

CONMET*): Personlig konsulentstrategi

RESUMÉ

Følgende artikel er et foreløbigt resultat af et par års arbejde i en arbejdsgruppe af yngre konsulenter.

Man har forsøgt at reddykke en række af de aspekter, der kan siges at danne elementerne i en personlig konsulentstrategi.

Fremgangsmåden er den, at hver enkelt konsulent har udvalgt et centralt konsulentforhold, som han selv har været indblandet i, og gruppen har så forsøgt, baseret på en række individuelle erfaringer, at opstille en generel referenceramme for udformningen af en konkret konsulentstrategi.

Det er betegnende, at konsulentens situation er forskellig fra gang til gang, og at »situationen« synes at være afgørende for, om et konsulentforhold lykkes eller mislykkes. Ikke desto mindre har gruppen anset det for muligt at pege på væsentlige elementer i det, man som helhed opfatter som »situationen«.

Den personlige konsulentstrategi går ud på at medvirke til at skabe et klient-konsulent-system af de to åbne delsystemer, som såvel klient som konsulent kan beskrives som. Det gælder videre om at opnå en interaktion mellem klient og konsulent, indtil klienten og konsulenten sammen anser opgaven for løst. For at muliggøre dette må der opbygges »et forhold« mellem klient og konsulent.

En referenceramme for en konsulentstrategi får således fire hovedkomponenter:

Klienten og hans situation, opgavens art som den opleves af klient og konsulent, konsulenten og hans egenskaber, samt endelig forholdet mellem klient og konsulent.

**) CONMET er en arbejdsgruppe af yngre konsulenter: cand. merc. Jens Allin Hansen, cand. merc. Henning Jacobsen, cand. merc. Niels Kjærsgaard Johansen, professor, ekon. dr. Erik Johnsen og cand. merc. Flemming Poulfelt, m. fl.*

1. Introduktion

Konsulentrollen er kommet i fokus i ledelsesteori og navnlig i ledelsespraksis.

En leder kan således blive bedt om at spille en konsulentrolle i forhold til sine medarbejdere, og disse kan blive bedt om at spille en konsulentrolle i forhold til hinanden og i forhold til den formelle leder.

Såkaldte eksterne konsulenter kan blive bedt om at hjælpe en klient med at løse et problem og en ekstern konsulent kan anmode sin klient om at hjælpe sig med at løse klientens problem.

Ligesåvel som man taler om forskellige typer af lederroller, er det på sin plads at pege på forskellige konsulentroller. En konsulent kan spille en *analytisk rolle*, han kan spille rollen som *diagnostikker* og han kan spille rollen som en, der kan *systematisere* klientens problem, altsammen baseret på en naturvidenskabelig holdning til problemerne.

Konsulenten kan optræde som *samtalepartner*, *sparingspartner*, *konfliktløser*, *proceskonsulent* og som egentlig *strateg*, altsammen med udgangspunkt i en interaktiv holdning til klienten.

Konsulenten kan også optræde som *eksperimentator*, som *underviser*, og som *medleder*, altsammen med udgangspunkt i en søge-læreagtig filosofi. En konsulentteori må blandt andet kunne medvirke til at redegøre aspekter af konsulentrollen, og medvirke til at sige noget om hvilke typer af rollespil, der er hensigtsmæssige i en række forskellige konsulent-klientsituationer.

Det betyder, at en konsulent, uanset om han har konsulentjobbet som hovederhverv eller om han kun spiller en konsulentrolle nu og da, må gøre sig selv klart hvilken personlig strategi han skal forsøge at lægge for dagen for at medvirke til løsningen af et konkret problem.

En ting er, at de fleste konsulenter har naturlige egenskaber som f. eks. udprægede analytiske evner, udprægede interaktive evner eller udprægede søge-læreagtige egenskaber. Og en ting er, at konsulentens erfaring kan medvirke til, at han kan spille på forskellige strenge af sit instrument.

Men erfaring og uddannelse må tilsammen give basis for at tage sin personlige konsulentstrategi op til en egentlig vurdering i hvert enkelt tilfælde, hvor man bliver bedt om at spille en konsulentrolle i forhold til en klient. Samt være sig sin konsulentstrategi bevidst med henblik på

løbende udvikling af sin særprægede kompetence.

Det er denne tankegang, der danner udgangspunkt for de efterfølgende cases.

2. Udviklingskonsultation

2.1. Klienten

Klienten i nærværende eksempel bestod af flere ledere i en privat organisation. Disse havde gennem længere tid forsøgt at trænge igennem med deres synspunkter vedrørende nogle konkrete ledelsesfunktioner overfor de egentlige beslutningstagere. Da disse imidlertid ikke var af helt den samme opfattelse, havde de pågældende ledes anstrengelser hidtil været delvis forgæves.

