

Konsulentteknik og -adfærd

med henblik på gennemførelse af en planlagt organisationsændring.

Af HENNING LINDHARDT JENSEN*)

Denne undersøgelse blev foretaget ved et snævert samarbejde mellem konsulentfirmaet Asbjørn Habberstad A/S, forsikringsselskabet HAFNIA, boligselskabet AKB og stormagasinet ANVA. Især vil jeg fremhæve den entusiasme, dir. Iversen og cand. merc. Poul Erik Petersen (Habberstad) har lagt for dagen i samarbejdet; og ikke mindst vil jeg takke professor ekon. dr. Erik Johnsen for hans stærke motivation og provokation.

En særlig tak vil jeg rette til nuværende cand. merc. Mogens K. Hansen (Asbjørn Habberstad A/S). Mogens Hansen og jeg gennemførte undersøgelsen i et snævert samarbejde, hvor Mogens Hansen valgte at beskue problemerne ud fra rollesynsvinklen, mens jeg valgte motivationsvinklen. Det snævre samarbejde gør, at Mogens Hansen selvfølgelig har tænkt mange af de konklusioner, som jeg formelt står til ansvar for.

0.0. *Indledning:*

I de seneste år er *mennesket* i virksomheden mere og mere kommet i centrum. De tider er forbi, hvor ordrene strømmer ned fra oven og hvor alle retter sig efter dem – heldigvis. I dag kræver medarbejderen at forstå og acceptere meningen med en ordre. I modsat fald vil han være uvillig til at rette sig efter den. – m årsagen til denne udvikling jfr. Lee 1971.

Betydningen af medarbejderens accept bliver hel fundamental i det øjeblik, det drejer sig om at foretage en *planlagt ændring* i en given organisation. Det var en af hovedkonklusionerne, der kunne drages af en empirisk undersøgelse foretaget i 1970 af denne artikels forfatter og cand. merc. Mogens K. Hansen.

Disse indledende bemærkninger leder lige over i følgende grundlæggende:

*) cand. merc. Uddannelsesplanlægger i Dansk Ingeniørforening, Efteruddannelsen.

Konsulentteknik og -adfærd

med henblik på gennemførelse af en planlagt organisationsændring.

Af HENNING LINDHARDT JENSEN*)

Denne undersøgelse blev foretaget ved et snævert samarbejde mellem konsulentfirmaet Asbjørn Habberstad A/S, forsikringsselskabet HAFNIA, boligselskabet AKB og stormagasinet ANVA. Især vil jeg fremhæve den entusiasme, dir. Iversen og cand. merc. Poul Erik Petersen (Habberstad) har lagt for dagen i samarbejdet; og ikke mindst vil jeg takke professor ekon. dr. Erik Johnsen for hans stærke motivation og provokation.

En særlig tak vil jeg rette til nuværende cand. merc. Mogens K. Hansen (Asbjørn Habberstad A/S). Mogens Hansen og jeg gennemførte undersøgelsen i et snævert samarbejde, hvor Mogens Hansen valgte at beskue problemerne ud fra rollesynsvinklen, mens jeg valgte motivationsvinklen. Det snævre samarbejde gør, at Mogens Hansen selvfølgelig har tænkt mange af de konklusioner, som jeg formelt står til ansvar for.

0.0. *Indledning:*

I de seneste år er *mennesket* i virksomheden mere og mere kommet i centrum. De tider er forbi, hvor ordrene strømmer ned fra oven og hvor alle retter sig efter dem – heldigvis. I dag kræver medarbejderen at forstå og acceptere meningen med en ordre. I modsat fald vil han være uvillig til at rette sig efter den. – m årsagen til denne udvikling jfr. Lee 1971.

Betydningen af medarbejderens accept bliver hel fundamental i det øjeblik, det drejer sig om at foretage en *planlagt ændring* i en given organisation. Det var en af hovedkonklusionerne, der kunne drages af en empirisk undersøgelse foretaget i 1970 af denne artikels forfatter og cand. merc. Mogens K. Hansen.

Disse indledende bemærkninger leder lige over i følgende grundlæggende:

*) cand. merc. Uddannelsesplanlægger i Dansk Ingeniørforening, Efteruddannelsen.

1.0. *problemstilling:*

Hvordan ændre en bestående organisation?

