

Konsulentrollens magtbase

Af CONMET*)

CONMET er en studiegruppe af yngre konsulenter i virksomhedsledelse, der gennem nogen tid har arbejdet med de særlige metode-spørgsmål, som konsulenter er stillet over for. Gruppen har fundet, at praktisk arbejdende konsulenter sjældent har vanskeligheder af faglig art ved opgaveløsningerne, hvorimod konsulentene ser vanskeligheder ved at arbejde i et interessebetonet miljø. Gruppen har endvidere fundet, at disse spørgsmål forskningsmæssigt er ringe belyst. I denne artikel fremlægger gruppen gennem casebeskrivelser sine erfaringer om forskellige konsulentstrategier over for opgaver såvel inden for den private som offentlige sektor, hvor magtspørgsmål har været væsentlige i opgaveforløbet.

Gruppen er kommet til den erkendelse, at en organisationsændrings gennemførelse og succes er afhængig af systemets magtrelationer. Konsulenten optræder således i en implementørrolle, der er karakteriseret ved, at indehaveren skal interagere med magtindehavere og herunder anlægge en strategi der kan administrere belønnings- og sanktions-elementer, afklare konflikter og kreere samarbejdsrelationer på en måde, der er forenelig med god konsulentetik.

Artiklens forfattere mener, at dette bedst gøres ved at anlægge konsulentstrategien som en interaktionsproces, hvis forløb er vist i magtmodellen, figur 1. Modellen er blevet til under samspillet mellem generel metodelære og praktisk konsulentarbejde. Afslutningsvis gennemgås tre aktuelle situationer, hvor konsulentene bevidst anlagde en interaktiv konsulentstil.

Konklusionsvis kunne man med KUMBEL sige følgende om »De kloge og de andre«¹⁾:

*De kloge er for kloge til
at gidde spille magtens spil
men ofte, ikkedestomindre,
for lidet kloge til at hindre
de ting de mindre kloge vil.*

*) CONMET er en arbejdsgruppe af yngre konsulenter og medarbejdere i Metode-forskningsgruppen. Artiklen er forfattet af Mogens la Cour, Jens Allin Hansen, Mogens Hansen, Henning Jacobsen og Erik Johnsen. Modtaget april 1973.

¹⁾ KUMBEL'S GRUK, citeret fra Ingeniørens Ugeblad, Nr. 4 - 26. januar 1973.

Konsulentrollens magtbase

Af CONMET*)

CONMET er en studiegruppe af yngre konsulenter i virksomhedsledelse, der gennem nogen tid har arbejdet med de særlige metode-spørgsmål, som konsulenter er stillet over for. Gruppen har fundet, at praktisk arbejdende konsulenter sjældent har vanskeligheder af faglig art ved opgaveløsningerne, hvorimod konsulentene ser vanskeligheder ved at arbejde i et interessebetonet miljø. Gruppen har endvidere fundet, at disse spørgsmål forskningsmæssigt er ringe belyst. I denne artikel fremlægger gruppen gennem casebeskrivelser sine erfaringer om forskellige konsulentstrategier over for opgaver såvel inden for den private som offentlige sektor, hvor magtspørgsmål har været væsentlige i opgaveforløbet.

Gruppen er kommet til den erkendelse, at en organisationsændrings gennemførelse og succes er afhængig af systemets magtrelationer. Konsulenten optræder således i en implementørrolle, der er karakteriseret ved, at indehaveren skal interagere med magtindehavere og herunder anlægge en strategi der kan administrere belønnings- og sanktions-elementer, afklare konflikter og kreere samarbejdsrelationer på en måde, der er forenelig med god konsulentetik.

Artiklens forfattere mener, at dette bedst gøres ved at anlægge konsulentstrategien som en interaktionsproces, hvis forløb er vist i magtmodellen, figur 1. Modellen er blevet til under samspillet mellem generel metodelære og praktisk konsulentarbejde. Afslutningsvis gennemgås tre aktuelle situationer, hvor konsulentene bevidst anlagde en interaktiv konsulentstil.

Konklusionsvis kunne man med KUMBEL sige følgende om »De kloge og de andre«¹⁾:

De kloge er for kloge til
at gidde spille magtens spil
men ofte, ikkedestomindre,
for lidet kloge til at hindre
de ting de mindre kloge vil.

*) CONMET er en arbejdsgruppe af yngre konsulenter og medarbejdere i Metode-forskningsgruppen. Artiklen er forfattet af Mogens la Cour, Jens Allin Hansen, Mogens Hansen, Henning Jacobsen og Erik Johnsen. Modtaget april 1973.

¹⁾ KUMBEL'S GRUK, citeret fra Ingeniørens Ugeblad, Nr. 4 - 26. januar 1973.

1. Problemstilling

Den klassiske konsulentrolle går på, at konsulenten for sin klient løser dennes problem. Dette vil normalt ske i form af en analyse, mundende ud i en rapport, som klienten kan lade danne basis for sine beslutninger.

Den klassiske konsulentrolle er under ændring. Udviklingen i konsulentstrategi går i retning af, at konsulenten griber direkte ind i den proces, som klienten er involveret i, subs. leder eller forsøger at styre.

Dette indgreb kan ske efter aftale, og man har således den egentlige proceskonsultationssituation. Indgrebet kan imidlertid også ske mere eller mindre underforstået, idet klienten ikke altid er i stand til at formulere en strategi sammen med konsulenten. Dette navnlig på grund af, at de interne magtforhold i virksomheden/organisationen ikke er afklarede og føles uafbalancerede.

Uanset om en proceskonsultation aftales eller ikke aftales, er der i konsulentkredse en stigende erkendelse af, at man er nødt til at gribe ind i klientens ledelsesproces for at få hans system til at fungere bedre.

Dette kræver, at konsulenten gør sig bevidst om andre forhold end dette at koncentrere sig om den række teknikker, som før har været hans hovedvåben.

Arbejdsgruppen CONMET har gennem et par år gennemtrawlet en del cases fra praktisk konsulentvirksomhed, og har fundet det vigtigt at pege på et aspekt, som ikke har været særligt dyrket, hverken i klassisk konsulentstrategi eller i proceskonsultationen. Det er *magt-aspektet*.

De følgende cases illustrerer, at en konsulent ikke kan være til nytte i klientorganisationen, medmindre han på den ene eller den anden måde opbygger, hvad man kunne kalde en *magtbase*, der sætter ham i stand til at matche de forskellige interessentgrupperinger, der findes i klientorganisationen. Hvorledes en sådan personlig magtbase opbygges, skal der ikke gås i detaljer med i denne artikel, men det vil indirekte fremgå af de 3 cases, hvorledes konsulentrollen har været spillet, subs. skulle have været spillet for at give det resultat, som klient og konsulent gensidigt ønsker.

Selv om nærværende artikel er koncentreret omkring magtproblematik, er det ikke hensigten at gøre magtspørgsmålet til den eneste relevante i proceskonsultationen. Artiklens formål er at pege på, at hensyntagen til dette aspekt er nødvendigt, og påpegningen sker navnlig fordi det pågældende aspekt er uhyre sporadisk behandlet i den litteratur, der beskæftiger sig med organisationsændringer.

2. Konsulentens magtbase og dens udvikling

Gennem de forskellige magtbegreber går der det fælles element, at nogen på en eller anden måde er afhængig af en eller flere andre. Denne afhængighed kan udnyttes forskelligt, og heraf kommer en række forskellige magtbegreber.

