willert 1993:131-2).

Bemærk at vi så småt lægger afstand til ”psykologisk kontrakt”. Både 1992- og 1993-artiklen handler i øvrigt om samtaler, og senere har jeg kaldt kontrakter på dette niveau for **samtalekontrakter** (se f.eks. Madsen et al. 2010),

I 1996 kom vi med en mere gennemtænkt præsentation af kontraktbegreb, samtidig med at vi skelnede mellem tre kontraktniveauer. **Grundkontrakten** udpeger idealtypen - den professionelle basisrolle og rollerelation, som den professionelle part indtager vis-a-vis den anden – der er f.eks. grundlæggende forskel på en leder-medarbejder relation, en supervisorisk relation og en terapeutisk relation. **Rammekontrakten** tjener til regulering af den konkrete professionelle relation og bliver i artiklen defineret som ”en overenskomst mellem to parter, den professionelle og klienten, der specificerer relationens mål og midler, rammer og ressourcer tillige med de to parters gensidige rettigheder og forpligtelser” (Willert & Madsen 1996:102). Den **procesregulerende kontrakt** styrer de løbende udvekslinger i samtalen.

Det præciseres, at målet angiver slutpunktet for den *bevægelse*, som hjælperen skal hjælpe klientparten med at foretage; samt at kontraktbegrebet forudsætter, at også supervisor kan ”skrive under”, hvad samtalens mål angår. ’Bevægelse’ er valgt som overbegreb for afklaring, læring, beslutning og meget andet. Der tales om supervisandens bevægelsesønske, og noget mere indirekte end i mine senere skrifter opererer vi med vendingen ’aftalt bevægelsesønske’.

Ift. den enkelte (supervisions)samtale anbefales det, at bevægelsesønsket er klart for begge parter og evt. skrevet op på tavle el.lign.; så kan supervisor bruge det til at navigere efter. Desuden kan kontrakten danne grundlag for evaluering og for refleksioner over den læring, som samtalen forhåbentlig har resulteret i. Og den kan forebygge rolleforvirring. Der refereres i øvrigt kort til Scheins psykologiske kontraktbegreb som netop et anderledes begreb end vores eget.

Siden da har jeg behandlet og videreudviklet kontraktredskabet i flere forskellige sammenhænge, se Madsen 2002, 2006, 2012 samt Madsen et al. 2010. Disse tekster gennemgås ikke i nærværende notat.

Kommentar:

1992- og 1996-artiklerne omhandler supervision, men det er indlysende, at betragtningerne er relevante for mange andre konsultative hjælperaktiviteter. I arbejdspapiret ”Samtalestyring og brug af kontraktredskabet i konsultation, supervision og coaching” fra 2002 pointerer jeg for første gang helt tydeligt, at (indholds)kontrakten svarer til *det aftalte bevægelsesønske*: Begge parter skal kunne sige Ja. Samme sted og ved flere andre lejligheder har jeg også formuleret det princip, at *hvis man vil have et Ja, må man vove et Nej*.

Rammekontrakter kan indramme et længere forløb såvel som en enkelt samtale – sidstnævnte har jeg senere kaldt **samtalekontrakt** (se Madsen et al. 2010). Hertil kommer det vi dengang kaldte den procesregulerende kontrakt, og som jeg sidenhen har forenklet og kaldt **proceskontrakt** (ibid.). I Madsen et al. 2010 skelnes desuden mellem **indholdskontrakt** og proceskontrakt. Samtalens indhold og mål, i form af det aftalte bevægelsesønske, vil typisk blive præciseret i starten af en samtale - det sikrer fokus på en hensigtsmæssig måde og selvsagt kan der ske en genforhandling - mens samtalen løbende reguleres af proceskontrakter.

I 1996 og tidligere stod det som før nævnt ikke klart for os, om vi havde hentet inspiration andetsteds fra eller genopfundet endnu en dyb tallerken. Når jeg nu genlæser materialet sammen med Keiser & Lund 1991 (se afsnit 4) er jeg noget beskæmmet over, at vi ikke inddrog deres kontrakt-overvejelser i vores 1996-tekst, så meget mere som at vi indledte artiklen med at tage afsæt i disse forfatteres supervisionsbegreb.