Dette spørgsmål får kun mening, når vi betragter følgende proces:

- 1) organisationen (eller nogle af dens medlemmer) *føler* en eller anden manglende målopfyldelse dvs. et problem
- 2) problemstillingen søges afbilledet på en modelstruktur
- 3) en operationel løsning kreeres
- 4) løsningen forsøges implementeret
jfr. Ackoff, Johnsen, Bunge

Ex definitionen har forskning inden for anvendt videnskab (applied science) kun sin berettigelse, hvis den munder ud i resultater, der kan implementeres. Derfor kan første spørgsmål reformuleres således:

- a) hvordan finde en løsning,
- b) der er implementerbar.

2.0. *Nødvendige og tilstrækkelige betingelser for at en løsning er implementerbar.*

Disse betingelser er afhængige af hvilke problemkredse, vi arbejder i. Lad os dele problemerne i:

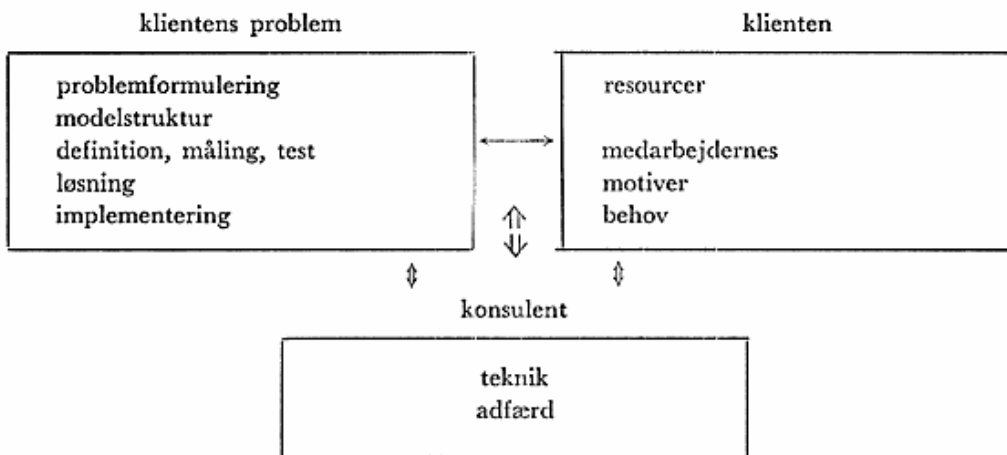
- a) maskine – maskine
- b) menneske – maskine
- c) menneske – menneske

kun for a) gælder det, at den nødvendige og tilstrækkelige betingelse for en løsnings implementerbarhed er, at den er operationel i traditionel forstand. Dvs. at den traditionelle operationsanalytiker kun kan implementere løsningen inden for maskine – maskine systemer. Drejer det sig derimod om problemer inden for problemkredsene b) og c) er operationalitetskravet en nødvendig men *ikke* en tilstrækkelig betingelse for implementerbarhed. Den empiriske undersøgelse viste helt klart, at en løsning inden for problemkredsene b) og c) først er implementerbar, når alle medlemmer i organisationen, der berøres af implementeringen, har accepteret løsningen og arbejder aktivt for dens gennemførelse. Vi er altså i den situation, at det er de enkelte individers motiver, behovstilfredsstillelse, holdning osv. der er afgørende for, om en løsning er implementerbar.

Dette fører frem til, at en løsning først er implementerbar, når der er etableret en snæver *interaktion* mellem de traditionelle operationsanalysemodeller og de adfærdsvidenskabelige modeller.

Den empiriske undersøgelse viste desuden, at i tilfælde af, at implementeringen greb dybt ind i medarbejdernes relation og arbejdsbetingelser, måtte man forlange, at formidleren af den ovenfor nævnte interaktion er uafhængig af organisationens magtstruktur, dvs. han skal være extern, in casu konsulent.

Ved formidling af denne interaktion gælder det for konsulenten at engagere organisationens medarbejdere i implementeringen dvs. konsulenten skal *motivere* medarbejderne. Følgende arbejdsmodel synes derfor anvendelig for konsulenten.



Figur 2.0.1. Konsulentens arbejdsmodel.

Denne model afspejler et interdependent system, hvor konsulenten qua formidleren af interaktionen mellem klientens problem og klienten skal generere motivation hos medarbejderne for løsningens implementering.

Vi munder altså ud i følgende konklusion:

Den nødvendige og tilstrækkelige betingelse for at en løsning er implementerbar er, at den er operationel og at de berørte medarbejdere er motiverede for implementeringen.

