

*Erhvervsøkonomisk efteruddannelse*

## Konsulentrollen – planlægning og styring af ændringer

---

Af Gunnar Messman Birk\*) og Erik Johnsen\*\*)

Konsulentaktivitet er blevet et nødvendigt led i moderne virksomhedsledelse.

Den professionelle eksterne konsulent spiller i dag ikke alene en specialrolle, han indgår på mange måder i virksomhedens drift, tilpasning og udvikling. Det samme kan siges om den professionelle interne konsulent.

Men hertil kommer at enhver, der deltager i ledelsen af en virksomhed eller en organisation er nødt til at spille et sæt af konsulentroller i forhold til hinanden for overhovedet at få ledelsen til at fungere.

Dette betyder at man i dag må kunne spille både en aktiv konsulentrolle og en aktiv klientrolle, idet man lige så vel må kunne modtage hjælp til at gennemføre sine opgaver.

Konsulentprocessen er blevet et løbende samspil mellem klient og konsulent, som sammen formulerer problemerne og som sammen løser problemerne.

---

\*) Cand. merc., assistent på seminaret.

\*\*) Professor, seminarleder.

*Erhvervsøkonomisk efteruddannelse*

## Konsulentrollen – planlægning og styring af ændringer

---

Af Gunnar Messman Birk\*) og Erik Johnsen\*\*)

Konsulentaktivitet er blevet et nødvendigt led i moderne virksomhedsledelse.

Den professionelle eksterne konsulent spiller i dag ikke alene en specialrolle, han indgår på mange måder i virksomhedens drift, tilpasning og udvikling. Det samme kan siges om den professionelle interne konsulent.

Men hertil kommer at enhver, der deltager i ledelsen af en virksomhed eller en organisation er nødt til at spille et sæt af konsulentroller i forhold til hinanden for overhovedet at få ledelsen til at fungere.

Dette betyder at man i dag må kunne spille både en aktiv konsulentrolle og en aktiv klientrolle, idet man lige så vel må kunne modtage hjælp til at gennemføre sine opgaver.

Konsulentprocessen er blevet et løbende samspil mellem klient og konsulent, som sammen formulerer problemerne og som sammen løser problemerne.

---

\*) Cand. merc., assistent på seminaret.

\*\*) Professor, seminarleder.

Dette samspil er identisk med kommunikation, og kommunikation er sprogskabende. Der skabes sprog til problemformulering og der skabes sprog til problemløsning.

De i ledelsespraksis og ledelsesteori anvendte sprog er tre. *Beslutningssproget* udtrykker beslutningstagerens problemer og anviser metoder hertil. *Adfærdssprogene* udtrykker virksomhedens adfærdsproblematik og anviser veje til beskrivelse og løsning af denne. *Systemsprogene* beskriver virksomheden som et system i samspil med omverdenen.

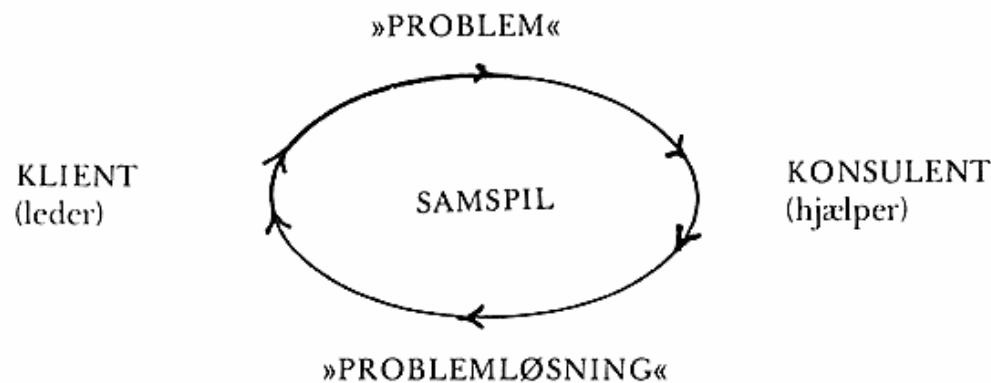
De problemløsningsmetoder, konsultentsamspillet anvender, er *analysen og syntesen*, det er det aktive samspil mellem klient og konsulent i form af *interaktive metoder* og det er individuelle og organisatoriske *søge-læreprocesser*.

Konsulenten må være bevidst på den samling roller, han professionelt må spille for at leve op til klientens krav, og klienten må være bevidst på hvilket rollespil han ønsker at udføre sammen med konsulenten.