I relation til konsulentens rolle som hjælper for sin klient bliver der også tale om forskellige magtbegreber. Det, der her skal udvikles, vil blive betegnet som *konsulentens magtbase*.

Man kan tage udgangspunkt i, at en eller flere beslutningstagere, her kaldet A, ønsker at nå et eller flere mål. A erkender ikke at kunne realisere sine ønsker alene, men må hjælpes dertil af C, en konsulent. I det øjeblik, A har erkendt at måtte hjælpes af C for at nå sine mål, har C ex definitione en magtbase i relation til A. Dette forudsætter dog naturligvis at C ikke har explicite ønsker, som han kun kan nå ved hjælp af A.

Det karakteristiske ved C's magtbase er følgende 2 elementer:

1. A's ønsker om målopfyldelse ved hjælp af C, altså en situationsoplevelse bundet til A,
2. Et vist specifikt know how, som C besidder, altså nogle egenskaber ved C.

Uden at skulle gå i detaljer med konsulentegenskaber, kan der med udgangspunkt i (Johnsen, 1973, afsnit 5.3.) tales om 3 forskellige konsulentstilarter: Den analytiske, Den interaktive og Den eksperimentelle. Konsulentens specielle stil, holdning eller know how i relation til A's situation kan beskrives som en af disse eller en hvilken som helst kombination af dem samt konkrete udformninger af disse grundholdninger.

Lad os som eksempel på en magtbase indenfor det heterogene område virksomhedsledelse, som vi beskæftiger os med, tage følgende.

En virksomhedsleder har behov for en neutral rapport om virksomhedens situation for at kunne argumentere overfor sin bestyrelse og sine medarbejdergrupper. Han ønsker, at konsulenten, C, skal udarbejde en sådan rapport til ham.

Medens man normalt taler om, at konsulenten skal tilgodese klientens behov, stilles der her det spørgsmål, om konsulenten ikke nødvendigvis må være sig sin specifikke magtbase bevidst for at kunne hjælpe A efter dennes ønske. Der ligger heri, at det ikke er tilstrækkeligt at opfylde A's ønsker på »pseudo-maner«. Hvis A's ønsker skal opfyldes, skal C hjælpe ham til det på en sådan måde, at C's magtbase i relation til A derved forsvinder. Det er altså ikke nok at aflevere en rapport og få sin betaling herfor og derefter forsvinde ud af billedet; dette garanterer ikke, at A har fået sine ønsker opfyldt og altså, at konsulenten har spillet den rolle, som A har bedt ham om. Det afgørende er, at

konsulent, C, benytter sin magtbase til at påvirke A på en sådan måde, at den rapport, han afleverer til A af denne opleves som opfyldelse af de ønsker, som A stiller til C.

I nutidig terminologi kunne man kalde dette samspil for gensidig åben manipulation. Det karakteristiske er altså, at da A hyrer C for at blive hjulpet, og på sin vis manipulerer C ind i sin egen sfære, vil man se, at C på sin side for at hjælpe A må påvirke den proces, som A befinder sig i, og altså manipulere tilbage med A. Hvis dette er rigtigt, er det naturligt at postulere, at C bedre kan hjælpe A, når han er sig selv sin magtbase bevidst og arbejder explicit på at befæste og udnytte den i sin betjening af klienten A.

Magtbaseproblematikken imellem klient og konsulent bliver lidt mere indviklet i det øjeblik klienten er opdelt i flere interessentaspekter, A og B. Man forestiller sig, at A har et sæt af ønsker og B et andet sæt, og at A's og B's ønsker ikke er identiske men nok så overlappende, at de kan enes om at bede om konsulentassistance til, at de hver for sig kan nå deres egne mål.

Et klassisk eksempel er en direktion bestående af to medlemmer, hvor A tager sig af produktion og hvad dertil hører, og hvor B tager sig af salg og administration. A kan være interesseret i en rationel produktion og B kan være interesseret i et differentieret og voksende salg. Deres målsætninger er forskellige men ikke helt afvigende.

Hvis A og B hyrer C som konsulent, med henblik på at han skal hjælpe dem med at nå en voksende og mere differentieret afsætning samtidig med at produktionsomkostningerne pr. enhed skal bringes til at falde, kan man stille spørgsmålet, hvorledes er C's magtbase?

Det er her klart, at hvis både B og A ikke opfatter ham som nødvendig/hensigtsmæssig for, at de hver for sig kan nå de mål, de tilstræber, har C én magtbase, men hvis bare enten A eller B ikke ønsker assistance af C, har han faktisk ingen magtbase, således som kortene i eksemplet er fordelt. A og B hænger nemlig sammen over det samme sæt af midler, de er forbundet i en organisation, og hvis den ene ikke ønsker at anvende C, har vedkommende i kraft af systemsammenhængen mulighed for at ødelægge det, C måtte finde ud af i forbindelse med den anden part, og dermed har C i realiteten ingen magtbase.

Dette fænomen er ikke sjældent følt men sjældent åbent erkendt af folk, der spiller konsulentrollen. Dette betyder videre, at konsulenten må sætte ind på at etablere en magtbase, inden han overhovedet går i gang med at rådgive.

Det er en anden måde at sige på, at konsulenten må oparbejde en sådan fornemmelse hos sine klienter, at hver af dem opfatter ham som værende uundværlig for det, vedkommende ønsker at opnå. Hertil kommer naturligvis, at konsulentens eget know how, hans holdning, rent faktisk kan medvirke til målopfyldelse hos klienterne.

De 2 aspekter: oplevelse af konsulentens som nødvendig og konsulentens faktiske know how må altså begge være tilstede.

Endnu mere kompliceret, men også realistisk, bliver situationen hvor man har 2 klienter, A og B, som er organisatorisk forbundne men har forskellige målsætninger og hvor disse foruden at henvende sig til konsulenten, C, også henvender sig til en anden konsulent, K. C må på dette grundlag arbejde aktivt for at udforme en sådan magtbase, at han kan betjene sine kunder. I det øjeblik, konsulenten C føler sig i en konkurrencesituation, med konsulenten K og omvendt, opstår det fænomen, at klienterne har en magtbase i forhold til både C og K. Dette ligger ganske simpelt i, at C og K ikke kan overleve som konsulenter, hvis de ikke kan skaffe sig klienter.

Formlen for løsning af dette kompleks er: Hvis du kan hjælpe mig med at løse mine problemer, kan jeg hjælpe dig med at løse dine. Dette kan i praksis indebære en koalition mellem begge konsulenter og begge klienter, men det kan også indebære, at hver af de to konsulenter alene bliver konsulent for de to klienter, eller det kan indebære, at enhver af de to konsulenter opnår konsulentstatus hos en af klienterne.

Hvis A stadig er produktionsdirektør, og B salgs- og administrationsdirektør, C konsulent med særligt know how indenfor analytisk teknik og K konsulent med særlig styrke i det interaktive, skulle en koalition imellem A, B, C og K være den mest naturlige løsning af situationen. I så fald eksisterer der fire sæt af magtbaser: en mellem C og K, en mellem C og A, en mellem C og B samt en mellem proceskonsulenten K og (A og B).

Der skal ikke gås i detaljer med yderligere eksempler, men det afgørende aspekt i forholdet mellem konsulent og klient, *magtbasen*, skulle være tilstrækkeligt illustreret.

En magtbase eksisterer altså, hvor en beder en anden om hjælp, forudsat at denne anden accepterer at hjælpe den første gennem aktiv udnyttelse af en erkendt magtbase. Baseret på hvilken klienten skal påvirkes.