Altså hvordan motivere klientsystemets medarbejdere for løsningens implementering?

3.0. Hvad er motivation?

I relation til ovenstående problemstilling har jeg fundet, at følgende forfattere har bidraget med noget væsentligt: K. B. Madsen, Maslows, McGregor og Herzberg.

3.1. K. B. Madsen definerer (Almen psykologi II p. 13):

motiv = centrale, dynamiske processer

hvor centrale henviser til, at processerne foregår i centralnervesystemet, og hvor dynamiske står for »styrende« eller intellektuelle:

motivation = motivet, samt dets årsager i organismen og situationen (ibid p. 13).

Det fra organisationsteorien så kendte belønning/straf-system afviser K. B. Madsen. Han mener, at den mest effektive form for motivation er:

1. *interesse = motivsystem med aktivitetsformer som målobjekt*

dvs. at der her indgår aktivitetsmotiver, præstationsmotiver, kontaktmotiver og evt. flere motiver.

Denne form er mest effektiv fordi der indgår *flere motiver*, der *supplerer* hinanden.

2. *Belønning* (herunder ros) er den næstmest effektive form for motivation.

3. *Straf* er den mindst effektive form for motivation, jfr. ibid p. 110.

Interessebegrebet synes meget relevant i denne artikels problemstilling.

3.2. *Maslows behovhierarki* (Maslow 1954 kap. 8).

1. *fysiologisk behov* (føde, aktiviteter, søvn, sex osv.)

2. *behov for sikkerhed* (beskyttelse mod fare, trusel og afsavn)

3. *kontaktbehov* (at tilhøre en gruppe)

4. *selvrespekt/selvagtelse* (esteemed needs for self-respect, for the respect of others)

5. *selvrealisering* dvs. realisering af ens potentielle muligheder.

Filosofien bag behovshierarkiet er, at et individ søger at tilfredsstille sit behov i ovennævnte rækkefølge.

3.3. *McGregors teori X og teori Y* (Kast & Rosenzweig 1970 p. 224 ff).

Det er helt centralt, når man anlægger motivationsvinklen, hvilken grundopfattelse, man har af individets holdning til »det at arbejde«.

Teori X bygger på følgende grundopfattelse:

1. Gennemsnitsmennesket er fra naturens hånd mageligt – det arbejder så lidt som muligt.

2. Det mangler ambitioner, det vil undgå at tage et ansvar, det foretrækker at blive ledet.

3. Det er egocentrisk og indifferent over for organisationens behov.
4. Det er modstander af ændringer.

Teori Y er en negation af teori X.

Ved sammenligning med Maslows hierarki ser vi, at teori X-folkene kun anerkender de 3 første trin i hierarkiet (især 1. og 2.), mens Y-folkene også anerkender de to sidste trin i hierarkiet.

Kun teori Y kan indgå i motivationsteorien.

3.4. Herzbergs anvendelse af motivationsteorien.

Relaterer vi Herzbergs arbejde til de adfærdsvidenskabelige teorier kan de stort set placeres således:

Herzberg deler Maslows hierarki i to dele og kalder de faktorer, der påvirker de 3 første trin for *vedligeholdelsesfaktorer* og de faktorer, der påvirker de to sidste trin for *motivationsfaktorer*.

Oversat til virksomhedssprog fås følgende vedligeholdelsesfaktorer.

- firmapolitik og administration
- den foresattes ledelse og kontrol
- forholdet til den foresatte
- arbejdsbetingelser
- løn

Motivationsfaktorerne bliver herefter:

- præstation
- anerkendelse
- selve arbejdet
- ansvar
- advancementmuligheder
- selvudvikling

Herzbergs konklusion er, at medarbejderne under alle omstændigheder kræver vedligeholdelsesfaktorerne opfyldt, og at den såkaldte motivationsgevinst først opnås, når motivationsfaktorerne imødekommes.

Det er Herzbergs fortjeneste, at han har ført et empirisk sandsynlighedsbevis for, at en medarbejder er mere effektiv, når han får tilfredsstillet behovene 4. og 5. i hierarkiet end hvis han ikke får tilfredsstillet dem, jfr. også K. B. Madsens interessebegreb.

Ved den rigtige anvendelse af motivationsteorien vil man herved opnå, *både* at medarbejdernes tilfredshed stiger, *og* at virksomhedens effektivitet stiger. (Hvor der i dette system bliver plads til LO og Arbejdsgiverforeningen er svært at se).

