

Den eksterne konsulents rolle i beslutningsprocessen: To case-studier

Af Mogens Christensen og Harald Enderud*)

RESUMÉ

Artiklen analyserer to cases med ialt 13 delbeslutninger, hvor de eksterne konsulents rolle i beslutningerne må betegnes som »mindre vellykket«. En række forklaringer på denne begrænsede succes undersøges. Det konkluderes, at årsagerne snarere kan beskrives som svagheder hos beslutningstager og i interaktionsprocessen mellem beslutningstager og konsulenter, end som forhold på konsulentsiden.

1. Indledning og problemstilling

Den eksterne konsulent er en væsentlig form for ekspertbistand til hjælp for den moderne virksomheds beslutningstager. Normalt antages det, at beslutningstager inddrager eksterne konsulenter, når han ikke selv mener,

*) Mogens Christensen er akademiingenior og HD i organisation. Han er ansat i et konsulentfirma med teknisk rådgivning som speciale. Harald Enderud er lektor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved Handelshøjskolen i København.

Artiklen tager sit udgangspunkt i en HD-hovedopgave skrevet af Mogens Christensen (Christensen 1974) med Harald Enderud som vejleder. Artiklen modtaget september 1974.

Den eksterne konsulents rolle i beslutningsprocessen: To case-studier

Af Mogens Christensen og Harald Enderud*)

RESUMÉ

Artiklen analyserer to cases med ialt 13 delbeslutninger, hvor de eksterne konsulents rolle i beslutningerne må betegnes som »mindre vellykket«. En række forklaringer på denne begrænsede succes undersøges. Det konkluderes, at årsagerne snarere kan beskrives som svagheder hos beslutningstager og i interaktionsprocessen mellem beslutningstager og konsulenter, end som forhold på konsulentsiden.

1. Indledning og problemstilling

Den eksterne konsulent er en væsentlig form for ekspertbistand til hjælp for den moderne virksomheds beslutningstager. Normalt antages det, at beslutningstager inddrager eksterne konsulenter, når han ikke selv mener,

*) Mogens Christensen er akademiingenior og HD i organisation. Han er ansat i et konsulentfirma med teknisk rådgivning som speciale. Harald Enderud er lektor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved Handelshøjskolen i København.

Artiklen tager sit udgangspunkt i en HD-hovedopgave skrevet af Mogens Christensen (Christensen 1974) med Harald Enderud som vejleder. Artiklen modtaget september 1974.

han er i stand til at løse det pågældende problem. Således siger (Hylledig m.fl., 1970, p. 11):

»Der er grund til at tro, at man i mange virksomheder arbejder med problemer, hvis løsning ikke ligger lige for, og hvor man derfor føler behov for råd eller vejledning under en eller anden form. Her kan anvendelse af konsulentbistand være en af de muligheder, der kan komme på tale.«

Ved således at inddrage konsulentekspertise i særligt problematiske beslutningssituationer, stilles der visse forventninger: F. eks. a) at konsulenten går *aktivt* ind i beslutnings/problemløsnings-processen, og b) at denne aktivitet har *tilsigtede virkninger* på målopfølgelsen.

I det følgende er vi gået ud fra, at disse to træk repræsenterer hovedindholdet af den eksterne konsulents »ideal-adfærd«.

De to case-studier, vi skal rapportere her, er interessante, først og fremmest fordi den rolle, som de eksterne konsulenter kom til at spille, afveg betragteligt fra den »ideal-adfærd«, vi lige har skitseret ovenfor: Konsulenterne var tildels passive. Den aktivitet, de udfoldede, havde en række utilsigtede virkninger, der var endog tale om negativ målopfølgelse. Det er vort indtryk, at beskrivende studier af »konsulent-fiaskoer« er relativt sjældne i litteraturen. Der er formentlig to grunde til dette: Dels er størstedelen af litteraturen omkring konsulentens rolle normativt udformet (»hvordan gør man«), dels omhandler størstedelen af den beskrivende litteratur, som faktisk findes om emnet, »konsulent-successer« snarere end »fiaskoer« – af indlysende grunde.

Hvis vi ønsker at finde frem til hvad der betinger »konsulent-successer«, må det imidlertid også være interessant at studere mindre vellykkede »operationer«, hvor eksterne konsulenter har været engageret.