6. John Andersen og Susan Weiss om kollegial supervision (1994)

I denne bog er der et kort delafsnit om ”Etablering af kontrakten”, dvs. den enighed om form, indhold, tid og sted, som er så vigtig (også) i kollegial supervision. Andersen & Weiss sætter specielt fokus på den part, der til enhver tid er i rollen som fokusperson, og understreger at god kontakt er endnu vigtigere end klar kontrakt. De kommer også ind på, at det under forløbet skal være muligt løbende at revidere kontrakten, idet supervision er en organisk, ikke en mekanisk proces.

Endvidere skelner de mellem to forskellige vægtninger i en kontrakt. Den ene er knyttet til aftalerne om, hvordan supervisionen er organiseret. Den anden vedrører den problemstilling, som skal

undersøges eller udforskes, ”altså: Hvad ønsker fokuspersonen hjælp til?” (Andersen & Weiss 1994:54).

Kommentar:

Den første af de to vægtninger svarer i min terminologi til den del af rammekontrakten, som vedrører formen. Den anden svarer til indholdskontrakten eller det aftalte bevægelsesønske. Se i øvrigt Søren Willert 1993 om ”Personaleintern supervision” (alias kollegial supervision), hvor kontraktredskabet dog ikke figurerer eksplicit.

7. Konfliktåndtering iflg. Barbro Lennér-Axelson (1996)

Kontraktredskabet i Lennér-Axelson & Thylefors 1996 (dansk oversættelse 1998) vedrører i særlig grad konfliktåndtering, hvor tredjepart enten er en leder eller en ekstern konsulent. Barbro Lennér-Axelson, som har forfattet det relevante kapitel 12, skelner mellem tre kontraktniveauer. Dels **rammeaftaler**, der bør være bindende og skriftlige, men også så åbne, at der kan ske ændringer inden for rammen. Dels **samarbejdsaftaler**, der defineres lidt uklart, men har meget med spilleregler at gøre og ikke nødvendigvis er skriftlige. Og dels **arbejdsaftaler**, der svarer til dagsordener for et enkelt møde eller en samtale. Det understreges, at kontrakten ikke nødvendigvis skal have en ”kontrakt-agtig form”, dvs. forsynes med underskrifter etc.

Lennér-Axelson kæder dagsordensbegrebet sammen med de mange skjulte dagsordener, der normalt ses i konflikter, herunder forsøg på at etablere skjulte alliancer med tredjepart. Hvad angår ramme- og samarbejdsaftalen er der overvejelser over, hvor meget konfliktparterne skal inddrages. Jo mere optrappet konflikten er, jo vanskeligere er det at nå til enighed. Og jo mere umoden relationen mellem parterne er, desto mere styrende bør tredjepart ifølge Lennér-Axelson være.

Kommentar: Rameaftalen svarer til Søren Willerts og mit tilsvarende begreb, mens arbejdsaftalen minder om den konkrete samtalekontrakt. Brugen af f.eks. mail-korrespondence som erstatning for en kontrakt-med-underskrifter er et nærliggende alternativ, som jeg ofte selv betjener mig af.

8. Gitte Haslebo om konsultation i organisationer (1997)

Gitte Haslebo og Kit Sanne Nielsen har sammen skrevet bogen ”Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening” (1997, rev. udgave er fra 2003). Her er det Haslebo, der behandler kontraktredskabet, og det sker især i relation til en case, en kommunal konsulentopgave der forløber over en måned og forestås af Haslebo selv og en anden konsulent. I afsnittet ”Etablering af psykologisk og formel kontrakt” er der ikke rigtig nogen definition af **psykologisk kontrakt**, men vistnok hentyder den til en tillidsfuld kontakt mellem konsulentteam og klientsystem. Til gengæld er der interessante betragtninger over det, hun kalder **den formelle kontrakt**.