Konsulentrollens primære placering i interaktionsprocessen og procesens principielle forløb er vist i magtmodel, figur 1.

3. Diagnose af magtforhold som grundlag for valg af konsulentstrategi (offentlige sektor)

3.1. Problemstillingen

På baggrund af en kort forundersøgelse af påpegede problemområder hos klientvirksomheden fandt konsulenterne, at problemerne måtte antages at være så stærkt sammenhængende med klientvirksomhedens

og personalegruppernes interesser og eksisterende konflikter, at et traditionelt analytisk konsulentarbejde ikke kunne forventes at ville blive gennemført i acceptabelt omfang.

Som led i en udvikling af arbejdsmetoderne over for forskellige typer af problemstillinger og forskellige kategorier af offentlige klienter søgte konsulentfirmaet derfor at anvende en procesorienteret arbejdsform ved løsningen af det pågældende problem.

Konsulentstrategien førte imidlertid ikke i tilstrækkelig grad til den forventede ændring i de interne forhold i klientvirksomheden, og på grund af de resulterende utilstrækkelige resultater ændrede konsulentfirmaet strategi efter nogle måneder.

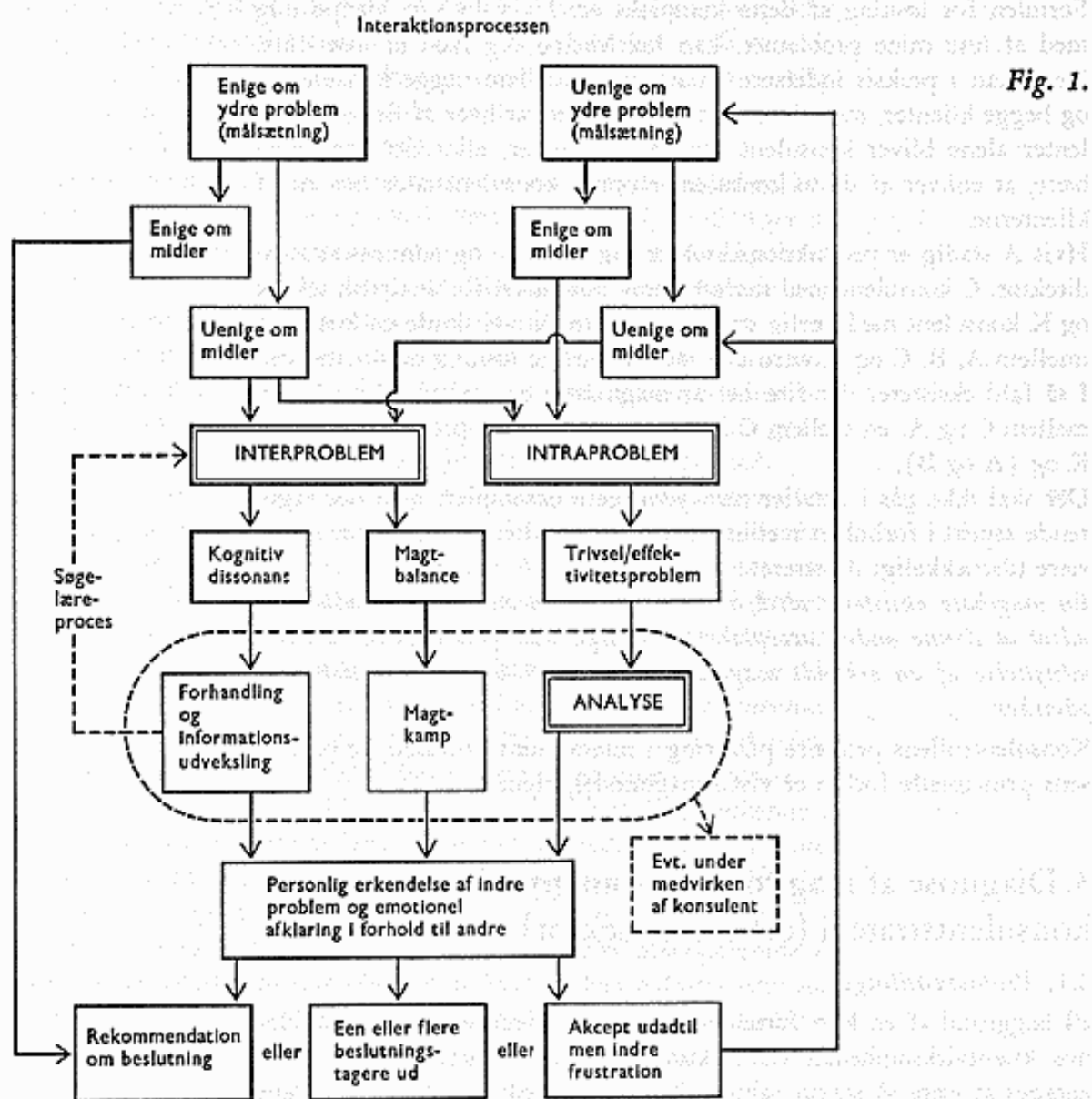


Fig. 1.

Caset søger at påvise, dels de væsentligste årsager til at forsøget ikke førte til det forventede resultat og dels de faktorer i klient-konsulentforholdet, der blev fejlbedømt ved forundersøgelsen.

3.2. *Opgavens baggrund*

Konsulentfirmaet havde gennem nogle måneder arbejdet for den pågældende klient, der er en ret stor offentlig forvaltning. Forvaltningen er generelt i den situation, at der i løbet af nogle år vil ske meget indgribende omlægninger i dens opgaver, og ved begyndelsen af den her omtalte konsulentopgave var forberedelsen til omlægningerne påbegyndt med bl. a. en total strukturomlægning.

Konsulentfirmaets arbejde havde bestået i at deltage i forberedelsen af de fremtidige omlægninger på meget principielt plan, men det blev nu bedt om at bistå ved løsning af et opstået problem i et af de kontorer, som i meget ringe udstrækning var blevet berørt af omlægningerne hidtil, men hvis opgaver i løbet af nogle år gradvis ville blive væsentligt reduceret.

Den konkrete anledning til kontorets problem var, at der var opstået en sagsophobning i kontoret, hvilket havde været medvirkende årsag til politisk interesse for området og kraftig kritik for »bureaukrati«.

To medvirkende anledninger var, at nogle nøglepersoner i forvaltningen havde indset, at opgaverne i en periode ville blive væsentligt forøget, uden at der kunne skaffes mere personale, og at kontorets afvikling af opgaverne kunne give alvorlige problemer og eventuelt medføre politisk skandale, såfremt der ikke blev grebet ind.

Kontorets ansvarlige leder og forvaltningens chef gav udtryk for, at de ikke anså disse synspunkter for særligt aktuelle, og deres holdning blev af konsulenterne opfattet som laissez-faire. Kontorets leder viste dog interesse for at få den kritiserede lange ekspeditionstid nedsat, men anså rationaliseringsprægede omlægninger af ekspeditionsrutinerne i sekundære hjælpefunktioner som journal og skrivestue for tilstrækkeligt.

Konsulentfirmaet formulerede – og fik gennem forvaltningens foresatte godkendt – et arbejdsprogram, der omhandlede såvel den egentlige sagsbehandling, beslutningsprocesserne, ekspeditions gange som de anvendte metoder og som sigtede såvel mod konkrete arbejdsbesparende foranstaltninger som mod forberedelse af opgavernes afvikling.