I det følgende vil vi således først give en generel beskrivelse af to beslutningssituationer, hvor eksterne konsulenter var engageret til at bistå til problemløsningen (afsnit 2). Dernæst vil vi se nærmere på konsulenternes rolle i de to beslutningsprocesser beskrevet på de to dimensioner, vi lige har skitseret for konsulentens »ideal-adfærd« (afsnit 3). I afsnit 4 undersøger vi en række alternative forklaringer på de mindre vellykkede udfald af konsulenternes engagement. Til sidst (afsnit 5) forsøger vi at konkludere på vores materiale ved at opstille et par normative teser.

2. Generel beskrivelse af de to cases¹⁾

De to cases: »Bagerierne« og »Pengeinstituttet« er begge delt op i en række delbeslutninger. Beskrivelserne begrænser sig til at behandle ekstern ekspertbistand fra tekniske rådgivere, i begge tilfælde det samme konsulentfirma,²⁾ som nedsætter projektgrupper til at tage sig af de forskellige konsulentopdrag.

2.1. *Beskrivelse af »Bagerierne«*

Et større handelsdistributionsfirma CONSUM A/S er ved en fusion med en noget mindre, men lignende virksomhed, kommet i besiddelse af to fabrikker (bagerier), der fremstiller næsten ensartede produkter.

Den ene fabrik – Brød 1 – er en relativt ny, men på grund af overdimensionerede produktionsanlæg giver den underskud.

Den anden fabrik – Brød 2 – er en gammel fabrik, men den giver et godt og tilfredsstillende overskud.

Ledelsen i CONSUM A/S indser, at en ændring er nødvendig af rentabilitetshensyn og foreslår, at de to fabrikker slås sammen til en fabrik – Brød 3 – således at den overskydende kapacitet i Brød 1 kan udnyttes og således, at de bagerianlæg fra Brød 2, som er beregnet for specialproduktion, flyttes ud i Brød 1's nye og større bygninger. Samtidig bliver det nødvendigt at »skrotte« to af Brød 1's mindst rentable bagerianlæg. Det er syv af de delbeslutninger, som berører den fysiske sammenkobling af de to fabrikker til én, vi her skal beskrive:

1. *Håndværkervalg*: Skal fabrikkernes egne håndværkere udføre arbejdet, eller skal man anvende folk udefra?

2. *Arbejdsdeling*: Skal demontering af anlæg på Brød 2 udføres af de samme (eller forskellige) håndværkere, som skal genopstille anlæggene på Brød 1?

¹⁾ Casebeskrivelserne er her stærkt forkortet. Den mere udførlige beskrivelse findes hos (Christensen, 1974, pp. 24–39).

²⁾ Af diskretionshensyn er alle navne ændret. Den ene af artiklens forfattere har haft mulighed for at iagttage beslutningsforløbene på nært hold som medlem af konsulentfirmaets projektgrupper.

3. *Afregningsform*: Regningsaftale eller licitation?
4. *Skrotning af anlæg*: Skal de gamle anlæg demonteres til senere brug, eller skal de »flås« ned?
5. *Reparationsåbning*: Hvor skal åbningen placeres i fabriksbygningen, således at det gamle/nye anlæg kan køres ud/ind med lastbil?
6. *El-kabel dimensionering*: Hvilket behov for udvidelsesmulighed skal medregnes ved dimensionering af et nyt hovedforsyningskabel?
7. *Chokoladeanlæg*: Skal der anskaffes et nyt anlæg?

2.2. *Beskrivelse af »Pengeinstituttet«*

Et pengeinstitut i en mindre stationsby har fået for trange kår. Man har stuvet 15 ansatte sammen i et ekspeditionslokale, der oprindeligt har været beregnet til 4–5 medarbejdere.

Pengeinstituttet beslutter at købe et nedlagt supermarked og at lade dette ombygge til eget brug. 6 af de delbeslutninger, der vedrører projektering og udførelsen af ombygningen, skal vi her beskrive.