Klienten kan karakteriseres som kognitivt engageret i relation til problemet, men med begrænset indsigt i dets faglige løsning, samt delvis motivationelt engageret på grund af den vanskelige organisatoriske situation.

2.2. Opgaven

Selve opgaven var udviklingsorienteret. Den var kompleks på grund af dels opgavens karakter og dels af selve arbejdet med den foreliggende problemkreds (de ønskede ledelsesfunktioner) var relativ ny. Ydermere var den temmelig ressourcekrævende – naturligvis afhængig af de involveredes aspirationer – men under alle omstændigheder var der mindre overensstemmelse med den tilstedeværende kapacitet end ønskeligt.

2.3. Konsulenten

Konsulenten havde en bred økonomisk/ledelsesmæssig baggrund. Denne så både fordele og ulemper forbundet med ekspertrollen respektiv procesrollen, og var derfor af den opfattelse, at det ikke er et spørgsmål om enten eller, samt at det er den givne situation, som bør determinere selve strategivalget.

Konsulenten kan i relation til opgaven karakteriseres som kognitivt engageret – god indsigt med hensyn til opgavens faglige løsning, god indsigt i klientorganisationen samt kendskab til klientbehovet. Endvidere var kon-

sulenten motivationelt engageret på grund af problemets udfordrende karakter.

Konsulenten var på forhånd klar over klientens situation samt holdning til problemområdet.

2.4. *Konsulent-klientforhold*

Konsulenten og klienten havde kendskab til hinanden fra tidligere samarbejde og relationen mellem dem kan i det foreliggende tilfælde karakteriseres som positiv, dvs. stimulerende for problemløsningen.

2.5. *Mål for konsulentaktivitet*

På grund af reel viden om klientens problem, var det konsulentens mål at strukturere problemsituationen og på basis heraf få klienten til at arbejde videre indenfor disse rammer, eventuelt med støtte af konsulenten.

2.6. *Konsulentstrategi*

Beskrivelsen omfatter konsulentstrategien og observationer fra konsulentaktivitetens indledende fase.

Først redegjorde konsulenten for ovennævnte mål. Desuden gennemgik konsulenten et materiale, hvor den centrale del af klientens problematik var trukket op. Der var således tale om en typisk »ekspertrolle« (ekspert i relation til problemets substans), men på et af klienten erkendt problem. Konfrontationsreaktionen hos klienten var følgende:

- preliminær accept af oplægget
- ↓
- tavshed
- ↓
- begyndende diskussion
- ↓
- accept af konsulentens mål

Denne procesreaktion kan karakteriseres i følgende faser:

1. erkendelseskorespondence
- ↓
2. usikkerhed
- ↓
3. behov for yderligere indsigt og afklaring
- ↓
4. initiativ, dvs. beslutning om at arbejde med problematikken

Set i relation til læring, var ovenstående situation relativt gunstig, idet den delvis indeholdt de betingelser, som er nødvendige for læring.

Essensen i dette eksempel er, at »ekspertrollen« (jvfr. ovenstående fortolkning) kan anvendes i situationer, hvor man normalt (måske) ville have anbefalet en »procesrolle«. Dog var strategien i fuld overensstemmelse med konsulentens strategiopfattelse jvfr. pkt. 2.3.

Bortset fra ovenstående startfase viste de senere erfaringer i projektet imidlertid, at en interaktiv konsulentstrategi i forbindelse med selve problemløsningen er at foretrække, når det drejer sig om et udviklingsproblem.

3. Konsulentstrategi i et fagligt miljø

3.1. *Situationen*

Det primære mål for den konsulentaktivitet, der skal beskrives i det følgende, er at støtte kolleger i et teknisk/økonomisk rådgivningsfirma med at inddrage ledelsesdimensionen eksplicit i rådgivningen. Virksomheden har i sin målsætning og i sine langtidspaner fremhævet, at den rådgivning, man udbyder, også skal omfatte ledelsesmæssige aspekter. Imidlertid er der tradition for, at den enkelte rådgiver er meget autonom, ligesom der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem belønningssystemerne og firmaets langsigtede mål.

3.2. *Klientsystemet* er karakteriseret ved at bestå af et relativt stort antal »klienter« (den enkelte kollega som klient) med en teknisk/økonomisk uddannelse som fælles baggrund. Forfremmelse og avancement sker indenfor forløbet af denne specialistuddannelse.

3.3. *Konsulentsystemet* består af et begrænset antal konsulenter med en økonomisk/ledelsesmæssig baggrund. Konsulenterne var frit stillet i valg af metodik for løsning af opgaven. De elementer, der især blev anset for centrale for fastlæggelsen af konsulentstrategien var *målsætningen* og *problemløsningsmetodikken*.