Enhver af dem må gøre sig klart, hvilke personlige og organisatoriske begrænsninger, de arbejder under og de etiske og moralske implikationer af sådanne med henblik på gensidig opgaveløsning. Dette er ideerne i kurset.

## Samspillet

Kurset tager udgangspunkt i nedenstående model omkring samspillet mellem klient og konsulent.



Klienten, der ofte vil være identisk med en leder, oplever et problem/symptom, som vedkommende ikke umiddelbart kan finde en løsning på og retter som følge heraf henvendelse til en konsulent. Ordet konsulent skal ikke opfattes i dets traditionelle betydning men omfatter såvel interne som eksterne personer, der i kraft af primært know-how deltager målrettet i problemløsningen og dermed spiller en central rolle i forbindelse med denne. Konsulenten bør imidlertid kunne spille en række forskellige roller afhængig af situationen.

## Determinanter

Problemløsningen må nødvendigvis etableres omkring et samspil mellem klient og konsulent, hvor klienten forsøger at kommunikere problemet til konsulenten, der til gengæld forsøger at kommunikere en problemløsning. I forbindelse med denne kommunikation skabes et sprog, som i vid udstrækning determineres af det oplevede problem og de eksisterende ledelsesprincipper = sprog.

I stedet for at tage udgangspunkt i systematiseret teori er det mere hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i forskellige, i praksis oplevede problemtyper, nemlig:

systemproblemer

adfærdsproblemer og

beslutningsproblemer

med hver sin tilknyttede teoribygning. Problemtype afhænger derfor af den øverste pil i samspilsmodellen.

Den anden variabel er de problemløsningsmetoder, som konsulenten har til rådighed, nemlig:

analyse/syntese – tænke

interaktion – samtale

søge/lære – prøve

På basis af en fastlæggelse af problemtype samt problemløsningsmetode, kan konsulentent herefter vælge den/de mest hensigtsmæssige konsulentrolle/konsulentroller.

Der sondres mellem følgende ledelsesdiscipliner (sprog):

- systemteori
- adfærdsteori
- beslutningsteori

Samtidig råder konsulentent over forskellige problemløsningsmetoder nemlig:

- analyse/syntese
- interaktion
- søge/lære

### Konsulentrollen (referancerammen)

På basis af situationen kan konsulentent således angribe problemet fra forskellige synsvinkler og dermed spille forskellige roller i problemløsningen.

| Problemtype | Sprog disciplin |                  |                      | Problem: løsnings metode   |
|-------------|-----------------|------------------|----------------------|--|
|             | System          | Adfærd           | Beslutning           |  |
| System      | SYSTEMØR        | KOMMUNIKATOR     | MEDLEDER (Innovator) | Analyse/syntese (tænke)<br>Interaktion (snakke)<br>Søge/lære (prøve) |
| Adfærd      | DIAGNOSTIKER    | PROCESKONSULENT  | UNDERVISER           |  |
| Beslutning  | SPECIALIST      | SPARRINGSPARTNER | EKSPERIMENTATOR      |  |

De enkelte konsulentroller gennemgås og dermed etableres den nødvendige fælles referanceramme, som anvendes i forbindelse med behandlingen/løsningen af en række praktiske cases.

## Kritiske forhold

Ud over at etablere og anvende denne konsulentreferanceramme behandler kurset en række andre konsulentkritiske forhold, som bl.a.

- etablering, udnyttelse og vedligeholdelse af magtbaser
- erkendelse og styring af de politiske aspekter omkring et konsulentprojekt
- kritiske konsulentfaldgruber
- overvejelser omkring »skabelse« af klienter.

Ovennævnte forhold behandles og illustreres af praktiserende og erfarne konsulenter.

Konsulent *Gert Landtreter* meddeler sine erfaringer om metoder til ændring af store komplekse systemer på langtidsbasis. (En del af dette oplæg er trykt i hans artikel *Langtidsplanlægning*, E.T., nr. 2, 1976).

Konsulent *Kjeld Stjernberg*, ISS SERVI tager sig specielt af adfærdsproblemer på interaktiv basis. Han meddeler erfaringer om styrede adfærdsændringer i virksomheden, bl.a. gennem lederudvælgelse og -træning i overensstemmelse med organisationens strategiske udvikling.

Seminar deltagerne arbejder med deres egen personlige konsulentprofil.

Seminaret er iøvrigt baseret på stærk deltageraktivitet og man forsøger at behandle de særlige problemområder, deltagerne møder op med.