1. *Afregningsform*: Skal håndværksarbejdet udføres i licitation eller som regningsarbejde?
2. *Tyverialarmanlæg*: Skal man opretholde et alarm-fællesskab med en nabobank til de hidtidige lokaler ved hjælp af en længere kabelføring? Eller skal man opbygge et nyt anlæg?
3. *Materialeleverandør*: Skal man acceptere, at en af entreprenørerne af personlige grunde ikke vil handle med en bestemt fabrikant? (tiltrods for at en ændring kan fordyre entreprisen).
4. *Lystænding*: (inden- og udendørs). Skal der installeres et enkelt og almindeligt anvendt system eller et noget dyrere og mere avanceret system?
5. *Køleanlæg*: Skal der installeres køleanlæg i forbindelse med ventilationsanlægget?
6. *Brandalarm-anlæg*: Skal der installeres et sådant anlæg, og hvor omfattende skal det være?

3. Beskrivelse af konsulenternes rolle i delbeslutningerne*)

3.1. Nogle teoretiske bemærkninger

Vi var indledningsvis inde på, at konsulenternes rolle i beslutningsprocessen kunne beskrives på to dimensioner:

a) **AKTIVT-PASSIVT ENGAGEMENT:** I hvilken grad er konsulenterne aktivt eller passivt engageret i beslutningsprocessens diverse faser, især faserne »tilvejebringelse (søgning, kortlægning) af alternativer« samt »alternativernes konsekvensbestemmelse«?

Vi har især lagt vægt på antallet af søgte alternativer og nøjagtigheden i konsekvensbestemmelserne, både absolut set og relativt i forhold til det, vi ville anse for »rimeligt«. For eksempel bliver det definitionsmæssigt tale om et passivt engagement, hvis helt oplagte alternativer ikke trækkes frem, eller konsekvensbestemmes ufuldstændigt.

I de to foreliggende cases med deres ialt 13 delbeslutninger har vi forsøgt at give konsulenterne en »karakter« for aktivitet/passivitet i hver delbeslutning, på en skala, der går fra -3 til 3 . Da det drejer sig om en »total-karakter« for hver delbeslutning, bliver der altså tale om et slags vægtet gennemsnit for engagementet i processens forskellige faser. Det siger sig selv, at der kun kan blive tale om ret grove skøn, som dog er foretaget af en ret velinformeret »deltagende observatør«.

b) **TILSIGTEDE-UTILSIGTEDE VIRKNINGER:** Denne dimension går på, hvorvidt konsulenternes deltagelse bevirker, at beslutningstagerne træffer beslutninger, som er i overensstemmelse med deres egentlige målsætning.¹⁾ Tilsigtede virkninger er altså defineret som positiv målopfyldelse, og utilsigtet indflydelse: manglende eller negativ målopfyldelse.

Vi har også her givet en »total-karakter« for hver delbeslutning gående fra -3 (negativ målopfyldelse) til 3 (meget stor målopfyldelse).

*) For en uddybning af disse synspunkter, se (Christensen s. 16–18, 21–23 og 40–43).

¹⁾ Det bemærkes, at »passivitet« (på linie med »aktivitet«) her er defineret som en »handling« fra eksperternes side, der kan have indflydelse på beslutningsprocessen og dens udfald.

Der knytter sig klart en række problemer til en sådan »karaktergivning«: For det første er det tvivlsomt, om beslutningstagers målsætning er noget entydigt datum her. For det andet kan det volde problemer med at udskille konsulenternes indvirken på målopfyldelsen fra andre former for indflydelse.

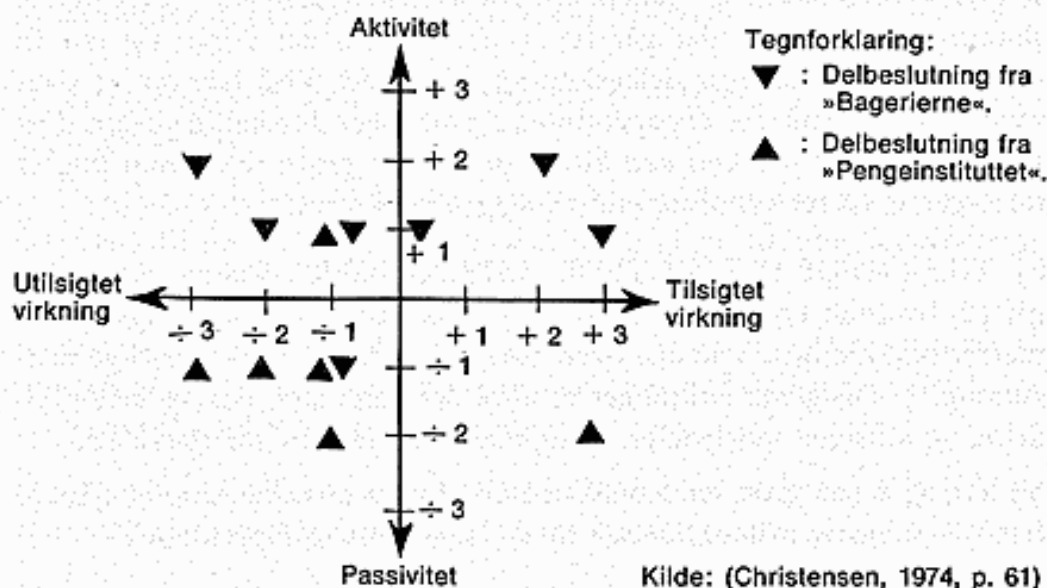
Imidlertid mener vi, at vi har været i stand til at identificere en nogenlunde operationel målsætning for hver delbeslutning, i de fleste tilfælde som en kombination af pris- og kvalitetsspecifikationer²⁾. Ligeledes mener vi, at det har været muligt at udskille resultatet af konsulenternes aktivitet (eller mangel på sådan).