Den formelle kontrakt havde i casen form af en projektbeskrivelse, der præciserede formål, faser og spilleregler og understregede, at konsulenterne ikke ville fungere som eksperter, der kom med løsninger. De fandt det nødvendigt med en omhyggelig formulering af spillereglerne, nærmere betegnet regler som skulle gælde dem selv, dels vedr. tavshedspligt, dels principper for deres tilbagemeldinger til ledelsen.

Sent i kontraktfasen opdagede konsulenterne, at de ikke vidste, hvem der skulle underskrive fra organisationens side. De fremsendte kontraktteksten til deres kontaktperson, men kontrakten kom tilbage med en underskrift fra lederen to niveauer over vedkommende. Hermed blev det stadfæstet, at denne leder var såvel rekvirent som øverste ansvarlige for forløbet. Konsulenternes selvansagelse går ud på, at den nævnte tvivl nok afspejlede deres manglende tillid til den øverste leders engagement, og de nåede frem til en erkendelse af, at der bagved havde ligget et ønske om at beskytte personalegruppen og sikre den hjælp.”Disse reaktioner så vi igen som alarmsignaler i forhold til vores neutralitet” (Haslebo & Nielsen 1997:77).

Kommentar:

Selv bruger jeg ofte en forhandlet projektbeskrivelser og/eller et forløbsdesign som kontrakter, idet klientparten så skal bekræfte deres Ja, evt. blot via mail-korrespondence. Det er altid vigtigt at spørge, hvem der skal underskrive – bogstaveligt eller via et eksplicit Ja - fra klientsystemets side, fordi det herved præciseres, hvor ansvaret og magten ligger. Det er ligeledes vigtigt at forholde sig til, *om og på hvilke måder* det, som er ytret og i det hele taget foregået mellem konsulentparten og bestemte grupper, kan videreformidles til f.eks. en ledelse.

9. Helle Alrø om dialogisk supervision og coaching (1998, 2011)

Indledningsvist parafraaserer jeg fra Alrø & Kristiansen 1998, s.59 og s.183 (hvor en note i øvrigt henviser til Willert & Madsen 1996): Kontrakten bruges til afklaring af, hvad der er supervisandens problem, hvilke dele af problemet samtalen skal handle om, og hvordan samtalen skal foregå. Kontrakt-snakken er en konkretiserings- og afgrænsningsproces omfattende målet, relationen mellem supervisor og supervisand samt rammerne. Den kan indebære en egentlig undersøgelse, nemlig når supervisanden ikke kender sit problem godt nok til selv at udpege dét, hun gerne vil have hjælp til. Det kan være nødvendigt at vende tilbage til kontrakten flere gange i samtalen for at fastholde fokus og retning. Når kontrakten er klar, skaber det klarhed, mens kontrakt-uklarhed kan få mange negative konsekvenser for resten af samtalen. En af konsekvenserne er, at parterne taler forbi hinanden. En anden og nok så væsentlig konsekvens af kontrakt-uklarhed er ifølge forfatterne, at samtalen ikke producerer ny erkendelse hos supervisanden.

I 2011 skriver Alrø mere udførligt om kontraktens betydning, nu ift. coaching og mere specifikt ift. det, hun kalder dialogisk coaching (hun og Marianne Kristiansen har tidligere skrevet omfattende om dialog). En række kilder refereres, bl.a. Søholm et al. 2006 og Molly & Moltke 2009 (se afsnit 13) med mine egne og Sørensen's tekster som de ældste. Det slås fast, at kontrakten er et hjælperedskab til at afklare, afgrænse og konkretisere samtalen og til at skabe trygge rammer. Alrø forbinder klarhed i samtalekontrakten med forskellige spørgsmålstyper og kommunikative

kvaliteter, men den del vil jeg ikke uddybe. Hun illustrerer med et autentisk case-eksempel på dialogisk coaching-praksis og konkluderer.

”Kontraktarbejdet i denne samtale viser, at det har betydning at dvæle, at spejle og parafrasere, at spørge en gang til, at spørge fra en anden vinkel, selv om det umiddelbart kunne se ud som om, der kommer et klart og entydigt svar allerede første gang. Det gælder både for problem-, relations- og målaflklaringen” (Alrø 2011:29).