Midlet hertil er først og fremmest »job enrichment«, der med størst held kan foretages ved at trække den enkelte medarbejder ind i:

*planlægningsprocessen og
kontrolprocessen*

for det arbejde, den pågældende medarbejder skal *udføre*. Eller med Scott Myers (1968) slagord: Every employee a manager.

4.0. *Konsulent vs klientsystemet.*

Den empiriske undersøgelse gav anledning til at opstille flere implementeringsrelevante hypoteser, hvis verifikation er sandsynliggjort både ved observationerne og ved deres konsistens med adfærdsvidenskaberne. For overskuelighedens skyld er følgende snit lagt i klientsystemet:

- konsulent vs problem
- konsulent vs beslutningstager (formel/reel)
- konsulent vs kontaktmand/initiativtager
- konsulent vs funktionschef
- konsulent vs medarbejderne på gulvet.

Den følgende behandling af ovenstående meget komplekse problemer vil af pladshensyn mangle en explicit adfærdsvidenskabelig legitimering.

4.1. *Konsulent vs problem.*

Den aftagende abstraktions metode synes at være meget anvendelig, da konsulenten ofte får præsenteret problemerne i generelle vendinger.

Konsulenten konkretiserer problemet ved at søge information i problemets nærmeste omgivelser. Herved bliver problemets abstraktionsniveau et trin lavere og med udgangspunkt i dette trin foretages en ny søgeprocedure.

På hvert enkelt abstraktionsniveau skal konsulenten gennemløbe analyseprocessen (problem, model, definition, løsning og implementering). Dette gennemløb vil tage form af en søge-lære proces.

Konsulenten må vide i hvilken retning, han skal styre sin søge-lære proces. Den empiriske undersøgelse viste, at

konsulenten skal generere tillid hos klientsystemet.

Det skal bemærkes, at p.gr.a. konsulentbranchens stærke business-image hersker der en udbredt mistillid til konsulenter.

I denne forbindelse har konsulenten to hovedkategorier af parametre at spille på:

- a) *sin stilling qua ekspert*
- b) *sin generelle adfærd.*

Ad a) Her udkrystalliserede sig følgende hypoteser:

- Konsulenten må aldrig simulere en faglig kompetance, han ikke har. Han vil på et eller andet tidspunkt blive afsløret, hvorved tillidsforholdet er brudt.
- Som følge af ovenstående kan han ikke anlægge ekspert attitude over for de medarbejdere i klientsystemet, der har en lignende faglig baggrund.
- Konsulenten må aldrig postulere en vurderingssikkerhed, der rent faktisk er utopisk. De mere tænksomme i klientsystemet vil hurtigt afsløre hans faglige uhæderlighed.

Ad b) jfr. de følgende afsnit.

4.2. *Konsulent vs beslutningstager (formel/reel).*

Årsagerne til manglende opbakning fra beslutningstageren kan være:

- 1) at konsulenten har søgt kontakt hos den formelle og ikke den reelle beslutningstager
- 2) at den accept af opdraget, han har fået af beslutningstageren, ikke har været reel, da beslutningstageren ikke har perciperet opdragets fulde omfang.

Ad 2) Undersøgelsen pegede på, at konsulenten kontinuert bør foretage en konfrontation mellem beslutningstagerens opstillede: målsætninger, aspirationsniveauer, begrænsninger og problemløsnings- og implementeringsprocessens krav til organisationen.

Konsulenten kan i høj grad spille på de Herzbergske motivationsfaktorer over for beslutningstageren ved at,

- trække ham med ind i målsætningsdiskussioner (præstationsmotiv, ansvarsmotiv, selvudvikling)
- diskutere langtidspanlægning (præstation, ansvar, anerkendelse)
- præcisere lederens ansvar for organisationens helbred (ansvar, anerkendelse)
- informere om nye ledelsesværktøjer (selvudvikling).

4.3. *Konsulent vs initiativtager.*

Undersøgelsen pegede på følgende karakteristika for initiativtageren:

- han har kun få års anciennitet i sin nuværende stilling
- han har ambitioner
- han bruger konsulenten til at forbedre sin egen stilling i organisationen.