3.3. *Klientvirksomhedens interne forhold*

Kontorets sagsområde havde gennem en årrække haft en omskiftelig placering, bl. a. havde det været tilknyttet fire forskellige forvaltningsområder. En række ældre medarbejdere i kontoret havde fulgt sagsområdet gennem alle ændringerne, hvorimod de yngre medarbejdere gennemgående kun havde været kort tid i kontoret.

Medarbejdernes generelle usikkerhed blev forstærket gennem projek-

tet, idet informationer herfra gjorde dem klar over, at deres område med sikkerhed ville falde væk, og at der var ringe brug for deres kvalifikationer andre steder i organisationen. Tidsplanen for opgavernes afvikling var dog usikker på grund af manglende politisk beslutning. Der forelå endvidere ikke praksis eller retningslinier for forvaltningens politik over for personalet i en sådan situation. Der var en åben konflikt mellem akademikerne og yngre repræsentanter for det kontoruddannede personale om kompetencefordelingen mellem de to grupper. Det var her i begrænset omfang lykkedes de kontoruddannede at overtage opgaver fra akademiske sagsbehandlere, men uden at gruppen derved havde opnået en videre selvstændig kompetence til at træffe afgørelser i sagerne.

Der var gennem årene akkumuleret en nuancering af praksis for sagsområdet, og med mundtlig overlevering af den samlede praksis. Dette var det væsentligste våben mod de ikke-akademiske sagsbehandlers kompetencekrav.

Kontorets ledelse (akademikerne) havde også understreget sin selvstændighed over for forvaltningens ledelse med henvisning til den komplicerede praksis, og generelt ønskede forvaltningens ledelse ikke en konfrontation med kontoret.

3.4. Opgavens organisation og forløb

Opgavens ledelse var formelt henlagt til en styringsgruppe for de samlede omlægninger inden for forvaltningens område og med ledelse udefra. Kontorets leder var ikke medlem af styringsgruppen, hvorimod personaleorganisationerne havde udpeget medlemmer.

Konsulenterne var herigennem generelt bedre orienteret om forvaltningens situation under omlægningen end kontorets ledelse og medarbejdere.

Konsulentfirmaet foreslog, at der blev nedsat en arbejdsgruppe samt nogle undergrupper, således at væsentlige personalegrupper og funktionsområder fra kontoret samt konsulentfirmaet var repræsenteret. Der var ikke i institutionen nedsat samarbejdsudvalg på dette tidspunkt. Arbejdsgruppen kunne gennemføre ændringer, såfremt der var enighed herom mellem arbejdsgruppen og kontorets ledelse. I modsat fald kunne spørgsmål forelægges styringsgruppen.

Det viste sig imidlertid, at arbejdsgruppens selvstændige kompetence snarere uddybede den gensidige mistænksomhed mellem medarbejdergrupperne end virkede kompromisskabende, og styringsgruppens mulige indgriben var ikke i stand til at lægge afgørende pres på grupperne.

Konsulenterne skønnede, at det næppe ville fremme forslags gennemførelse, såfremt der blev fremtvunget afgørelser fra styringsgruppen, og foreslog i forbindelse med en udvidelse af opgaven i stedet nedsæt-

telse af en beslutningsgruppe omfattende forvaltningschefen og kontorchefen samt personalegrupperepræsentanter i den hensigt at fremtvinge en stillingtagen fra chefside.

Resultatet af, at grupperne afspejlede og yderligere afdækkede de interne konflikter i kontoret, var, at gruppearbejdet gik i stå som følge af konfrontationer i gruppen, forhaling eller tilbageholdelse af oplysninger på områder, hvor centrale interesser var berørt, hvorimod mindre centrale ændringer gennemførtes på tilfedsstillende måde til trods for, at konsulenterne her efter kort tid trak sig næsten fuldstændigt i baggrunden.

3.5. Udviklingen i konsulenternes forhold til klientvirksomhedens medarbejdere

Kontorets ledelse og akademiske medarbejdere indtog indledningsvis en afventende holdning, hvorimod de ikke-akademiske medarbejdere indtog en meget positiv holdning til projektet, til trods for at det måtte skønnes, at denne gruppe ville blive ramt hårdest af omlægningerne på længere sigt.

Dette skyldtes angiveligt, at denne gruppe i projektet så mulighed for at opnå større selvstændig kompetence og status.

Konsulenternes forhold til arbejdsgrupperne var længe positivt, men blev efterhånden påvirket af, at informationen ud til resten af kontoret var meget skævt fordelt på personalekategorierne. Herved blev akademikernes pres på gruppemedlemmerne stort, og i visse tilfælde intervererede en af de centralt placerede akademikere direkte i arbejdet, som han kunne tilpasse sin gruppes interesser i kraft af sin ubestridte faglige indsigt.

Kontorets leder var under akademikernes pres kommet i en meget fastlåst position, og han afsløg over for konsulenterne at »blande sig i arbejdsgruppernes arbejde«, men modarbejdede efterhånden temmelig åbenlyst de fremkomne forslag om ændringer.

Forvaltningschefen var meget utilbøjelig til at beskæftige sig med det for ham ukendte område med henvisning til, at han ikke kunne afse tid hertil for sine primære opgaver. Baggrunden herfor var bl.a., at den politiske interesse, der havde igangsat opgaven, var faldet væk, delvis som følge af personudskiftninger.

Konsulenterne var ikke længere i stand til at holde grupperne i gang og den akademiske gruppes forsøg på at undertrykke alle forslag om ændringer affødte stærkt følelsesbetonede reaktioner fra ikke-akademiske repræsentanter, der i mellemtiden delvis havde mistet opbakning ved splittelse inden for deres personalegruppe.

3.6. Opgavens videre forløb

Det blev herefter besluttet at sætte arbejdsgrupperne ud af funktion for en tid med en formel begrundelse, hvorefter konsulenterne som

traditionelt konsulentarbejde foretog omfattende analyser af behandlede sager og gennemførte fornyede interviews med alle personalegrupper. Konsulenterne fik ved arbejdet med de konkrete sager generelt bekræftet den hidtidige opfattelse af de faglige spørgsmål.

Samtidig lykkedes det den ikke-akademiske gruppe uden om den kompetente arbejdsgruppe at gennemtvinge væsentlige indrømmelser fra kontorets leder i kompetencefordelingsspørgsmålet, hvorved gruppens interesse i det øvrige arbejde mindskedes, og gruppens leder havde opnået en stærkere placering i sin gruppe.

Konsulenternes rapport blev indgående behandlet af den pågældende arbejdsgruppe, hvor en spinkel opbakning af forslagene faldt bort under indtryk af personalegruppernes modstand.

Kontorets leder gav forslagene en vis støtte, men undgik omhyggeligt en stillingtagen. De videre forhandlinger og beslutning blev henskudt til den nedsatte beslutningsgruppe, der dog kun under indtryk af pres udefra har taget de enkelte spørgsmål op.

Konsulenterne trak sig i baggrunden, og afstod indtil videre fra at anvende kontakter til at søge at skabe det nødvendige pres udefra til at fremtvinge en stillingtagen til resterende forslag, dels fordi den konkrete anledning til projektet ikke længere var aktuelt, og dels fordi det kunne forudses, at et tilstrækkeligt pres ville opstå uden konsulentindblanding.