I dialogisk coaching arbejdes der med en **åben samtalekontrakt**, ”dvs. en kontrakt der tilpasses det tema og de mål, som initieres af fokuspersonen” (Alrø 2011:17), til forskel fra mere standardiserede og coach-styrede forløb. Ihvorvel kontrakt-snak ligger på et metaniveau, altså samtale om samtalen, så foregår der en kontinuerlig procesregulering, som kan være svær at adskille fra det indholdsmæssige fokus – pointen er at coachen løbende bruger kontrakten som pejlemærke, og genforhandling er hele tiden en principiel mulighed.

Kommentar:

Alrøs sondring mellem åbne og lukkede kontrakter refererer til den sondring, som refereres i afsnit 13 nedenfor. Pointen om at klare kontrakter skaber klare rammer og dermed tryghed er væsentlig. Det er store sammenfald med mit eget begreb om samtalekontrakten. Jeg spørger dog ikke efter ”problemet”, men forsøger at få det positiveret gennem bevægelsesønsket. Min sondring mellem indholds- og proceskontrakt kunne differentiere Alrøs tænkning yderligere. Til gengæld har hun bedre fat i relationsafklaringen, end jeg selv typisk har. Lidt indirekte anerkendes det, at hjælperen kan have stor indflydelse på både problem- og målformulering og altså at der er tale om det, jeg kalder et *aftalt* bevægelsesønske.

10. Stelter et al. om coaching (2002)

I et indledende kapitel slår Stelter (s.39) fast, at coaching forudsætter en klar kontrakt, både hvad angår arbejdets omfang, udformning og aflønning. Denne **arbejdskontrakt** skal afklare målsætning, tidsomfang, antal møder, mødested, involverede personer, skadeløsholdelse ved aflysning, rejseomkostninger, honorar og betalingsmåde. Hertil kommer det, han kalder **den psykologiske kontrakt**, som ”skal afklare de gensidige forventninger, ønsker, mulige resultater, frygt, tabuer, risici, rettigheder og pligter samt en afklaring i forhold til eventuel utilfredshed mellem parterne” (ibid.). Hverken her eller senere i bogen er der referencer til anden litteratur om kontraktbegrebet.

I bogens kapitel 5, forfattet af Hansen-Skovmoes & Rosenkvist, behandles samtalekontrakten under betegnelsen den psykologiske kontrakt – og her parafraserer jeg fra s.108f: Coachen tager i kontraktfasen initiativ til en afklaring af fokuspersonens forventninger til udbytte og til coachens rolle. Uden kontrakt er det ikke muligt for coachen at vide, om han er på rette spor med sine spørgsmål, ligesom hun jo ikke kan vide, hvilke forventninger der er til hende i netop denne samtale. Den fase, hvor kontrakten indgås, omtales som første del af *samtalen om samtalen*.

Kommentar: En bog som Stelters er medvirkende til, at samtalekontrakten ofte sidestilles med en psykologisk kontrakt, og det mener jeg som sagt skaber mudder i begreberne. Det Stelter kalder arbejdskontrakt, kan delvist sidestilles med en samtalekontrakt, og han tilbyder en nyttig huskeliste over alt det, som hjælperen skal huske at skabe klarhed omkring. Kapitel 5's kontraktopfattelse ligger tæt på min egen. Samtale-om-samtale svarer til metakommunikation og til at skifte til metaniveau.

11. Samarbejde i professionelle relationer ifl. Mads Hermansen, Ole Løv og Vibeke Petersen (2004)

Kontraktredskabet behandles ganske kort i Hermansen et al. 2004:153 i relation til gennemførelse af systematisk iscenesatte kollegiale refleksioner. Kontrakten tænkes at omfatte mål, spilleregler og rammer. Blandt spillereglerne nævnes følgende: Samtalen er fortrolig; deltagelsen er ønsket og villet; enhver bestræber sig på at værne om egen og andres integritet; og man skal kunne sige nej til at tale om bestemte emner eller svare på bestemte spørgsmål.