4.4. *Konsulent vs kontaktmand.*

Kontaktmanden styrker sin position i organisationen, fordi:

- hans informationsniveau stiger
- han bliver centrum i kommunikationslinierne
- han tilegner sig mere know how
- han får en værdifuld forbundsfælle i konsulenten bl. a. fordi denne kan anlægge ekspertattitude.

4.5. *Konsulent vs funktionschef.*

1. *Funktionschefens a priori holdning til projektet* har stor betydning for konsulentens valg af teknik og adfærd. Holdningen er ofte negativ fordi:

- a) han føler sig de facto desavoueret
- b) han har uvilje mod ændringer
- c) han er bange for konsekvenserne.

ad a) Denne følelse er stærkt afhængig af funktionschefens anciennitet samt af hans professionalisme. Konsulenten bør altså studere funktionschefens generalieblad grundigt.

ad c) Denne frygt skyldes som regel manglende information om projektets konsekvenser.

Topledelsen har en tendens til at informere med vage og upræcise begreber. Et eksempel på dårlig og til uhæderlighed grænsende information er:

I forbindelse med orientering om et rationaliseringsprojekt bliver der nævnt konsekvenser som bedre kundeservice, hurtigere arbejdsgang, lettelser for medarbejderne, ingen afskedigelser.

Denne udlægning tror medarbejderne selvfølgelig ikke på, og rygter opstår.

Det burde *også* have været sagt, at ledelsen også ønskede at forøge den effektive arbejdstid ved at indføre ansættelsesstop.

Informationen må være:

- udtømmende
- præcis
- i et sprog de enkelte medarbejdere forstår.

2. *Funktionschefens lederadfærd* er afgørende for konsulentens arbejdsbetingelser.

For et autoritært ledet klientsystem gav undersøgelsen anledning til følgende hypoteser:

- topledelsens autoritet svækkes, når konsulenten bruger motivationsprincippet over for mellemlederne, og disses autoritet svækkes, når konsulenten bruger motivation over for medarbejderne på gulvet,
- jo mere autoritært klientsystemet er, jo mere vægt må konsulentten lægge på, at topledelsen konsekvent gennemfører de forestående ændringer *ved magtbud*, og jo mere vil de implementerbare ændringer have karakter af mindst fælles fond.

3. *Konsulentens evne til at engagere funktionschefen i projektet* er i høj grad afhængig af, om det lykkes konsulenten at trække funktionschefen ind i en planlægnings-, udførelses- og kontrolprocedure for det pågældende projekt (job enrichment). Herved opnås at:

- funktionschefen ved, hvad der foregår
- funktionschefen får medansvar
- konsulenten kan gøre brug af funktionschefens viden
- løsningen kan tilpasses afdelingens karakteristika og bliver hermed implementerbar.

I denne forbindelse er det også meget vigtigt, at konsulenten har evnen til at ramme den enkelte medarbejders kompetenceniveau dvs. indrette sin kommunikation efter vedkommendes ordforråd og begrebsniveau.

4.6. *Konsulent vs de øvrige medarbejdere.*

Undersøgelsen styrkede vor formodning om, at det er afgørende for implementeringen, at medarbejderne »på gulvet« har accepteret den og aktivt støtter den. Følgende ræsonnementer støtter undersøgelsens resultat:

- det er medarbejdernes arbejdsbetingelser, der ændres
- hvis de passivt saboterer ændringerne, vil arbejdet i afdelingen bryde sammen

- hvis de passivt eller aktivt saboterer konsulentens arbejde, vil han ikke være i stand til at blotlægge afdelingens potentielle effektiviseringsmuligheder – altså løsningen bliver dårlig.

Undersøgelsen gav følgende retningslinier for konsulenten i hans arbejde med at engagere medarbejderne i projektet. Han skal afdække:

- medarbejdernes a priori holdning til projektet
- deres funktionschefs lederadfærd
- og i hvor høj grad denne har identificeret sig med projektets succes
- art og omfang af de ændringer, implementeringen kræver
- fagforeningernes syn på konsulenten og hans firma.

Artiklens omfang tillader ikke en nærmere behandling af disse punkter.

5.0. *Konklusion.*

Det er symptomatisk for forskningens relevans på de læreanstalter, hvor man beskæftiger sig med anvendt videnskab, at man bruger alle sine forskningsressourcer på at kunne kreere mere og mere subtile og indviklede løsninger uden tanke for, om disse løsninger kan gennemføres (implementeres) og det til trods for, at man beskæftiger sig med *anvendt* videnskab.