3.7. Konklusion

Konsulenternes erfaringer fra den beskrevne opgave kan summeres i følgende punkter:

1. Et traditionelt »neutralt« konsulentarbejde vil ikke blive implementeret, hvis det griber ind i jævnbyrdige interessegruppers indbyrdes magtforhold.
2. En konsulent vil kun kunne øve indflydelse på en ændringsproces, såfremt han alene eller ved eksternt pres kan og vil intervenere i interessemodsatninger.
3. En diagnosticering af magtstrukturer på et tidligt tidspunkt af konsulentopgaver er afgørende for rigtigt valg af konsulentstrategi.

I den beskrevne konsulentopgave var der en række aspekter af de indbyrdes magtrelationer, der var fejlvurderet ved det indledende valg af en neutral procesorienteret konsulentstrategi.

1. De enkelte medarbejdergruppers interesser og indbyrdes indflydelsesforhold var ikke fyldestgørende belyst, og specielt var kontorgruppens indflydelse overvurderet.
2. Konfliktsituationen mellem medarbejderkategorierne var mere fastlåst end antaget.

3. Motivation for konsulentopgaven blandt alle kontorets personalegrupper på forundersøgelsestidspunktet var af kortvarig natur og helt afhængig af den daværende politiske interesse.
4. Konsulenterne indflydelse svækkedes, fordi de under opgaven var med til at bevidstgøre personalet om deres usikre fremtid.
5. Konsulenterne dobbeltroller i forvaltningen og deres adgang til førstehåndsinformation svækkede deres reelle indflydelse, fordi alle personalegrupper og ledelsen var på vagt mod »røvrending«.
6. Konsulenterne handlefrihed var begrænset, fordi de længe blev opfattet som rationaliseringsfolk med den opgave udelukkende at spare en på forhånd fastlagt sum. Konsulentfirmaets ledelse havde understøttet en sådan formodning, og kontorets ledelse søgte at bestyrke denne opfattelse over for medarbejderne.

De indflydelsesmuligheder, som ikke blev benyttet, men som kunne have været bragt i anvendelse, såfremt konsulenterne havde formuleret en konsulentstrategi, der intervernerede i de bestående interesse modsætninger, skal endelig kort nævnes:

1. *Opgavens organisation*
Eksempelvis kunne konsulenterne sikre, at alle interessegrupper – også eksterne (politikere) – inddrages i opgaven og derved fastholdes i opgavens målsætning.
2. *Opgavens planlægning*
Konsulenterne faglige kompetence ville formentlig have haft større vægt i opgaven, såfremt konsulent-klientforholdet var udviklet mere inden interessebetonede emner blev taget op.
3. *Eksterne kontakter*
Konsulenterne kunne anvende eksterne kontakter til at lægge pres på klienten.
4. *Uformelle kontakter*
Informationen mellem konsulenter og kontorets medarbejdere foregik overvejende gennem de formelle arbejdsgrupper. Ved en koncentring af konsulentindsatsen kunne konsulenterne have påvirket personalegruppernes opinionsledere og ledelsen direkte.

4. Konsulentintervention i magtkamp

4.1. Introduktion

Klientvirksomheden er en international koncern med produktions- og salgsselskaber i flere lande og beskæftiger ca. 3000 ansatte. Økonomisk er koncernen bygget op omkring et hovedselskab i Danmark. Organisatorisk og ledelsesmæssigt optrådte de enkelte selskaber relativt selvstændigt, idet der afholdtes koncernledelsesmøder ca. 6 gange

årligt. Topledelsen, som afgrænsningsmæssigt reelt var placeret i de danske selskaber, udgjorde formelt koncernens øverste beslutningsorgan og bestod af ejerrepræsentanter, der indtog direktions- og bestyrelsesposter, og et dansk selskabs finansdirektør, som ved opgavens starttidspunkt var koncernens stærke mand.

Koncernen var generelt præget af svag kontakt mellem topledelsen og funktionschefniveauet, hvilket øvede en uheldig indflydelse på beslutnings- og styringsprocessen. Dette var ét af topledelsens oplevede problemer. I topledelsen herskede desuden magtspændinger.

4.2. Initiering af konsulentopgave

Klientvirksomhedens motiver til at søge kontakt med konsulentfirmaet var formelt, at den danske ledelse ønskede bistand til videreførelse og afslutning af rationaliseringsopgaver samt til vurdering af visse økonomiske forhold. Kontakten skabtes via en fælles bekendt mellem klientens finansdirektør og konsulentfirmaets direktør. En drøftelse mellem medlemmer af koncernens topledelse og klientfirmaet førte til: 1) aftale om afholdelse af kursusaktiviteter og 2) udarbejdelse af oplæg til ændring af organisationsstrukturen i koncernen. Den sidste del af opgaven blev ikke offentliggjort i virksomheden.

Der blev på dette grundlag truffet aftale om, at tre konsulenter gik i gang med opgaven, og disse konstaterede hurtigt koncernens reelle problemer: 1) manglende/utilfredsstillende styring af koncernen som helhed især inden for investering og langtidsplanlægning og 2) manglende kontakt mellem topledelse og funktionslederniveau, 3) manglende produktudvikling, 4) produktionskoordineringsproblemer mellem koncernens selskaber. Disse forhold indgik som målsætningspræmisser for udarbejdelse af idéoplæg.

Det stærkeste motiv til opgavens etablering viste sig reelt at være finansdirektørens ønske om at benytte konsulenterne til at styrke sin egen position i topledelsen. Forholdet mellem finansdirektøren og den øvrige topledelse var på det pågældende tidspunkt belastet af forskelle i syn på væsentlige forhold vedrørende produktions- og ledelsespolitik samt direktørens personlige egenskaber og lederstil.

4.3. Skiftende konsulentstrategier

Arbejdet med den præliminære problemstilling foregik som traditionel »skrivebordsfilosofi« d.v.s. i vort sprogbrug med anvendelse af en analytisk konsulent-stilart. Konsulenterne gik straks i gang med at skabe personlige kontakter på alle niveauer under kursusafholdelsen, der må opfattes som en pseudoaktivitet.

Efter en måneds indledende informationsstøvsugning holdtes et møde, hvor konsulenterne fremlagde et idéoplæg til ny styringsstruktur for koncernen, og det besluttedes at nedsætte en planlægningsgruppe

bestående af følgende faste medlemmer: A, direktør i et produktionsselskab. B, direktør i et dansk salgsselskab. C, teknisk direktør i et dansk selskab. D, teknisk leder af udenlandsk virksomhed. E, økonomichefen for en anden udenlandsk virksomhed. F og G, konsulenter med flere års erfaring i konsulentbranchen. H, konsulent med få års erfaring i konsulentbranchen. I den sidste del af opgaven arbejdede kun to konsulenter på opgaven.

Flertallet af gruppens medlemmer repræsenterer hvad der kan kaldes koncernens »coming men« og deres interesse i projektet må ses i dette lys.

Med dannelse af denne gruppe skabtes grundlaget for at ændre strategi fra en analytisk til en interaktiv konsulentstilart.

I projektgruppen prægedes trivselen og effektiviteten af en vis usikkerhed med hensyn til hvem projektet kunne eller skulle hjælpe. Usikkerheden forstærkedes yderligere af, at gruppemedlemmerne oplevede visse modsætningsforhold i koncernens topledelse.

I løbet af en måneds tid ændredes gruppemedlemmernes holdning til opgaven i positiv retning og denne forstærkes yderligere. Årsagen hertil er tydeligt, at gruppen repræsenterer en enhed og at deltagerne, via gruppens interaktion med koncernens topledelse, ser en mulighed i selv at opnå personlige fordele, d.v.s. konsulenterne opfattes som en hjælp på the coming men's vej frem.