3.2. De empiriske resultater

Fig. 1 giver en samlet oversigt over »karaktergivningen« på de to dimensioner, som beskriver den rolle, som konsulenterne har spillet.³⁾

Hovedindtrykket af fig. 1 er, at den rolle, som konsulenterne har spillet, i de fleste tilfælde ligger fjernt fra »ideal-billedet« af en aktivt engageret

Fig. 1. Konsulenternes rolle i de 13 delbeslutninger.



2) Af pladshensyn refererer vi ikke disse delmålsætninger her. Se om dette (Christensen, 1974, pp. 44-49, 52-56).

3) For en detaljeret rapportering af disse resultater, se (Christensen, 1974, pp. 44-57).

konsulent, hvis indsats har en målopfyldende »tilsigtet virkning«. Kun 2 delbeslutninger ud af 13 findes i »ideal-kvadrant 1«. Bemærkes bør også, at selv om konsulenterne er aktive, er dette åbenbart *ikke* nogen garanti for, at man får tilsigtede virkninger. Der kan altså ikke konstateres nogen umiddelbar sammenhæng mellem eksperternes »aktivitet« og graden af »tilsigtethed«.

Det er disse noget overraskende og samtidigt nedslående resultater, vi vil forsøge at forklare i det følgende afsnit 4.

4. Forklaringer på den rolle konsulenterne har spillet¹⁾

4.1. Teoretiske bemærkninger

I forsøget på at finde plausible forklaringer på de resultater, vi kom til i afsnit 3.2., har vi valgt at betragte den rolle, som konsulenterne her har spillet, fra en beslutningsteoretisk synsvinkel, hvor beslutningstagere og konsulenter arbejder sig frem til et beslutningsgrundlag gennem en interaktionsproces. Denne synsvinkel svarer nøje til »kasse_{2,1}« i Erik Johnsen's matrix over problemløsningsteknikker (Johnsen, 1973, p. 272, fig. 5.1.2). Ud fra denne synsvinkel opererer vi med tre hovedgrupper af forklaringsvariable:

- I: Variable som kendetegner selve beslutningsprocessen (var. 1–6) dvs. interaktionen eller samspillet mellem konsulenter og beslutningstagere.
- II: Variable som kendetegner beslutningstagerne (var. 7–9).
- III: Variable som kendetegner konsulenterne (var. 10–11).

Vi skal i det følgende nærmere definere de enkelte forklaringsvariable og vise, hvordan de indgår i den beskrivelse af delbeslutningerne, som foretages i fig. 2a og b og fig. 3a–c. Denne beskrivelse er naturligvis et led i de forklaringer, vi søger på den rolle som konsulenterne har spillet.

¹⁾ Disse forklaringer tager deres udgangspunkt i (Christensen, 1974), men indgår ikke eksplicit heri. Vi har valgt at betragte de anvendte forklaringsvariable som indbyrdes uafhængige. Dette er sandsynligvis en stærk forenkling.

Ad 1: Forklaringsvariable som kendetegner selve beslutningsprocessen:

1. *Problemet dårligt defineret, når*

- problemet er redefineret i beslutningsprocessens forløb
- når beslutning træffes uden egentlig opstilling af problemstilling
- problemstilling bliver defineret af eksperterne alene.