3.4. Opgavens målsætning

På grund af de tidligere beskrevne karakteristika (det store antal »autonome« klienter) stod konsulenterne over for meget varierende og ofte indbyrdes modstridende opfattelser af opgavens målsætning, spændende fra et »rent« udviklingsproblem til mere driftsmæssige opfattelser.

3.5. Konsulenternes problemløsningsmetodik

I den første fase arbejdede konsulenterne efter en *analytisk strategi* med hovedvægten lagt på den ledelsesmæssige rådgivning. Dette blev gjort med relativt »traditionelle« metoder som f. eks. afholdelse af interne seminarer, udsendelse af arbejds materiale m.v., idet man dog var klar over det væsentlige holdningsmæssige problem, der lå i at dreje kollegerne over mod et andet fagligt område. Den idealiserede opfattelse af opgaven var imidlertid vanskelig at operationalisere og i forbindelse med den valgte konsulentstrategi medførte det, at resultaterne ikke var i overensstemmelse med de opstillede mål.

3.6. Reformulering af målsætning og ændring af strategi

De begrænsede resultater i den første fase førte til, at konsulenterne ændrede målsætningen i retning af at »bidrage til en bred økonomisk rådgivning« for at skabe bedre overensstemmelse med såvel kollegernes faglige baggrund som deres opfattelse af målsætningen for udviklingsaktiviteten. Samtidig ændredes konsulentstrategien til en *interaktiv problemløsningsmetodik*, hvor hovedvægten blev lagt på et snævert samarbejde med den enkelte kollega omkring dennes individuelle rådgivningsopgaver.

3.7. Konklusion

På trods af, at såvel synkroniseringen af målsætningen i overensstemmelse med klienternes opfattelse heraf og den ændrede strategi er relativt ny, peger de foreløbige erfaringer i retning af at ville give betydelig bedre resultater end først prognosticeret. Det er således sandsynligt, at en fortsat eksperimenteren med målsætningsdefinition og den interaktive konsulentstrategi vil kunne forbedre resultaterne yderligere.

4. Sekvenskonsultation

Det drejer sig her om en konsulentopgave »på gulvet«. Generelt er det en afdelingsfunktion, der skal bringes til at fungere bedre dels målt med medarbejdernes alen og dels set ud fra de afdelingers synspunkt, som er afhængige af den pågældende afdelings funktion (en indkøbsfunktion).

4.1. Fase 1

I udgangsfasen fungerede afdelingens arbejde ikke, grundet på en enkelt medarbejders frustration over sit jobs natur. Den pågældende medarbejders mistroivsel øvede kraftig indflydelse på de øvrige medarbejdere, med det resultat til følge, at afdelingen ikke fungerede. En intern konsulent så det som sin opgave at få det konkrete arbejdsproblem løst, således at den pågældende medarbejders job fik en udformning, der passede bedre til hans evner og holdning. Konsulenten spillede en rolle som en slags sparingpartner og forsøgte gennem samtaler at nå frem til en for den pågældende medarbejder acceptabel løsning på det, han oplevere som sit problem. Konsulenten gik altså interaktivt til værks, og forholdet mellem de to kan siges at være interaktivt.

4.2. Fase 2

Efterhånden som samtalen skred frem (over 3–4 måneder), blev det klart for konsulenten, at afdelingen som helhed måtte involveres i problemløsningen, og klienten skiftede med konsulentens øjne fra at være en enkelt person til at være flere personer (hele afdelingen med seks personer).

Idet de øvrige medarbejdere blev blandet op i opgaveløsningen opstod der en konflikt, som tog sit udgangspunkt i, at nogle af medarbejderne følte sig bundet til at tage den frustrerede medarbejders parti af – som de betegnede det – kollegiale årsager, mens andre var af den opfattelse, at hele afdelingen ikke burde lide under, at en enkelt medarbejder ikke kunne få sit job til at fungere, og lancerede devisen »tål brødlugten eller forlad bageriet«. Der opstod herigennem en reel konflikt i afdelingen.

Konflikten var af ren emotionel karakter, og konsulenten mente derfor, at han burde optræde som konfliktløser. Med udgangspunkt i normal

konsulentfilosofi mente han at skulle etablere en magtbase. Det gjorde han ved at skaffe flertal for den gruppes synspunkter, der ikke mente, at man burde indrette afdelingens funktion efter en enkelt medarbejders særlige ønsker, men at alle burde tilpasse deres egne ønsker i en normal arbejdsdeling. Konsulenten udnyttede denne magt til at presse den frustrerede medarbejder til at indse, på rent emotionelt plan, at de øvrige opfattede hans ageren som uakceptabel for samarbejdet, samt at de øvrige medarbejdere tilsammen var stærkere end de, der af kollegiale grunde engagerede sig med den frustrationsramte.