4.4. Ændring af problemformulering

I en periode blev gruppens arbejde delvis kørt i stå af konsulenterne, som i denne tid beskæftigede sig med udarbejdelse af funktionsbeskrivelser for en af koncernens virksomheder.

Da trivsels- og effektivitetsforholdene var stabiliseret, blev gruppemedlemmerne konfronteret med konsulenterne opfattelse af koncernens ledelsesmæssige og styringsmæssige situation, jfr. afsnit 2.

På dette grundlag formuleredes følgende problemstilling:

4.4.1. Ændring af koncernens finansielle struktur med henblik på mindre finansiell afhængighed.

4.4.2. Forbedring af koncernens organisations- og ledelsesstruktur med henblik på:

4.4.2.1. etablering af central koncernstyring omfattende alle selskaber

4.4.2.2. koncernens styringsstruktur skal give mulighed for delegering af beføjelser på længere sigt

4.4.2.3. etablering af organisatoriske forudsætninger for koncernens udvikling: produktions-, salgsmæssigt og administrativt

- 4.4.2.4. etablering af muligheder for bedre ledelsesmæssigt samspil mellem topledelse og funktionschefniveau i hele koncernen.

Når denne formulering blev accepteret af topledelsen og bestyrelsen skyldtes dette i høj grad de personlige relationer mellem enkelte af gruppens medlemmer og topledelsen. Initiativtageren til opgaven var ikke enig i formuleringen, men ville af »personlige« årsager ikke kræve den ændret på det indledende tidspunkt. Den virkelige årsag var, at det magtpolitiske klima ikke tålte et sådant indgreb, og det var tydeligt, at konflikten mellem finansdirektøren, den øvrige topledelse og funktionschefniveauet blev trukket klart op ved denne lejlighed.

Det var efter den traditionelle indledende informationssøgningsproces indlysende, at konsulentstrategien skulle fungere under betingelserne: a) erkendelse af magtpræget køligt klima, b) stærkt varierende referenceramme hos gruppemedlemmerne, c) gruppemedlemmerne dækkede mange forskellige områder, d) den indbyrdes kontakt var normalt ikke stor, e) erkendelse og prioritering af koncernens problemer var reelt meget forskellig. Konsulentindsatsen omfattede andet end selve gruppearbejdet, således at den anvendte konsulentstrategi kan udtrykkes på følgende måde:

- gruppearbejdet var baseret på en interaktions- og søge-lære-proces primært ud fra et adfærdssynspunkt og sekundært systemsynspunktet
- udenfor gruppen anvendte konsulenterne primært analyseprocessen set gennem beslutnings- og systemteoriens briller
- indenfor gruppen (især af konsulenterne) etableredes en snæver interaktion til andre personer og grupper i koncernen med henblik på etablering af informationskanaler. En enkelt medarbejder var f. eks. i stand til at tegne meget præcise billeder af toplederne og forholdet imellem disse ud fra en psykologisk synsvinkel.

4.5. Modelvalg

Organisationsændringen var baseret på en model, der indeholdt følgende nye organisatoriske elementer:

- dannelse af centrale og permanente grupper indenfor: produktudvikling og marketing, økonomisk koordinering og »langtidsplanlægning«, teknisk planlægning og investering, personaleplanlægning og uddannelse/»organisationsudvikling«. Grupperne dannedes desuden som en interaktion mellem funktioner som en matrix-organisation.
- udbygning af den centrale administrationsfunktion: registrering (database), informationsbehandling og rationalisering.
- planer for organisatoriske enheders/personers/grupperes samarbejdsform, indhold og kompetance.
- etablering af en koncernledergruppe bestående af en leder fra hvert selskab.

4.6. Interaktionsprocessen som arbejdsform

Grundideen i løsningen skulle tilgodese de væsentligste problemer i koncernens styringsstruktur og kunne i denne henseende fuldt accepteres af gruppen. Når det var let at engagere gruppens medlemmer så kraftigt (ca. 50% af arbejdstiden i ca. 1 år) må det huskes, at løsningen indebar en svækkelse af den eksisterende topledelse i koncernen og kunne som sådan indgå som middel i den »naturlige« magtkamp om toppositionerne på længere sigt. Det skal tilføjes, at gruppen kun havde et medlem, der indgik i den egentlige topledelse. Løsningens grundidé faldt yderligere snævert sammen med den lederstil enkelte af gruppens medlemmer søgte at praktisere indenfor deres egne områder.

I løbet af få måneder blev koncernens finansdirektør næsten reelt isoleret og toplederne i koncernen følte, at de ikke kunne kontrollere udviklingen. Det skal nævnes, at nogle af forslagens faglige projektgrupper og nye procedurer ganske enkelt blev indført i gruppedeltagernes selskaber, hvilket efterhånden gjorde det klart for bestyrelserne og ledere på lavere niveau, at en »væsentlig ændring i ledelses- og organisationsforhold« var på vej.

Disse forhold udviklede sig til et krav fra bestyrelse og ikke involverede ejerrepræsentanter om en formel godkendelse af gruppens arbejde og forslag/løsninger inden implementeringen.

Samtidig indførte visse gruppemedlemmer en »skjult« målsætning: finansdirektøren måtte ud! Herefter blev magtkampen åben, og gruppen erkendte, at det måtte ende med nævnte direktørs hurtige afgang eller gruppens opløsning og visse gruppemedlemmers øjeblikkelige afgang. Gruppen følte endvidere, at en af konsulenterne intervererede i magtkampen på grund af job-interessen, og dette ikke kunne accepteres af nogen af gruppens medlemmer.

Mod slutningen af arbejdsperioden tog gruppen skridt til forelæggelse af to ønsker for bestyrelserne i de involverede selskaber: 1) finansdirektøren afskediges straks og 2) gruppens forslag til ny ledelses- og styringsstruktur vedtages. (Vedtagelse af forslaget kunne ikke forenes med nævnte topleders forbliven).

Forelæggelsen heraf trak en række konfliktsituationer stærkt frem:

- fraktionsdannelse i bestyrelsen mest på grund af ønsket om ovennævntes afgang, sekundært medførte forslaget til ny styringsstruktur en vis frustration
- da muligheden for ovennævnte direktørs afgang blev realistisk skete der følgende i gruppen:
 - a. der sporedes isolationstendenser hos gruppens medlemmer
 - b. fraktionsdannelse omkring konsulenterne og gruppemedlemmerne

- c. kulmination af opsparet frustration mod den ene konsulents arbejdsmetode primært begrundet i et konkurrencemoment. Dette førte til en øget psykologisk afstand mellem gruppens øvrige medlemmer og den pågældende konsulent samt stærkere interaktion (også udenfor gruppen) med den anden konsulent. Det var tydeligt, at den ene konsulents intervention i magtkampen belastede forholdet mellem konsulenterne indbyrdes.

Beslutningsprocessen i bestyrelse og topledelse betød, at der blev truffet beslutning om afskedigelse af finansdirektøren, men accepten af forslaget blev vanskelig at trække hjem. Men det skal fremhæves, at den danske topledelse så så klare fordele, at en godkendelsesbeslutning med betydelige vanskeligheder blev gennemført.