Kommentar:

Bortset fra reglen om fortrolighed opererer jeg som regel ikke med eksplicite spilleregler, mest fordi min erfaring er, at de næsten kommer af sig selv, hvis de øvrige dele af kontrakten er forhandlet på plads, og hvis konsulenten optræder eksemplarisk, som rollemodel. Men det giver alligevel god mening at lade kontraktredskabet omfatte spilleregler, som kan være med til at sikre etikken og fremhæve parternes integritet. I øvrigt er retten til at sige fra, også undervejs i en samtale, et aspekt af hjælperens frivillighed.

12. Henrik Wengel om supervision i grupper (2005)

I Wengels (2005) supervisionsmodel knytter kontrakten sig til den *sidste* fase i et supervisionsmøde, hvor supervisanden forpligter sig til at anvende udvalgte ideer, forslag og gode råd fra supervisionen i sin egen praksis i perioden der går inden den efterfølgende supervision. Det er selve denne offentliggjorte forpligtelse eller handleplan, der af Wengel betegnes som en kontrakt. Jo mere klart og operationelt, den er formuleret, jo mere virksom antages den at være.

Wengels bog handler om individuel supervisionen, der foregår i grupper, og i modellen indgår, at de øvrige deltagere laver "et økologisk check" på denne kontrakt, forstået som vurderinger af hvor sandsynligt det er, at supervisanden lykkes med sine forsæt. På den efterfølgende supervisionsgang starter samtalen med, at supervisor spørger til, hvordan det er gået med de intenderede handlinger. Der kan så vise sig at være gode eller mindre gode grunde til, at de ikke materialiserede sig, eller endte med noget helt andet.

Kommentar:

Hvor samtalekontrakten hos mig og iflg. alle de andre kilder, som refereres i dette notat, er tænkt som en måde at styre selve samtalen, fra start til slut, så indgås den hos Wengel først til sidst i

samtalen og vedrører superviserens efterfølgende praksis. Det er en måde at forpligte sig på, næsten svarende til det, som i Madsen et al. 2010 kaldes en handleplan. En handleplan kan sammenlignes med en kontrakt, personen indgår med sig selv, og kunne måske kaldes en **selvkontrakt**. Princippet om den forpligtende effekt af at offentliggøre sin handleplan blev allerede stadfæstet af Lewin i hans berømte madvanestudier fra omkring 1939, se Madsen 2006.

13. To Attractor-bidrag (2006, 2009)

I 2006 udgav Thorkild Molly Søholm, Jacob Storch, Andreas Juhl, Kristian Dahl og Asbjørn Molly, alle centrale skikkelser i det systemisk orienterede konsulentfirma Attractor, bogen *Ledelsesbaseret coaching*. Her lader de kontraktredskabet være en del af den såkaldte Gamemastermodel. Når der forhandles kontrakt, befinder samtalen sig på et metaniveau. Lidt frit tolket består kontrakten af tre elementer, nemlig aftale om *emne* (hvad skal vi tale om?), *mål* (hvor vil vi gerne lande samtalen? hvad er succeskriteriet?) og *proces* (hvordan skal vi gribe sagen an?). Bogen understreger, at kontrakten sætter en ramme for samtalen, samtidig med at den fungerer som et pejlepunkt for samtaleens retning. Det er coachens ansvar, at kontrakten overholdes. Til sikring heraf kan hun betjene sig af time-out og genforhandling.

Der sondres mellem **åbne og faste kontrakter**. I den åbne form har fokuspersonen retten til at spille ud. Coachen skal sørge for at gøre kontrakten handlerettet, hun skal checke efter, om hun har forstået ønsket ret, og ved komplekse problemstillinger vil hun ofte skulle bruge tid på at få sagen ”viklet ud”. Modsætningen er den faste kontrakt, hvor det er ”den coachende leder”, der har udspillet. Dog er det her afgørende, at lederen ikke dikterer emnet, men åbner for medarbejderens perspektiver og ønsker og dermed sikrer ham ejerskab.