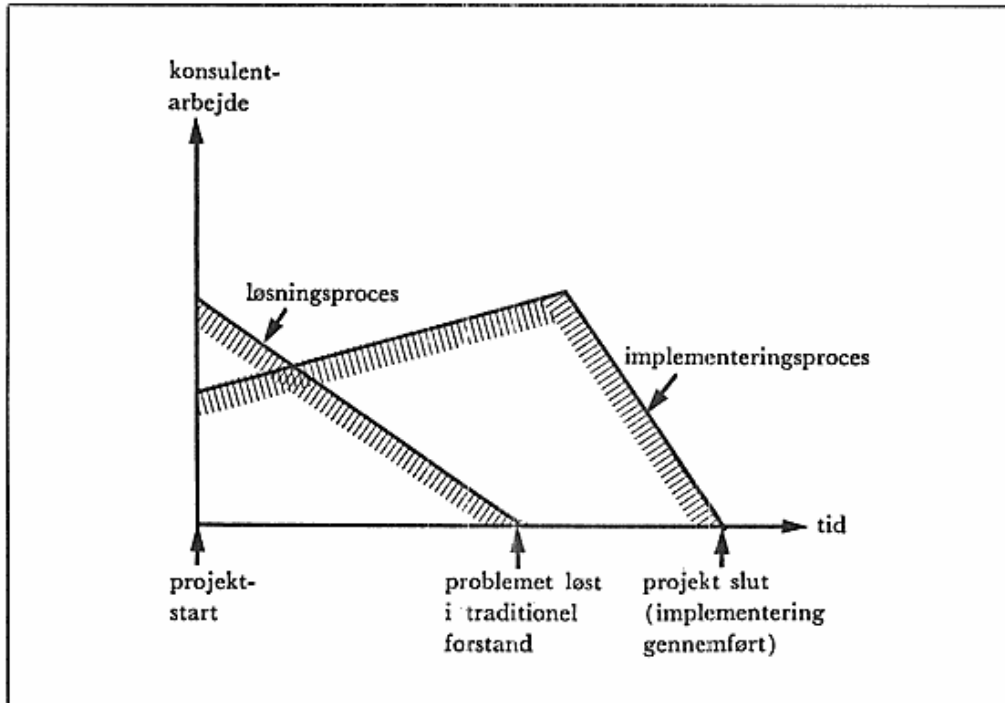
Vor undersøgelse gav indicium for følgende allokering af de ressourcer, der er nødvendige for gennemførelse af en løsnings-implementeringsproces (figur 5.0.1).

Mens konsulenten under løsningsprocessen kan trække på læreanstalternes forskningsresultater, er han under implementeringsprocessen overladt til sig selv.

Undersøgelsen pegede på at følgende mere eller mindre overlappende adfærdselementer er relevant for konsulenten under implementeringsprocessen: Han skal være motiveret for at løse og implementere det konkrete problem. Desuden skal han være tillidvækkende, objektiv, kreativ, motiverende, inspirerende, god til at lytte, menneskekender og en god diplomat, desuden skal han have evne til at ramme kompetenceniveau, evne til at »tale dansk«, have modenhed og livserfaring.

Der er ikke forsøgt nogen prioritering.