4.7. *Sammenfatning*

Fra et konsulentstrategi-synspunkt kan der drages megen lære af denne opgave. Det væsentligste fremføres her uden yderligere forklaring og dokumentation:

- 1) Organisationsudviklingen kan »tænde« de latente konflikter, der er i et magtspændt miljø, og udviklingen kan følge mønstret: dannelse af grupper med inter- og intraproblemer baseret på f. eks. personlige interesser, forstyrrelse af magtbalancen, åben magtkamp og konflikt og afklaring ved fjernelse af organisationsmedlemmer.
- 2) Interaktionsprocessen styrker gruppedannelser og muliggør konsulentrollens overblik og manipulationsmuligheder. Metoden er samtidig kreativ og produktiv. Den skabte i dette tilfælde en større forståelse for koncernens tværgående problemer og lagde grunden til en formaliseret samarbejdsprocedure i topledelsen.
- 3) Interaktionsprocessen er samtidig den vanskeligste procesform at styre i et magtfuldt klima, idet magtkampens afklaring ofte medfører, at nogle af systemets medlemmer forlader dette. Konsulenten er i høj grad underkastet denne risiko.

5. Ændring af magtbalance (kommunal forvaltning)

5.1. *Indledning*

Klientvirksomheden er et større administrationsområde i en kommunal forvaltning. Administrationsområdet er defineret ved, at det refererer til et politisk udvalg, og er i øvrigt skabt ved en reorganisering af den forud for 1-4-1970 gældende udvalgsstruktur, hvorved en række udvalg fusioneredes. Administrativt er området opdelt i et antal – principielt – sideordnede tjenestegrene, hver forestået af en chef.

5.2. *Opgavens baggrund, organisering og indledende fase*

En udbredt borgerutilfredshed med vedkommende administration havde gennem en længere årrække været baggrund for et politisk øn-

ske om rationalisering af området. Der har således et antal gange forud for kommunesammenlægningen været foretaget ændringer i udvalgenes administrationsområder og tjenestegrenenes organisation og forretningsgange. Formålet: at effektivisere sagsbehandlingen er aldrig blevet egentlig opfyldt, hvorfor borgerutilfredsheden med deraf følgende politisk pres vedvarende har været til stede.

Reorganiseringen af udvalgsstrukturen i forbindelse med kommunesammenlægningen, der samlede ansvar for og beslutninger vedrørende et samlet administrationsområde i et politisk udvalg, synes ikke at have haft nogen effekt på administrationen – i hvert fald ikke til det bedre. Det besluttedes derfor at iværksætte en rationalisering af administrationsområdet med bistand fra eksterne konsulenter. Til at forestå rationaliseringen nedsattes en styringskomité bestående af 3 politikere og 4 medarbejdere fra administrationen, 2 fra chefgruppen og 2 fra det menige personale.

Det antagne konsulentfirma foretog indledningsvis en totalanalyse af systemet, dels for at skabe overblik, dels med henblik på en vurdering af det politiske udvalgs virksomhedsområde og dels for udarbejdelse af principforslag til ny organisationsstruktur. Konsulenterne kom herunder frem til, at der var tale om et meget stift bureaukratisk system, inden for hvilket der var tale om en endog meget vidtstrakt arbejdsdeling.

Konsulentfirmaets forslag ved udgangen af 1. fase omfattede en – principielt vigtig – revision af det politiske udvalgs virksomhedsområde samt et strukturoplæg vedrørende den fremtidige organisation, der var koncentreret omkring hovedfunktionernes varetagelse og dermed ville medføre en betydelig omrokering, såfremt det blev vedtaget. Konsulenternes oplæg blev accepteret som grundlag for videre arbejde. Styringskomitéens accept kom især fra politikerne og repræsentanterne for de menige medarbejdere.

5.3. Det fortsatte arbejde omkring en delfunktion

5.3.1. Almen karakteristik

Der er tale om den delfunktion, hvoromkring borgerutilfredsheden især koncentrerede sig. Administrationen af delfunktionen var aktuelt delt over 3 chefsområder. Inden for disse var den opdelt i 6 afdelinger og inden for disse igen i 9 administrations- eller sagsbehandlingsenheder. Systemets nuværende udformning var slutproduktet af de tidligere foretagne rationaliseringer samt opgavetilvæksten ved kommunesammenlægningen.

De gennemførte rationaliseringer har været foretaget af politikere og forvaltningschefer. Af det menige personale oplevedes rationaliseringerne som havende besværliggjort arbejdet. Medarbejderne på »gulvet« følte sig noget presset af den udtalte borgerutilfredshed med

administrationen, herunder især den lange ekspeditionstid. Man havde derfor i det små forsøgt sig med en analyse af systemet og havde herigennem fået nogle tal frem for antal arbejdsoperationer og sagsovergange mellem administrationsenhederne, der i deres størrelse var ret imponerende og som i sig selv kunne give anledning til systemrevision. Medarbejderne havde således udarbejdet en skitse til forenklet sagsbehandling.

Medarbejdernes analyser og forslag blev under en behandling i samarbejdsudvalget afvist af chefgruppen. Analyserne som værende forkerte/tendentiose, forslaget som værende uigennemtænkt/irrelevant. Under den indledende totalanalyse kom konsulenterne til principielt samme resultat som medarbejderne, ligesom konsulenternes forslag til organisation havde visse lighedspunkter med medarbejdernes forslag. Som behandlingen af medarbejdernes indsats antyder, var der ikke tale om nogen større tillid fra chefer til medarbejdere. Den tilstedeværende konfliktmulighed mellem chefer og medarbejdere kom ikke til udbrud, da arbejdsvilkårene under et bureaukratisk, autoritært system var anerkendt af medarbejderne. Der var imidlertid en latent enighed til stede mellem medarbejderne og politikerne. Denne enighed kom imidlertid ikke til manifestation, idet systemet byggede på en dominerende kontakt mellem chefer og politikere. Der krævedes derfor ekstraordinære forudsætninger for, at politikerne kunne handle på tværs af chefgruppens anbefaling, og i denne situation kunne chefgruppen med baggrund i den kraftige arbejdsdeling argumentere på medarbejdernes manglende overblik, manglende forståelse, etc.

5.3.2. *Analysens iværksættelse*

Konsulentfirmaets forslag indebar en samling af delfunktionens administration i ét funktionsområde. De fortsatte undersøgelser havde til formål at detaljere dette forslag og tilrettelægge administrationen i overensstemmelse hermed.

I den analyseplan, der formuleredes ved 1. fases afslutning, var opgaverne vedrørende den her omtalte delfunktion tilrettelagt med særligt henblik på at bringe chef- og medarbejdergruppernes holdninger overens. Opgavernes løsning var derfor tilrettelagt på en procesorienteret måde. Inden arbejdets iværksættelse revurderede konsulentfirmaet imidlertid analysestrategien. Baggrunden herfor var observationerne fra arbejdet omkring en anden delfunktion sammenholdt med observationerne fra 1. fase.

Resultatet af denne vurdering var den opfattelse, at under de herskende omstændigheder ville en procesorienteret arbejdsform kun vanskeligt give andre resultater end beskedne justeringer af det bestående system, idet medarbejderne kun vanskeligt ville kunne komme til orde. Analysestrategien blev derfor lagt til rette med henblik på at give

medarbejderne argumenter – eller baggrund for deres argumenter – i et efterfølgende arbejde. Dette skulle gøres på den måde, at man ved hjælp af traditionelle AR-teknikker lavede en fuldstændig, detaljeret og dækkende beskrivelse af den nuværende administrationsmåde, hvorefter denne beskrivelse skulle danne baggrund for endelig udarbejdelse af forslag til fremtidigt system.