I det egentlige magtspil mellem de to grupper blev virksomhedens top-ledelse temporært inddraget som ansvarlige for virksomhedens personalepolitik i almindelighed, i begyndelsen uden konsulentens vidende, senere med hans vidende. I denne del af opgaven optrådte konsulenten atter interaktivt som en slags sparingpartner for de nu stridende tre parter.

Efter hans vurdering var den almindelige indstilling til striden dog den, at alle ønskede den afsluttet med en personudskiftning som middel. Han sørgede herefter for, at dette blev klart for den omstridte medarbejder, som emotionelt forstod, at han havde tabt sit spil i forhold til sine arbejdskammerater. Han trak sig herefter ud af virksomheden til en ændret stilling i en anden virksomhed.

4.3. *Fase 3*

Herefter var konsulentens opgave at få afdelingen som helhed til at fungere, d.v.s. at få de to stridende parter til at samarbejde, og i øvrigt inddrage de afdelinger, som var afhængige af indkøbsafdelingens funktion i en fælles planlægning. Opgaven var altså at planlægge afdelingens arbejde, og konsulenten indtog en underviserrolle, idet han sørgede for, at medarbejderne selv kom ind i en aktuel planlægning af deres arbejde sammen med afdelingens aftagere. Han spillede altså en underviserrolle og forholdt sig neutral i forhold til sin nu noget mere differentierede klient.

4.4. *Fase 4*

Opgaven var sluttelig at få den gennemførte planlægning implementeret i afdelingen, og konsulenten, hvis arbejde er at intern natur, valgte i den fase at optræde som egentlig aftager, eller som kunde hos afdelingen, og

indtog i øvrigt et interesserforhold i forhold til afdelingen som helhed, idet han kørte på, at han ud fra helhedens (virksomhedens) synsvinkel måtte være interesseret i, at »afdelingens output« nu var reguleret på en sådan måde, at afdelingen selv kunne være tilfreds med sit arbejde samtidig med, at virksomheden, som helhed, kunne erklære sig tilfreds.

Denne strategi bragte opgaven til endelig løsning.

Fase 1 tog ca. 4 måneder, fase 2 ca. 5 måneder, fase 3 ca. 2 måneder og fase 4 ca. 3 måneder.

5. Proceskonsultation

5.1. *Introduktion*

I det følgende gennemgås et case, hvor der vil blive fokuseret på klientens *situation*, klientens *konsulentbrugerkapacitet*, *opgavens målsætning*, *konsulentens stilling* samt *forholdet* imellem konsulent og klient.

Problemstillingen koncentrerer først og fremmest om en enkelt persons konsulentstrategi i forbindelse med indkøringsfasen af et direktionssekretariat, hvis opgave var at forestå virksomhedens kortsigtede og langsigtede udvikling inden for hovedområderne research og organisation, ledelse og administrative systemer samt analyser. I direktionssekretariatet eksisterede en organisatorisk gruppdeling, der stort set svarede til ovennævnte arbejdsdeling, og der fandtes en leder for hver gruppe. Der var således tale om en intern konsulentrolle.

5.2. *Klienten og situationen*

Klientvirksomheden var en koncern med aktiviteter inden for handel og produktion. I nærværende case afgrænses klientrelationerne til koncernens topledergruppe og virksomhedens øverste leder, hvortil direktionssekretariatets gruppeledere refererede. Det var klart, at toplederen opfattede direktionssekretariatet som sin personlige stab.

Der var næppe tvivl om, at den økonomiske situation og nødvendigheden af igangsættelse af effektive udviklingsaktiviteter havde styrket erkendelsen af behovet for en stærk konsulentagtig støtte i virksomheden, hvis situation nærmest må karakteriseres som strategisk presset.

Et karakteristisk træk var, at toplederen i sin prioritering af opgaverne

var mere optaget af relationen til bestyrelsen og den øvrige topledergruppe end til underdirektørgruppen, d.v.s. et engagement, der i højere grad var orienteret mod ledelsespoltiske problemer end mod virksomhedens funktionsproblemer. I dette lys skal klientens konsulentbrugerkapacitet ses.

5.3. *Opgavernes mål*

En konsekvens af lederens politiske orientering var, at konsulentbrugerkapaciteten a priori var rettet mod den gruppe i sekretariatet, der netop beskæftigede sig med bl. a. disse forhold, og lederne af sekretariatets grupper måtte søge at tilrettelægge deres strategier efter dette. For den gruppe, der beskæftigede sig med udvikling af administrative systemer (funktionssystemer) og analyser, frembød dette visse vanskeligheder, idet strategien skulle åbne for en dialog med den øvrige ledergruppe og især underdirektør- og afdelingslederniveau. En begrænsning i konsulentbrugerkapaciteten var endvidere, at gruppen ønskedes anvendt som kontrolorgan og mindre som udviklingsgruppe, således at det var vanskeligt at opnå støtte til gennemførelse af udviklingsaktiviteter.