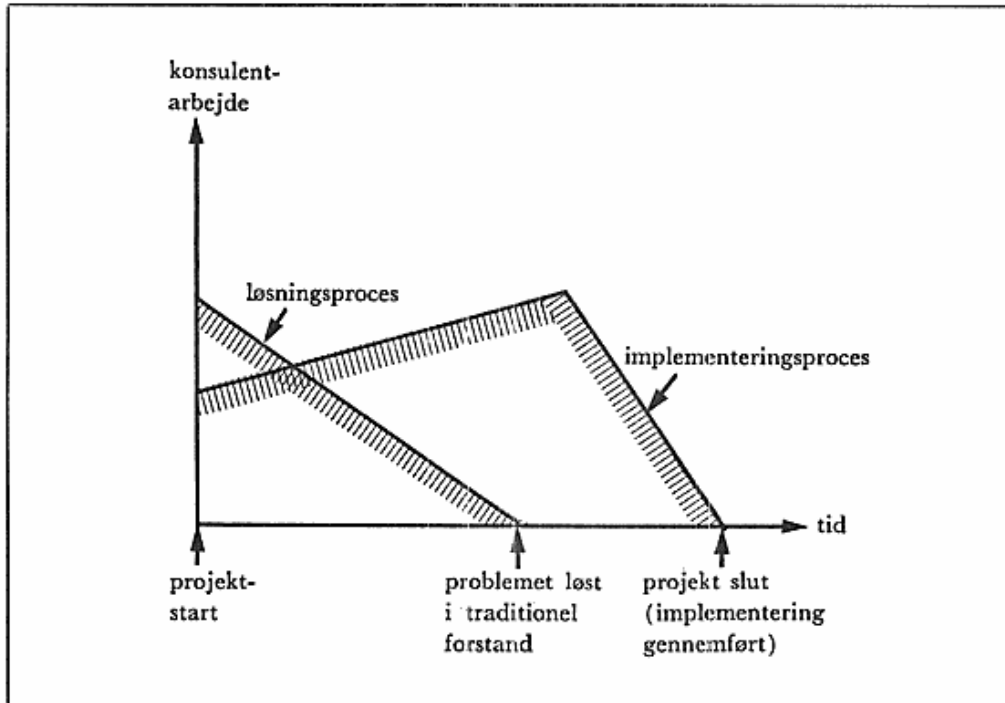
En forskning bør igangsættes for at finde frem til en implementeringsteori.



Figur 5.0.1. Konsulentindsatsens fordeling.

Litteraturfortegnelse:

- Ackoff, R. L.: Scientific Method: Optimizing applied research decisions. USA 1967.
- Bee, Michael: Leadership, employee needs and motivation. Ohio 1966.
- Bunge, Mario: Scientific Research. Springer Verlag 1967.
- Danmarks Erhvervsfond: Motivation – Indtryk og synspunkter fra en studierejse til USA i juni 1969. Kbh. 1970.
- Herzberg, F. et al.: The motivation to Work. USA 1967.
- Herzberg, F.: One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. Jan.-feb. 1968.
- Johnsen, Erik: Analyseprocessen, E. T. 1964.
- Johnsen, Erik: Studies in Multiobjective Decision Models. Lund 1968.
- Johnsen, Erik: Metodelære. Særtryk af E. T. nr. 2-3 1970.
- Kast, E. F. and Rosenzweig, J. E.: Organization and Management. USA 1970.
- Lee, James A.: Behavioral theory vs reality. Harvard Business Review. Marts-april 1971.
- Madsen, K. B.: Almen Psykologi I-II. Kbh. 1969.
- Madsen, K. B.: Psykologiens Udvikling. Kbh. 1970.



Figur 5.0.1. Konsulentindsatsens fordeling.

Litteraturfortegnelse:

- Ackoff, R. L.: Scientific Method: Optimizing applied research decisions. USA 1967.
- Bee, Michael: Leadership, employee needs and motivation. Ohio 1966.
- Bunge, Mario: Scientific Research. Springer Verlag 1967.
- Danmarks Erhvervsfond: Motivation – Indtryk og synspunkter fra en studierejse til USA i juni 1969. Kbh. 1970.
- Herzberg, F. et al.: The motivation to Work. USA 1967.
- Herzberg, F.: One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. Jan.-feb. 1968.
- Johnsen, Erik: Analyseprocessen, E. T. 1964.
- Johnsen, Erik: Studies in Multiobjective Decision Models. Lund 1968.
- Johnsen, Erik: Metodelære. Særtryk af E. T. nr. 2-3 1970.
- Kast, E. F. and Rosenzweig, J. E.: Organization and Management. USA 1970.
- Lee, James A.: Behavioral theory vs reality. Harvard Business Review. Marts-april 1971.
- Madsen, K. B.: Almen Psykologi I-II. Kbh. 1969.
- Madsen, K. B.: Psykologiens Udvikling. Kbh. 1970.

- Morse, J. J. and Lorsch, J. W.: Beyond Theory Y. Harvard Business Review. Maj-juni 1970.
- Myers, M. Scott: Who are your motivated workers? H.B.R. Jan-feb. 1964.
- Myers, M. Scott: Condition for Manager Motivation. H. B. R. Jan.-feb. 1966.
- Myers, M. Scott: Every employee a manager. California Management Review – Föråret 1968.
- Paul, J. W. et al.: Job enrichment pays off. H. B. R. Mars-april 1969.
- Roche, W. J. and Mac Kinnan: Motivating People with meaningful work. H. B. R. Maj-juni 1970.