Når problemet er dårligt defineret i den pågældende delbeslutning gives \div i fig. 2a og b, i modsat fald gives $+$.¹⁾

2. *For få alternative behandlet, når*

- kun ét alternativ er behandlet
- andre alternativer let kan påvises at få en i højere grad tilsigtet virkning.

Når for få alternativer er behandlet gives \div , i modsat fald $+$.

3. *Dårlig bestemmelse af alternativernes konsekvenser, når*

- omstændigheder, som hverken beslutningstager eller eksperter har indflydelse på, er bestemmende for beslutningens konsekvenser
- for få konsekvensdimensioner er betragtet, dvs. de beregnede konsekvenser viser sig at have utilsigtede bivirkninger.

Når bestemmelsen af alternativernes konsekvenser er dårlig gives \div , i modsat fald $+$.

4. *Kommunikationsbarriere mellem beslutningstagere og eksperter, når*

- udelukkende mødekommunikationssystemet er anvendt
- kun officielt kendte og beskrevne kommunikationskanaler anvendes.

Når der er kommunikationsbarriere mellem beslutningstager og konsulenter gives $+$, i modsat fald \div .

5. *Beslutningernes investeringsøkonomiske konsekvenser*

Disse ordnes i stor ($+$) og lille (\div) i fig. 2a og b relativt til sagens omkostningsniveau i øvrigt. (Som opfattet af beslutningstagerne).

6. *Beslutningernes driftsøkonomiske konsekvenser*

ordnes i stor ($+$) og lille (\div) i forhold til virksomhedens omkostningsniveau i øvrigt. (Som det fremgår af virksomhedens driftsregnskab).

¹⁾ Denne og de følgende totale »karaktergivninger« er igen baseret på forfatterens »bedste skøn« ud fra deres kendskab til beslutningerne.

Ad II: Forklaringsvariable, som kendetegner beslutningstagerne:

7. *Ukvalificerede beslutningstagere, når*

- de ikke er bekendt med den foreliggende målsætning
- problemstillingen defineres upræcist af beslutningstager
- eksperterne definerer problemstillingen upræcist, uden at dette opdages af beslutningstagerne.

Hvis beslutningstagerne er ukvalificerede i den pågældende delbeslutning gives \div , i modsat fald $+$.

8. *Beslutningstagerne løber fra deres ansvar, når*

- ekspertudtalelse uden »afprøvning« accepteres
- beslutningen træffes, uden at beslutningstager har defineret en målsætning
- eksperterne definerer problemstillingen uden indblanding fra beslutningstagerne.

Hvis beslutningstagerne løber fra deres ansvar gives \div , i modsat fald $+$.

9. *Emnet interessant for beslutningstagerne, når*

- beslutningstagerne er personligt engagerede i problemet p.g.a. deres interesse for den videre drift af det anlæg, der skal besluttes om.

Hvis emnet er interessant for beslutningstagerne gives $+$, i modsat fald \div .

Ad III. Forklaringsvariable som kendetegner konsulenterne:

10. *Inkompetente eksperter, når*

- ingen i ekspertgruppen tidligere har behandlet denne type problemer
- ekspertudtalelser i næsten udelukkende driftcentrerede problemstillinger, som er uden for eksperternes oprindelige opdrag.

Hvis eksperterne er inkompetente gives \div , i modsat fald $+$.

11. *Emnet fagligt udfordrende for eksperter, når*

- specielt teoretisk erhvervet kundskab kan anvendes
- problemstillingen ikke rutinepræget for eksperterne.

Når emnet er fagligt udfordrende for eksperterne gives $+$, i modsat fald \div .

4.2. De empiriske resultater af forklaringsforsøgene

Fig. 2a (for »Bagerierne«) og 2b (for »Pengeinstituttet«) er en slags korrelationsmatrix, der viser sammenhængene mellem hver af de 11 forklaringsvariable og hver af de to variable (yderst til højre i fig. 2a og b), som skal forklares.

»Karaktererne« for disse to variable (»aktivitetsgrad« og »grad af tilsigtethed«) er hentet fra fig. 1¹). I det følgende vil vi dog indskrænke os til at betragte *fortegnet* på disse variable. Forklaringsvariablerne får + eller \div , alt efter om den aktuelle forklaringsvariabels definition gælder for den enkelte delbeslutning eller ikke (se definitionslisten af variable i afsnit 4.1.). Hver enkelt af sammenhængene vurderes for sig i relation til hver enkelt delbeslutning.