Bogen *Systemisk coaching – en grundbog* (Moltke & Molly 2009) lægger sig i forlængelse af 2006-værket, også hvad angår gamemastermodellen. Igen understreges den systemiske coachs evne til at bevæge sig på flere niveauer i samtalen. Men hvor man i 2006 talte om samtaleens handlingsniveau hhv. metaniveau, har Moltke & Molly skiftet til et andet begrebspar: samtaleens indholds niveau hhv. procesniveau (samtale om samtalen).

Indgåelse af kontrakten, forstået som den indledende kontekstafklaring vedr. emne, mål, tidsrammer og arbejdsform, foregår på ”procesniveau”. Det samme gør time-out perioder og afslutning af samtalen, hvor man opsummerer udbyttet af samtalen ved bl.a. at holde det op imod kontrakten. Om kontraktindgåelsen siger de: ”Coachen kan i høj grad medvirke til at, at fokuspersonen formulerer en ressourcepræget kontrakt” (Moltke & Molly 2009:89). Bogen er forsynet med mange illustrative eksempler.

Kommentar:

Ideen med at tænke en samtale opdelt i to niveauer og placere kontraktindgåelsen (og eventuelle genforhandling) på det øverste niveau, er yderst frugtbar. I 2006-bogen kaldes dette niveau for meta-niveauet, hvilket man i 2009 efter min mening burde have fastholdt; der er jo både indhold- og proces-elementer på begge niveauer.

Inden for denne tradition er der ikke nogen begrebsliggørelse af det, jeg kalder det *aftalte* bevægelsesønske, men det gemmer sig mellem linjerne. I min forståelse rummer det aftalte bevægelsesønske såvel emnet/indholdet (det fælles tredje i kommunikationstrekanten) som målet (den aftalte bevægelse, som klientparten gerne skulle realisere, dvs. det skrå ben fra klient til tredjeled i kommunikationstrekanten; læs om kommunikationstrekanten i de fleste af mine publikationer).

14. Kristian Dahl og Andreas Juhl om proceskonsultation (2009)

(Dahl & Juhl (2009), som begge var med medforfattere til Søholm et al. 2006 8se afsnit 13), bygger videre på game-mastermodellen og herunder kontraktbegrebet (2009:236ff), men også dette delafsnit må vente til en anden god gang)

15. Marianne Thrane om vejlederarbejde (2011)

Marianne Thrane, som var medforfatter til Madsen et al. 2010, og som jeg fortsat samarbejder med omkring aktionslæring, har ved flere lejligheder præsenteret en model for kontraktive niveauer, som hun oprindeligt har fundet inspiration til i en af de årsrapporter, jeg skrev om AL-udviklingsarbejdet forud for 2010-bogen; min niveaudeling her kan føres tilbage til Willert & Madsen 1996. I det følgende gengives modellen fra en artikel (Nymann & Thrane 2012), der omhandler vejlederroller i relation til faget Dansk som andetsprog.

Grundkontrakten vedrører den principielle og overordnede afgrænsning af nævnte vejlederrolle, f.eks. at vejlederen skal være skolens lokale ressourceperson og fungere som faglig såvel som pædagogisk vejleder for kollegerne og som sparringspartner for ledelsen. **Rammekontrakten** definerer vejlederens mere konkrete vilkår, betingelser og rammer for arbejdet såvel som diverse del-opgaver. **Proceskontrakten** skal skabe gode betingelser for den løbende kommunikation i relation til den enkelte vejledningsopgave og, tilføjer forfatterne, uden tvivl ligger den største udfordring her.

Omstående model fra artiklen sætter flere ord på de tre niveauer og tydeliggør, at grundkontrakter og til dels rammekontrakter involverer ledelsen, mens proceskontrakter involverer medarbejdere, teams, kolleger.