5.4. *Formulering af konsulentstrategi*

Det indledende element i en strategi blev et forslag om at etablere et grundlag for gruppens arbejde og afgrænsning til de øvrige grupper via en målsætningsproces på grundlag af et konkret oplæg. Formålet hermed var at skabe nogle præmisser som grundlag for en strategi, der kunne regulere forholdet til toplederen og i øvrigt være effektiv i forhold til de egentlige brugere af konsulentarbejdet. I denne proces deltog virksomhedens topchef og øvrige gruppeledere. Det skal præciseres, at den øvrige topledergruppe ikke deltog i disse drøftelser. Processen, der trak visse modsætninger mellem sekretariatets gruppeledere frem, blev imidlertid kørt i stå, og det lykkedes ikke at etablere et fundament for projektets gennemførelse ad denne vej.

Et andet delvis alternativt element i strategien blev herefter en øget kontakt til topledergruppens øvrige medlemmer samt en meget stærk kontakt til visse funktionsledere og en større gruppe af afdelingsledere. Dette var imidlertid kun gennemførligt med udgangspunkt i opgaver, der i forvejen var »godkendt« af sekretariatets chef, og kunne derfor i

første omgang opfattes som en svag strategi, der dog senere skulle vise sig at være en meget effektiv og tidskrævende arbejdsform. Strategien, der ikke tidligere var blevet dyrket i nævneværdigt omfang, blev prøvekørt på et konkret projekt i forbindelse med udviklingen af et delsystem som led i kundestyningen. Under udviklingen af systemet blev alle de funktionsområder, systemet berørte, repræsenteret i en projektgruppe med konsulenten som katalysator, og trods det tidskrævende engagement var der stor forståelse for denne arbejdsform, og strategiens belønning kom i form af et system, der allerede fra starten fungerede tilfredsstillende.

Denne arbejdsform krævede et stærkt konsulentengagement, dels på grund af problemernes kompleksitet, og dels på grund af lokale lederes svage stilling.

En vanskelighed ved strategien var, at konsulenten dels optrådte som individ, og dels optrådte som gruppe. I sidste tilfælde krævede dette, at gruppeledere i lange perioder var kraftigt engagerede i problemløsningsprocesserne som led i en medarbejderudvikling. De fleste af gruppens medarbejdere havde deres styrke i en analytisk arbejdsform, hvorfor en mere interaktiv form i et i øvrigt politisk anspændt klima var dem særdeles fremmed.

5.5. Sammenfatning og konklusion

Den her beskrevne strategi er karakteriseret ved at drage konsekvensen af klientens manglende brugerkapacitet inden for specielt det her refererede område ved at etablere en relativ svag kontakt til sekretariatets leder. Det andet element i strategien var karakteriseret ved en betydelig interaktiv proces langt ned i organisationen og med betydelig effektivitet i problemløsningen til følge. En forudsætning for at anvende en interaktiv konsulentstrategi ned i organisationen på lang sigt er, at der først etableres en fast og tillidsfuld kontakt opadtil, herunder eventuel anvendelse af en delstrategi for udvikling af klientens konsulentbrugerkapacitet. Der blev altså her skiftet fra en opadrettet til en nedadrettet konsulentstrategi, og når det lykkedes at få fat i organisationen nedad, skyldes dette, dels at organisationen var modtagelig, og dels at projektet var »upolitisk« i forhold til topledergruppen.

Den lære, der kan drages af dette case, er, at den anvendte strategi ikke

var hensigtsmæssig i det lange løb, og at konsulenten vidste dette, men så i den øjeblikkelige situation ingen muligheder for at etablere den nødvendige interaktive konsulentstrategi til topledergruppen i forbindelse med de politisk orienterede projekter. Forklaringen herpå skal dels søges i den politiske situation, topledergruppen befandt sig i, samt den overvejelsesfase, gruppen var engageret i forud for igangsættelsen af et fundament for en langsigtet strategisk planlægning for hele virksomheden.

6. Helhedskonsultation

6.1.

Denne casebeskrivelse postulerer, at enhver udtalelse af typen »systemet er trægt« snarere end at karakterisere klientsystemet er et udtryk for, at konsulenten har anlagt en partiel indgang til problemstillingen.

6.2.

Det projekt, som her yderst summarisk skal refereres, havde til formål at gennemføre dybtgående ændringer i en statslig administration med afdelinger over hele landet. Der var omkring 100 ansatte.

6.3.