Hvor »gode« forklaringer de 11 variable giver mht. de to virkningsvariable, kan man nu aflæse ved at »summere« lodret antal »rigtige« og »forkerte« forklaringer (i fig. 2a og 2b). »Rigtige« forklaringer har man, når fortegnet for en given forklaringsvariabel svarer til fortegnet for den studerede virkningsvariabel (altså ++ eller $\div\div$), »forkerte« forklaringer når fortegnene er forskellige (altså $\div+$ eller $\div\div$). Forkerte forklaringer mht. »aktivitetsgrad« er markeret med ● og forkerte forklaringer mht. »grad af tilsigtede virkninger« med ■.

Således ser vi f. eks., at forklaringsvariabel 4 giver 3 forkerte forklaringer mht. »aktivitetsgrad« for »Bagerierne«, nemlig ved delbeslutning 5, 6 og 7.

Den plads, vi har til rådighed, tillader ikke, at vi går særlig meget i detaljer med resultaterne her. Vi vil derfor begrænse vore kommentarer til følgende 4 hovedpunkter, som alle kan afledes af fig. 3a–3c (fig. 3a–3c er »opsummeringer« af data i fig. 2a og b).

1. Der er gennemgående mange »halvgode« forklaringer, noget man kunne forvente med så mange som 11 forklaringsvariable til rådighed. Det er endvidere ikke muligt at nå nogen konklusion om, at variable i gruppe I eller II (se afsnit 4.1.) skulle være generelt bedre som forklaringer end gruppe III, eller vice versa.

¹) Vi har her indskrænket os til at forklare/forudsige mht. hver af de to variable separat, altså en forenkling i forhold til fig. 1.

Fig. 2a: Matrix for variable til forklaring af konsulenternes rolle i »Bagerierne«.

Forkla- ringsvari- abel nr.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Aktivi- tetsgrad	Grad af tilsigtet virkning
Delbe- slutning nr.													
1.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 2	+ 2
2.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	+ 2
3.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	+ 3
4.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 2	+ 1
5.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	0
6.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 2	+ 2
7.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	+ 1

Fig. 2b: Matrix for variable til forklaring af konsulenternes rolle i »Pengeinstitutter«.

1.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	+ 1
2.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 2	+ 1
3.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	+ 1
4.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	+ 2
5.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 1	+ 3
6.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+ 2	+ 3

● = forkerte forklaringer (dvs. modsat fortegn) m.h.t. »aktivitetsgrad«.
 ■ = forkerte forklaringer (dvs. modsat fortegn) m.h.t. »grad af tilsigtehed«.

2. Det er højst interessant, at den variabel som totalt set forklarer bedst, summeret over begge hovedcases og begge virkningsvariable er variabel 7: »ukvalificerede beslutningstagere«. Denne variabel forklarer den rolle, som konsulenterne spiller, med kun 6 »forkerte« ud af 26 forudsigelser (fig. 3c, linie I). Betragter vi denne variabel udelukkende som forklaring på »tilsigtethed«, er der kun 1 »forkert« (8 %) ud af 13! (fig. 3c, linie H).

De næstbedste forklaringer er alt i alt var. 1: »Dårlig problemformulering« (7 »forkerte« af 26), og var. 4: »Kommunikationsbarriere« (8 »forkerte«). Det bør her bemærkes, at kendetegn ved forhold på konsulentsiden (var. 10 og 11) *ikke* er blandt de allerbedste forklaringer totalt set, især ikke når det drejer sig om »grad af tilsigtethed«.

De nævnte resultater synes groft set at holde, også når vi ser på de to hovedcases hver for sig (jfr. fig. 3a og 3b).

Den hovedkonklusion, vi kan trække af dette, er altså, at en række forhold *hos beslutningstagerne* (var. 7) og i *samspelet mellem konsulenter og beslutningstagere* (var. 1, 4 og 5) er faktorer, som forklarer konsulenternes svage indsats, lige godt eller bedre end kendetegn ved konsulenterne selv. Man kunne altså sige: Hvis beslutningstager og beslutningssituationen er uinspirerende, bliver konsulentens indsats også uinspireret, og resultaterne derefter.