Kommentar:

I DNA-bogen tales om kontraktive niveauer som kinesiske æsker, hvilket denne model meget fint illustrerer. Der er ikke fuldstændig overensstemmelse med det, jeg i selve teksten har citeret fra artiklen, og så det der fremgår af figuren. Jeg synes, at begrebet grundkontrakt skal forbeholdes den meget overordnede og idealtypiske definition af – i dette tilfælde – vejlederrollen ift. Dansk som andetsprog; den kan ikke forhandles på samme måde som de øvrige kontraktive niveauer, jf. også afsnit

5. Hvad det tredje niveau angår, ville jeg nu om dage lade samtalekontrakt være niveau 3 og indholdskontrakt være niveau 4, således at proceskontrakt blev til et femte niveau.

Kontraktrammer og mål for ressourceperson/vejleder/koordinator opgave



8

16. Afsluttende bemærkninger

Dette og mine andre notater i PROKAL-regi skal ses som arbejdspapirer, der er skridt på vejen til forhåbentlig publicering under en eller anden form. Derfor har de også en foreløbig karakter – f.eks. er der lagt op til et afsnit 3 og 14, men selve teksten mangler endnu. Hvorfor: Fordi deadlines er befordrende, og jeg havde nu engang sat mig en deadline dd., fordi notatet så kunne bringes ind i undervisningen på PROKAL, Gang 3 den 21.03.12.

Nogle af mine vigtigste pointer i notatet er følgende:

Psykologiske eller professionelle kontrakter? Det er vigtigt at skelne klart mellem den psykologiske og den professionelle kontrakt, og begrebet psykologisk kontrakt bør forbeholdes tavst forudsatte individuelle forventninger om gensidige rettigheder og forpligtelser i rollerelationen – forventninger som ikke nødvendigvis er gensidige. Den professionelle kontrakt vedrører også rollerelationen, men anvendes som redskab af den professionelle part; vedkommende bestræber sig på størst mulig klarhed og samstemning.

Rammer, råderum og retning. En kontrakt, forstået som en gensidigt forhandlet ramme, kan skabe ro og tryghed til det ofte vanskelige afklaringsarbejde, der skal foregå inden for råderummet. Samtidig er kontrakten med til at sikre retning og fremdrift. En argumentation for betydningen af rammeklarhed findes i Madsen 2006.

Kontraktniveauer. Der kan skelnes mellem to slags kontraktniveauer. Den ene slags vedrører hierarkisk eller organisatorisk niveau. En given samtalekontrakt kan f.eks. indgå som led i en mere overordnet rammekontrakt, og her er metaforen om kinesiske æsker på sin plads. Den anden slags vedrører sondringen mellem selve samtalen og dens metaniveau, eller samtalen-om-samtalen. Begge slags sondringer kan bidrage væsentlig til den professionelle parts klarhed.

Det aftalte bevægelsesønske. Jeg har benyttet lejligheden til at slå endnu et slag for dette begreb. Valget af *bevægelse* skyldes ønsket om at finde en almen ækvivalent for alt det hos klienten eller klientsystemet, der ifølge intentionerne skal flytte sig i en samtale eller et længerevarende forløb. *Ønsket* skal i udgangspunktet komme fra klientparten, men det er ikke altid så nemt for vedkommende at præcisere sine ønsker på en hensigtsmæssig måde, og derfor skal hjælperen kunne komme ind med sine bud. Alene derfor tales der om et *aftalt* bevægelsesønske. En anden grund er, at hjælperen bedre end klienten kan vurdere, om det er realistisk at arbejde frem mod et givet ønske inden for de tids- og ressourcerammer, som er til rådighed. En tredje grund er, at hjælperen skal have mulighed for at sige fra, f.eks. af etiske grunde. Det aftalte bevægelsesønske omfatter såvel emne/indhold som mål.

Typologi. Ved en senere lejlighed vil jeg nok forsøge at udvikle mit bud på en mere samlet taksonomi, hvor jeg bygger videre på alle ovenstående kilder plus endnu flere.