Til at bistå med projektledelse samt analysearbejde af edb-systemer og organisation, kontaktedes et privat konsulentfirma. Projektet var organiseret i en række arbejdsudvalg, der beskæftigede sig med:

- den substantielle del af den decentrale virksomhed
- det styrende regelsæt for den decentrale virksomhed
- organisationen af den decentrale virksomhed
- det styrende regelsæt for den centrale virksomhed

samt endelig edb-systemtilrettelæggelsen og den samlede organisation, der blev varetaget af konsulentfirmaet direkte for styringsgruppe og dennes sekretariat.

Der var altså tale om en traditionel og velprøvet model for sådanne ændringsarbejder.

Projektet kørte overordentlig fint så langt, at alle væsentlige spørgsmål fra arbejdsudvalgene og de edb-mæssige problemer måtte siges at være afklaret under fuld medvirken fra personalets repræsentanter. Sidste fase i projektet var, at konsulentfirmaet udarbejdede et forslag til organisation, der var en naturlig følge af arbejdsgruppernes forslag og edb-tilrettelæggelsen.

6.4.

Fremkomsten af denne rapport fik imidlertid de decentrale institutioners ledere til fuldstændig at ændre holdning til projektet med en formel henvisning til, at nogle underforståede forudsætninger for deres accept af arbejdsudvalgenes forslag, ikke var blevet opfyldt.

Der blev gjort adskillige forsøg på at mægle i den opståede konflikt, men det viste sig snart, at denne ikke bundede i rationelle indvendinger mod konsulentfirmaets rapport, som man på forskellig måde havde søgt at nedgøre. Modstanden mod rapporten var mere emotionelt betinget. Et sådant forløb vil mange konsulenter sikkert kunne nikke genkendende til. Spørgsmålet er nu, om der er tale om en naturlig modstand mod forandringer i statsadministrationen, eller der findes andre forklaringer på et sådant forløb.

6.5.

Der forestod derefter et meget besværligt arbejde med at afdække de reelle årsager til personalets modstand. Det viste sig, at projektet som sådan havde bidraget til at afklare at grundlaget for administrationens virksomhed langsomt men sikkert havde ændret sig.

Der var tale om en institution, hvis oprettelse var meget sammenhængende med grundlovens indførelse, og hvor det folkevalgte element var nært knyttet til de daglige opgavers varetagelse. Institutionens hovedopgave var – ud over varetagelsen af de daglige administrative opgaver – at beskytte borgernes retssikkerhed over for andre statslige myndigheder. Endvidere må man sige, at grundlaget for institutionens funktion ved gradvis edb-overgang gennem de sidste 10 år, ganske var forrykket.

Institutionen havde således gennem de sidste 100 år i det væsentlige grundlag levet relativt isoleret fra udviklingen i det øvrige samfund.

Projektet havde bidraget til en ny erkendelse af institutionens eksistentielle grundlag, og denne erkendelse førte – hvad der vel er relativt let forståeligt – til en aggressiv adfærd over for konsulentfirmaet, som ved sin rapport om den fremtidige organisation havde konkretiseret dette grundlag.

Der var således tale om, at konsulentfirmaet (in casu repræsenterende konsulentfunktionen også i det styrende ministerium) havde anlagt en partiel strategi i den forstand, at man ikke havde haft øje for klientens uafklarede situation. En sådan erkendelse havde utvivlsomt ført til, at konsulentfirmaet havde arbejdet mere bevidst med løsning af dette problem.

6.6. Konklusion

Det er forfatterens opfattelse, at konsulenter sjældent anlægger en total opfattelse på klientens situation, og derved kun ved et tilfælde undgår at løbe ind i symptomerne på den utilstrækkelige diagnose: Oplevelsen af træghed.

7. En konsulentteori

7.1. Introduktion

Grundtanken i en konsulentteori er følgende.

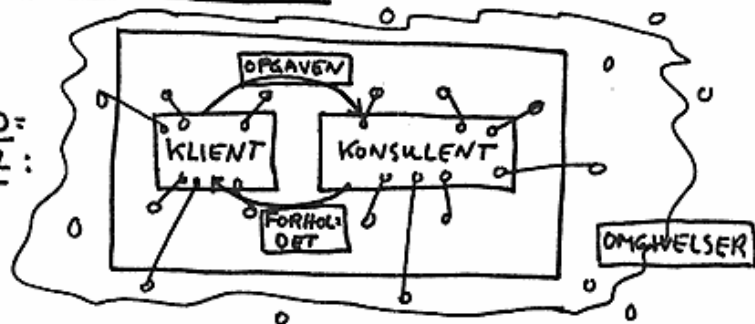
Man tænker sig klienten som et system, der fungerer i samspil med sine omgivelser. Ligeledes tænker man sig konsulenten som et system i samspil med sine omgivelser. Oprettelse af et klient/konsulent-forhold kan derfor anskues ved, at konsulenten og klienten danner hver sit delsystem i et større sammenhængende system beliggende i fælles omgivelser. Dette er illustreret i figuren.