Et supplement til denne konklusion er følgende observation: Som nævnt i afsnit 3.2. kan der ikke konstateres nogen sammenhæng mellem de to virkningsvariable, vi opererer med. Dette ses også af fig. 3a og 3b (række C og F), idet der stort set gælder den regel, at forklares en virkningsvariabel af en forklaringsvariabel, så forklares den anden virkningsvariabel ikke af denne. Det kan af denne observation konkluderes, at eksperternes aktive indsats ikke er en tilstrækkelig betingelse for, at der træffes en beslutning, der giver høj grad af målopfyldelse.

3. Det er gennemgående lettere at finde gode forklaringsvariable for hoved-caset »Pengeinstituttet« end for »Bagerierne« (sammenlign fig. 3a og 3b). Forklaringen skal formentlig søges i det faktum, at beslutningsprocedurerne (organisationsstrukturen) vedr. »Bagerierne« var meget mere komplekse end for »pengeinstituttets« vedkommende. Man kan således tænke sig at der findes flere plausible forklaringer, som gør sig

Fig. 3a: »Bagerierne« (7 delbeslutninger). Antal »forkerte« forklaringer, absolut og procentvis.

Antal delbeslutninger	Forklaringsvariabel nr.										
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Antal delbeslutninger med »forkert« forklaring m.h.t. »aktivitetsgrad«	A	3/43 %	2/28 %	3/43 %	3/43 %	4/57 %	3/43 %	4/57 %	5/71 %	2/28 %	4/57 %
Antal delbeslutninger med »forkert« forklaring m.h.t. »grad af tilsligethed«	B	2/28 %	3/43 %	1/14 %	1/14 %	1/14 %	1/14 %	3/43 %	4/57 %	2/28 %	4/57 %
Antal delbeslutninger med »forkert« forklaring m.h.t. én eller begge ovenstående dimensioner	C	4/57 %	4/57 %	4/57 %	4/57 %	6/86 %	4/57 %	5/71 %	6/86 %	4/57 %	6/86 %

Fig. 3b: »Pengeinstituttet« (6 delbeslutninger). Antal »forkerte« forklaringer, absolut og procentvis.

Antal delbeslutninger med »forkert« forklaring m.h.t. »aktivitetsgrad«	D	1/17 %	3/50 %	2/33 %	1/17 %	4/67 %	2/33 %	2/33 %	3/50 %	3/50 %	3/50 %
Antal delbeslutninger med »forkert« forklaring m.h.t. »grad af tilsligethed«	E	1/17 %	3/50 %	3/50 %	3/50 %	2/33 %	0/0 %	2/33 %	1/17 %	5/83 %	3/50 %
Antal delbeslutninger med »forkert« forklaring m.h.t. én eller begge ovenstående dimensioner	F	2/33 %	4/67 %	4/67 %	3/50 %	4/67 %	2/33 %	3/50 %	3/50 %	5/83 %	4/67 %

Fig. 3c: Sammentælling af »Bagerierne« og »Pengeinstituttet«.

Summen af A og D	G	4/31 %	5/39 %	5/39 %	4/31 %	7/54 %	5/39 %	6/46 %	8/62 %	5/39 %	7/54 %
Summen af B og E	H	3/23 %	6/46 %	4/31 %	4/31 %	7/54 %	1/8 %	5/39 %	5/39 %	7/54 %	7/54 %
Summen af G og H	I	7/27 %	11/42 %	9/35 %	8/31 %	14/54 %	6/23 %	11/42 %	13/50 %	12/46 %	14/54 %

gældende for »Bagerierne«, hvilket også medfører, at vi her får flere »næsten lige gode« (»halvgode«) forklaringer (jfr. totalen i fig. 3a). Dette betyder altså, at det i komplekse og store beslutninger bliver ulige mere problematisk at fastslå, hvad konsulentens adfærd og resultater rent faktisk skyldes.

4. Data kan ikke understøtte (jfr. variabel 5 og 6), at økonomiske forklaringer betyder meget for konsulenternes rolle i disse beslutninger. Det er mod forventningerne, at de ikke betyder mere i »Bagerierne« end i »Pengeinstituttet«, idet der i »Bagerierne« var involveret betydelig flere penge end i det sidstnævnte hoved-case.