17. Referencer

- Alrø, H. (2011). Kontraktens betydning i coaching. Pp. 13-35 i H. Alrø, Dahl, P.N. & S. Frimann (red.), *Coaching – focus på samtalen*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Alrø, H. & Kristiansen, M. (1998). *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg Universitetsforlag.
- Andersen, J. & Weiss, S. (1994). *Pædagogen i centrum – om kollegial supervision*. København: Forlaget Børn og Unge.
- Dahl, K. & Juhl, A.G. (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Haslebo, G. & Nielsen, K.S. (1997). *Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening*. København: Dansk Psykologisk Forlag (anden reviderede udgave er fra 2003).
- Hawkins, P. & Shohet, R. (1989). *Supervision in the helping professions*. Busckingham: Open University Press. (Anden udgave er fra 2000).
- Hawkins, P. & Smith, N. (2006). *Coaching, mentoring and organizational consultancy. Supervision and development*. UK: OpenUniversity Presse.
- Hermansen, M., Løw, O. & Petersen, V. (2005). *Kommunikation og samarbejde – i professionelle relationer*. København: Alinea.
- Keiser, L. & Lund, A. (1986). *Supervision og konsultation*. København: Munksgaard.

- Lennér-Axelson, B. & Thylefors, I. (1998). *Om konflikter – hjemme og på arbejdet*. København: Reitzel (oversat fra svensk, orig. 1996.)
- Madsen, B. (2002). *Samtalestyring og brug af kontraktredskabet i konsultation, supervision og coaching*. Upubliceret arbejdsrapport. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Madsen, B. (2006). *Forståelsesorienteret konsultation perspektiveret gennem Kurt Lewins feltteori*. Upubliceret arbejdsrapport. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Madsen, B. (2012). *Conversation management and use of the contract tool in conversation, supervision and coaching*. Working paper, Unpublished working paper. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet (udvidelse og oversættelse af Madsen 2002).
- Madsen, B. & Willert, S. (1990). Et system og dets selvforståelse. Aktionsforskning i behandlingsinstitutionen Skovly. *Psykologisk Skriftserie Aarhus, 15* (3).
- Madsen, B. & Willert, S. (1992). Supervision til lærere? *Kvan, 12* (33), 56-66.
- Madsen, B. & Willert, S. (1993). Dialogiske hjælpersamtaler. Pp.130-142 i Ahlgren, I.-M. (red.). *Kommunikationsspor i socialpædagogik*. København: Socialpædagogisk Højskole.
- Madsen, B., i samarbejde med Birkelund, F.S., Clausen, S.W., Iversen, K.S., Svanholt, J., Thrane, M. & Aagaard, K. (2010). *Aktionslæringens DNA. En håndbog om aktionslæringens teori og metode*. Århus, ViaSysteme.
- Moltke, H.V. & Molly, A. (red.). (2009). *Systemisk coaching – en grundbog*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Nymann, M. & Thrane, M. (2012). Dansk som andetsprogsvejlederens roller, kompetencer og dilemmaer. I: A. Froberg, *DSA-vejledning – dansk som andetsprog og den interkulturelle skole i praksis*. Frederikshavn: Forlaget Dafolo.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 511-541.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- Schein, E.H. (1993). *Organisationspsykologi*. Århus: Systime.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. New York: Addison-Wesley.
- Søholm, T.M., Storch, J., Juhl, A., Dahl, K. & Molly, A. (2006). *Ledelsesbaseret coaching*. København: Børsens Forlag.
- Stelter, R. (red.). (2002). *Coaching – læring og udvikling*. København: Psykologisk Forlag.
- Willert, S. (1993). Personaleintern supervision. Pp.169-158 i Ahlgren, I.-M. (red.), *Kommunikationsspor i socialpædagogik*. Socialpædagogiske Tekster 9. København: Socialpædagogisk Højskole.
- Willert, S. & Madsen, B. (1991). Opdragelse på trods. Om opdragerrollens gennembrud i konsulentarbejdet. *Psyke & Logos, 12*, nr. 2, 320-334.
- Willert, S. & Madsen, B. (1996). Kontraktens funktion i supervision. *Pædagogisk Psykologisk Rådgivning, vol.33*, 99-107.