Baseret på denne grundkonstruktion kan en *konsulentstrategi* siges at være en funktion af *klientens specielle egenskaber, opgavens specielle egenskaber* samt det *ønskede og etablerede forhold mellem klient og konsulent*.

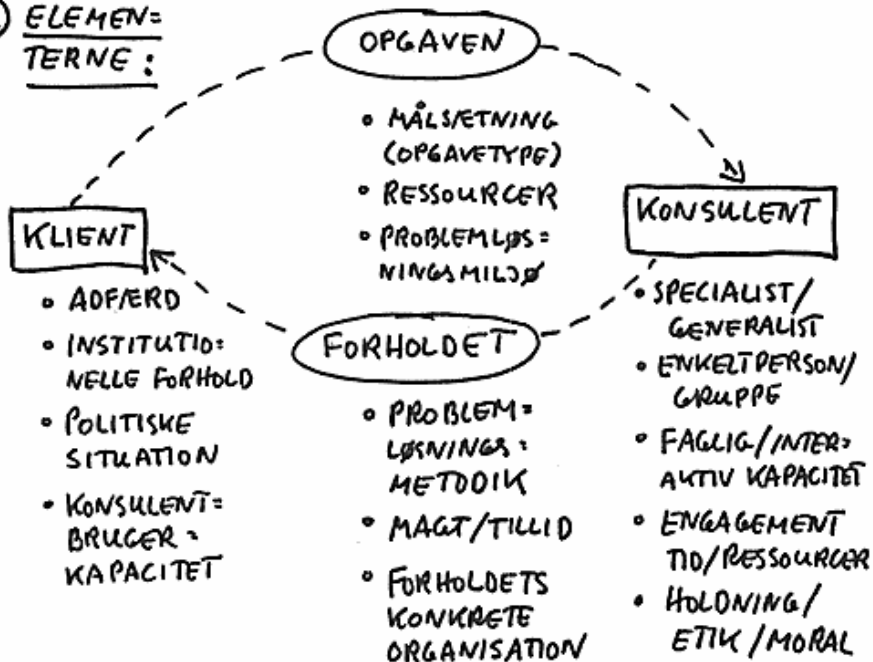
Disse tre sæt af egenskaber skal gennemgås ganske kort.

KONSULENTTEORI

① GRUND=
MODEL:



② ELEMEN-
TERNE:



③ KONSULENTENS OG KLIENTENS SYN PÅ OPGAVE OG FORHOLD SKAL STEDSE MATCHE

7.2. Klienten

Klienten kan karakteriseres ved 4 sæt egenskaber:

Hans *adfærd*, hans *institutionelle* forhold, hans *situation*, og endelig hans *konsulent-brugerkapacitet*.

Ad adfærd

Klienten kan være et individ med de hertil knyttede psykologiske egenskaber. Klienten kan være en gruppe med de for denne karakteristiske egenskaber. Klienten kan også være en hel organisation eller virksomhed. Klienten kan være en samfundssektion eller en koncern bestående af flere virksomheder, og endelig kan klienten være et samfund som helhed. Det er klart, at klientens kompleksitetsforhold vil være en funktion af den adfærdsmæssige synsvinkel, man ser ham under.

Ad institutionelle forhold

Der er en række institutionelle forhold, der kan være af betydning, herunder om klienten er et privat eller offentligt foretagende/organ. Det spiller en rolle, om klienten er indenlandsk eller udenlandsk, og det er af betydning, om der er tale om et lokalt, et nationalt eller et multinationalt firma. Endelig spiller brancheforholdene en betydelig rolle.

Ad situationen

Situationen bør sættes i citationstegn. En klient kan have et behov for konsulentbistand og kan erkende dette. Det hænder dog, at situationen, navnlig den politiske situation, er af en sådan karakter, at den overstiger klientens mulighed for at udnytte sin konsulent fornuftigt. Situationen kan altså være gunstig eller ugunstig for et hensigtsmæssigt klient-konsulent samspil. Ligeledes kan klientens indre forhold, d.v.s. organisationen og ledelsen spille ind på forholdet, lige så vel som hans ydre forhold i retning af konkurrentreaktioner og markedets almindelige tilstand spiller en betydelig rolle for »situationen«. Hertil kommer de væsentlige interessergrupperes øjeblikkelige holdning.

Ad klientens konsulent-bruger kapacitet

Det er ikke alene konsulenten, der skal sætte sig i stand til at hjælpe klienten. Klienten må sætte sig selv i stand til at hjælpe konsulenten, således at denne får mulighed for at hjælpe klienten. Dette kan klienten gøre mindre eller mere bevidst.