Interessant er det også at notere, at »investeringsøkonomien« (var. 5) gennemgående er en bedre forklaringsvariabel end driftsøkonomien (var. 6): Konsulenternes rolle er åbenbart styret af økonomiske betragtninger på kort sigt snarere end på lang sigt: Det er dog andre forhold end økonomien, der har størst betydning for konsulenternes rolle, jfr. de ovenstående betragtninger.

5. Nogle normative konklusioner

Den normative lærdom, man som opdragsgiver (beslutningstager) kan trække af den foregående analyse, synes at gå i følgende retning:

Mindst lige så væsentligt for et vellykket resultat af et konsulentengagement som det at sikre sig en dygtig konsulent, bliver 1) at dygtiggøre sig selv som beslutningstager og 2) at sikre sig, at interaktionen med konsulenten i beslutningsprocessen kommer til at foregå på en åben og grundig måde.

Konsulenten på sin side bør, hvis han holder af at være en aktiv konsulent med vellykkede resultater, medvirke til beslutningstagers »opdragelse« og sørge for at udvikle en løbende dialog med ham gennem problemløsningsprocessen. Selv om han føler, at hans ekspertise bevirker, at han ikke »har noget at hente« hos beslutningstager.

Litteratur:

1. Warren Brown: *Den ledelsesmæssige karrusel*, Management nr. 1, 1974.
2. Mogens Christensen: *Eksperternes rolle i beslutningsprocessen*. (Hovedopgave ved diplomstudiet i organisation). Handelshøjskolen i København, 1974.
3. Mogens Hylledig m.fl.: *Konsulentbistand*, København, 1970.
4. Erik Johnsen: *Målbevidst virksomhedsledelse*. Arnold Busck, København, 1973.
5. Eric Rhenman: *God og dårlig företagsledning (del II)*. Stockholm 1970.

gældende for »Bagerierne«, hvilket også medfører, at vi her får flere »næsten lige gode« (»halvgode«) forklaringer (jfr. totalen i fig. 3a). Dette betyder altså, at det i komplekse og store beslutninger bliver ulige mere problematisk at fastslå, hvad konsulentens adfærd og resultater rent faktisk skyldes.

4. Data kan ikke understøtte (jfr. variabel 5 og 6), at økonomiske forklaringer betyder meget for konsulenternes rolle i disse beslutninger. Det er mod forventningerne, at de ikke betyder mere i »Bagerierne« end i »Pengeinstituttet«, idet der i »Bagerierne« var involveret betydelig flere penge end i det sidstnævnte hoved-case.

Interessant er det også at notere, at »investeringsøkonomien« (var. 5) gennemgående er en bedre forklaringsvariabel end driftsøkonomien (var. 6): Konsulenternes rolle er åbenbart styret af økonomiske betragtninger på kort sigt snarere end på lang sigt: Det er dog andre forhold end økonomien, der har størst betydning for konsulenternes rolle, jfr. de ovenstående betragtninger.

5. Nogle normative konklusioner

Den normative lærdom, man som opdragsgiver (beslutningstager) kan trække af den foregående analyse, synes at gå i følgende retning:

Mindst lige så væsentligt for et vellykket resultat af et konsulentengagement som det at sikre sig en dygtig konsulent, bliver 1) at dygtiggøre sig selv som beslutningstager og 2) at sikre sig, at interaktionen med konsulenten i beslutningsprocessen kommer til at foregå på en åben og grundig måde.

Konsulenten på sin side bør, hvis han holder af at være en aktiv konsulent med vellykkede resultater, medvirke til beslutningstagers »opdragelse« og sørge for at udvikle en løbende dialog med ham gennem problemløsningsprocessen. Selv om han føler, at hans ekspertise bevirker, at han ikke »har noget at hente« hos beslutningstager.

Litteratur:

1. Warren Brown: *Den ledelsesmæssige karrusel*, Management nr. 1, 1974.
2. Mogens Christensen: *Eksperternes rolle i beslutningsprocessen*. (Hovedopgave ved diplomstudiet i organisation). Handelshøjskolen i København, 1974.
3. Mogens Hylledig m.fl.: *Konsulentbistand*, København, 1970.
4. Erik Johnsen: *Målbevidst virksomhedsledelse*. Arnold Busck, København, 1973.
5. Eric Rhenman: *God og dårlig företagsledning (del II)*. Stockholm 1970.