5.3.3. *Analysens gennemførelse*

Indledningsvis etableredes små arbejdsgrupper – en fra hver administrationsenhed. Disse fik en kort orientering af konsulenterne i AR-beskrivelsesteknik, hvorefter disse grupper under vejledning af en konsulent i den følgende tid tilvejebragte den ønskede beskrivelse. Konsulenten anlagde under dette arbejde en i videst mulige omfang værdifri holdning og koncentrerede sin indsats om vejledning i brugen af beskrivelsesteknikken. Den herefter tilvejebragte beskrivelse konfereredes med de involverede chefer, og efter mindre justeringer godkendtes beskrivelsen af alle parter som værende rigtig og dækkende. Vurderingen af systemet, som det var beskrevet, blev henlagt til et heldagsseminar med gruppemedlemmerne og de involverede chefer som deltagere. Resultatet heraf var ret enstemmigt en afvisning af det bestående system. Seminardeltagerne fik herefter til opgave at udarbejde principforslag til fremtidigt system. Dette arbejde blev udført i 5 grupper, hvoraf 3 arbejdede på egne præmisser, mens 2 blev orienteret om den model konsulenterne i beskrivelsesarbejdets forløb i detaljer havde udarbejdet.

Af de 3 grupper, der arbejdede på egne præmisser kom kun en igennem med arbejdet. Som et kuriosum skal det nævnes, at det samtidig var den gruppe, hvor de formodningsvis mest negative personer var samlet. Gruppens forslag var i sine principielle hovedlinier fuldstændig lig konsulentfirmaets model. De 2 grupper, der havde arbejdet med konsulentfirmaets model, kom med positive kommentarer hertil.

De udførte beskrivelser af det nuværende system og forslaget til det fremtidige blev samlet, kommenteret og herefter forelagt for styringskomiteen. I styringskomiteen fik forslaget en positiv behandling, idet politikerne og repræsentanterne for medarbejderne formulerede sig særdeles positivt, mens chefgruppens repræsentanter var noget forbeholdne i deres udtalelser og i et vist omfang følte sig stødt over beskrivelsernes dokumentering af omstændelige sagsforløb.

Forslaget til fremtidigt system blev vedtaget.

5.4. *Konklusion*

For konsulenterne på opgaven var der på intet tidspunkt tvivl om, at som systemet var bygget op, var indflydelse/magt koncentreret omkring tjenestegrenscheferne og deres nærmeste. Systemet var dertil karakte-

riseret ved en betydelig stivhed i toppen og et ringe samarbejde mellem top og bund.

At effektivisere systemet forudsatte en smidiggørelse af den administrative ledelse samt etablering af et samarbejde mellem chefer og medarbejdere. Den stærkt arbejdsdelte situation i det bestående system forudsatte, at det fornødne overblik var til stede på det ledelsesmæssige niveau. Strategiændringen umiddelbart før analysens iværksættelse hang sammen med en gryende erkendelse af, at den stærke arbejdsdeling også gjorde sig gældende i ledelsesfunktionen, hvilket medførte, at ledelsen i et vist omfang manglede det fornødne overblik.

Ledelsens stivhed blev overvundet ved den udførte analyse, men med den konsekvens, at ledelsen de facto blev hægtet af omkring arbejdet med udarbejdelse af fremtidige systemer og forretningsgange. En videre konsekvens blev et behov for lederudvikling, såfremt det nye system skulle opnå en blot rimelig gnidningsløs medfart – og dette ikke alene på grund af omstændighederne omkring systemets udvikling, men også på grund af dets indhold.

6. Konklusion

Det statiske magtbegreb, som det fremtræder i litteraturen, kan for øjeblikket opdeles i *fysisk magt*, *forhandlingsmagt*, *manipulativ magt* og *betinget magt* (Gustafsson, 1973).

Ved *fysisk magt* forstås umiddelbart det, ordet siger. Det er normalt ikke anvendt i virksomhedsmæssig sammenhæng. Konsulentinterventionen i magtkampen, afsnit 4, hvor finansdirektøren til slut skal slages virker dog egentlig på samme måde som den simple fysiske tvang. Ved *forhandlingsmagt* forstås, at et individ kan påvirke et andet individs beslutningsproces. Påvirkningen kan ske som en form for tvang eller som en form for belønning. Dette magtbegreb er i begge afskygninger illustreret i afsnit 3: akademikerne presser, ikke-akademikerne akcepterer i forventning om belønning.

Ved *manipulativ magt* forstås, at A kan styre B's adfærd mod et ganske specifikt handlingsalternativ uden at B reagerer ved at ville tage flere alternativer i betragtning. Konsulentadfærden i afsnit 5 er et eksempel på manipulation.

Betinget magt består i at B lader sig påvirke af stimuli afgivet af A i givne situationer. B følger i disse situationer A uden at vurdere sin nytte af andre mulige handlingsalternativer. Den »suveræne dygtighed« i afsnit 3 er et eksempel herpå. Det samme er den klassiske konsulent, der afgiver et uomtvisteligt responsum.

Alle fire begreber, navnlig de tre sidste, indgår som det fremgår af casene i en *proces*, hvor de optræder som nødvendige, men ikke til-

strækkelige elementer for at komme frem til et resultat af en mere generel problemløsning.

I figur 2 er (efter Johnsen, 1973, s. 272) gengivet den generelle problemløsningsmodel, der har ligget til grund for gruppens arbejde.

Den siger bl. a., at man også som konsulent kan anlægge en *analytisk holdning*, en *interaktiv holdning* eller en *søge-lære agtig holdning*, eller en kombination af disse.

Det karakteristiske for de tre cases er en bevidsthed om, hvornår konsulent analyserer, hvornår han eksperimenterer (søge-lærer) og *hvorfor han må interagere* for at nå et resultat for klienten og ham selv.

Problemløsnings-model

Disciplin- aspekt Proces- aspekt	Beslutnings- teori	Systemteori	Adfærdsteori
Analyse- processen	3.1 Træffe en tilfreds- stillende beslutning	3.4 Design et funktions- dygtigt system	3.7 Normere adfærd i bestemte situationer
Interaktions- processen	3.2 Beslutnings- tager + kon- sulent arbej- der sig frem til beslut- ningsgrund- lag	3.5 Ændre et fungerende system	3.8 social proces ved egen og/eller fremmed hjælp
Søge-lære processen	3.3 Søge efter beslutnings- grundlag og forbedre søgningen	3.6 Skabe inter- aktion mellem system og omgivelser for gensidig påvirkning	3.9 Ændre adækvate mål og midler

Figur 2.

I denne interaktionsproces er eet nødvendigt – men dog ikke tilstrækkeligt – middel opbygning af og stadig udvikling af konsulentens magtbase i det system af interessentgrupperinger, han skal hjælpe.

7. Referencer

- Erik Johnsen, *Målbevidst virksomhedsledelse*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1973.
 Claes Gustafsson, *Teorier om makt*, ikke publiceret licentiatafhandling, Företagsekonomiska Institutionen vid Handelshögskolan vid Åbo Akademi, Åbo, 1973.

I denne interaktionsproces er eet nødvendigt – men dog ikke tilstrækkeligt – middel opbygning af og stadig udvikling af konsulentens magtbase i det system af interessentgrupperinger, han skal hjælpe.

7. Referencer

- Erik Johnsen, *Målbevidst virksomhedsledelse*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1973.
 Claes Gustafsson, *Teorier om makt*, ikke publiceret licentiatafhandling, Företagsekonomiska Institutionen vid Handelshögskolan vid Åbo Akademi, Åbo, 1973.