Det afgørende aspekt er, at klienten sætter sig i stand til at udnytte konsulenten.

7.3. Opgaven

Der er en målsætning for opgaven, den kræver ressourcer, og problemløsning foregår i et miljø.

Ad målsætning

Opgaven kan knytte sig til virksomhedens/organisationens drift, dens tilpasning og dens udvikling (opgavetype).

Opgavens natur kan være enkel eller kompleks, der kan være tale om en veldefineret opgave eller der kan være tale om en mindre specificeret opgave.

Opgaven kan kræve større eller mindre ressourcer, kræve teknisk og/eller adfærdsmæssig indsats, den kan kræve kort eller lang tids opmærksomhed, og endelig kan den kræve et stærkt eller svagt engagement af konsulent og klient.

Ad miljø

Det miljø, opgaven skal løses i, kan være relativt stabilt eller det kan være turbulent, og navnlig i sidste tilfælde vil opgaven naturligvis vanskeliggøres.

7.4. Forholdet mellem klient og konsulent

Forholdet mellem klient og konsulent er kendetegnet ved problemløsningsmetodikken (analyse, interaktion og søge-læring), et magt/tillids/følelsesmæssigt forhold mellem parterne, og endelig konsulentforholdets konkrete organisation.

Ad problemløsningsmetodik

Parterne kan blive enige om en fortrinsvis analytisk problemløsningsmetode, en fortrinsvis interaktiv sådan eller en fortrinsvis søge-læreagtig holdning. Naturligvis kan de tre typer af metoder kombineres.

Ad forholdet

I og med at et klientsystem knytter sig til et konsulentsystem, er enhver af de to delsystemer nødvendige for opretholdelse af det nye totalsystem. Det betyder, at ethvert af de to delsystemer har magt over det andet. En afgørende faktor er erkendelsen heraf, og at man for at afgive magt får andre ting forærende, herunder en potentiel bedre magtposition. Afgørende for, at opgaven skal lykkes er ligeledes cementering af et tillidsforhold imellem klient og konsulent og endelig at begge investerer i de følelsesmæssige relationer.

Ad organisationen

Konsulentforholdet skal organiseres fornuftigt, og man skal være enige om denne form for organisation. Der skal ikke på dette sted gås i detaljer med de forskellige konkrete organisationsmuligheder. Det er dog af betydning at konstatere, om forholdet skal være af éngangsnatur, som man til eksempel ofte har ved ekstern konsulenthjælp, eller om det skal være af vedvarende natur, som det er karakteristisk for den interne konsulent. Man må også gøre sig det klart, om der er tale om et simpelt kapacitetskøb og dermed en slags inddragning i klientorganisationen eller om der er tale om et stykke arbejde, der ikke indgår direkte i klientorganisationen. Ligeledes er det af afgørende betydning, om konsulenten arbejder for den formelle beslutningstager eller for den reelle bruger.

7.5. Konsulenten

Konsulentens egenskaber kan karakteriseres i følgende fem grupper. Konsulenten kan anse sig for at være specialist i et specielt område, eller han kan anse sig for at være generalist. Konsulenten kan optræde som enkeltperson, som gruppe og/eller som firma, med en voksende kompleksitet af konsulent-klientforholdet til følge. Konsulenten er udstyret med en faglig kapacitet og med en interaktiv kapacitet, og han er i stand til at engagere sig i kortere eller længere tid og sætte større eller mindre faglige og interaktive ressourcer ind på sit forhold til klienten.

Endelig har han en holdning, en etik og en moral, som dels hindrer ham i at udføre visse opgaver, dels tilskynder ham til at udføre netop specielle opgaver for specielle klienter.

En holdning kan være, at konsulenten påtager sig alt, hvad han kan tjene penge ved, en anden kan være, at han kun påtager sig visse opgaver, og herunder ikke ser på den enkelte opgaves monetære afkast.

7.6. En *konsulentstrategi* kan beskrives ved disse 4 sæt af egenskaber, der samtidig udgør en form for checkliste på de forhold, man bør tage i betragtning ved etablering af klient-konsulentrelationer.

Den er afledt af ovenstående cases, samt gruppens øvrige arbejde.

Formulering af en personlig konsulentstrategi er ikke simpel. Alligevel skal der udtrages tre tommelfingerregler:

- Jo mere opgaven af klient og konsulent er akcepteret som veldefineret og specifik, jo større analytisk ekspertise kan der satses på i opgaveløsningen,
- jo mere kompleks og udefineret opgave og jo mere ustruktureret klientsituation, jo større interaktivt engagement kræver opgavens løsning,
- jo hurtigere opgave og klient skifter egenskaber, jo hårdere skal der i opgaveløsningen satses på etablering af en søge-lære-strategi.