

# Organisationsteori og konsulentadfærd – en model for strategisk udvikling og organisationsændringer

---

Af Harald Enderud og Jens Carsten Nielsen\*)

## Resumé

*I diskussionerne omkring operationelle konsulentstrategier synes udviklingen at være på vej væk fra de rent teoribaserede og de rent praksis-baserede modeller, hen imod teoriudviklende modeller. Dette er strategier som går ud på, at konsulenten med udgangspunkt i sin teoretiske ballast, sine generelle erfaringer og specifikke data fra arbejdet i klientvirksomheder, søger at videreudvikle de eksisterende teorier gennem praksis. I det følgende redegøres for en sådan model som den ene af forfatterne implicit har udviklet og benyttet i sit arbejde som konsulent. Der er tale om en blandet analytisk, interaktionistisk og søge-lære-agtig vejledende trefase-model.*

*Der redegøres for konsulentens roller i de tre faser og de organisationsteorier han der kan trække på og videreudvikle.*

---

\*) Harald Enderud, lektor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.

Jens Carsten Nielsen, cand.merc. direktør i AIM Markedsføringsrådgivning ApS.

# Organisationsteori og konsulentadfærd – en model for strategisk udvikling og organisationsændringer

---

Af Harald Enderud og Jens Carsten Nielsen\*)

## Resumé

*I diskussionerne omkring operationelle konsulentstrategier synes udviklingen at være på vej væk fra de rent teoribaserede og de rent praksis-baserede modeller, hen imod teoriudviklende modeller. Dette er strategier som går ud på, at konsulenten med udgangspunkt i sin teoretiske ballast, sine generelle erfaringer og specifikke data fra arbejdet i klientvirksomheder, søger at videreudvikle de eksisterende teorier gennem praksis. I det følgende redegøres for en sådan model som den ene af forfatterne implicit har udviklet og benyttet i sit arbejde som konsulent. Der er tale om en blandet analytisk, interaktionistisk og søge-lære-agtig vejledende trefase-model.*

*Der redegøres for konsulentens roller i de tre faser og de organisationsteorier han der kan trække på og videreudvikle.*

---

\*) Harald Enderud, lektor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.

Jens Carsten Nielsen, cand.merc. direktør i AIM Markedsføringsrådgivning ApS.

## 1. Modellen i hovedtræk

### 1.1. Indledning

Den type *konsulentopgaver* vi tænker os løst med den vejledende model (konsulentstrategi) vi beskriver i det følgende, er i stikordsform af typen strategisk udvikling<sup>\*)</sup> med dertil knyttede *organisationsændringer* i den mellemstore produktions- og handelsvirksomhed og har karakter af potentielt ret gennemgribende ændringer i organisationens *målsætninger, aktivitetsmønstre, ressourceanvendelse og øvrige organisatoriske træk*. Ligesom en række andre organisationsanalytikere (Olsson & Svensson 1973, Arnth Jørgensen 1977 og Poulfelt 1979) regner vi ikke med, at disse ændringer kan ske uafhængigt af hinanden: Det bliver et spørgsmål om et sammenspil mellem disse faktorer – en totalbetragtning på virksomhedens situation. Normalt kan det være svært at definere konsulentopgaven mere præcist a priori, fordi konsulenten typisk bliver indkaldt på et meget uklart kommissorium: »Fordi den overordnede planlægning kører dårligt, der er problemer og der må gøres noget«. Vi forudsætter, at denne kommissorium afklares gennem de indledende stadier i procesforløbet.

Strategien udgøres af to hovedbestanddele:

*Del I er en standard basis-del*, som altid indgår i repertoireet – og som består af to faser – 1) *optøningsfasen* og den 2) *strategiske udviklingsfase*. De teorier, som der trækkes på i førstnævnte, er et bredt udsnit af socialpsykologiske og proceskonsultationsteorier, mens der i den anden indgår diverse (strategiske) planlægningsteorier.

*Del II er en ad hoc præget del*, som kan variere fra det ene opdrag til det næste, og består af 3) *opfølgingsfasen* (den *konkrete ændringsfase*). Her trækkes på diverse partielle driftsøkonomiske og organisatoriske teorier efter behov – d.v.s. efter de konkrete problemers karakter og i overensstemmelse med den strategiske udviklingsplan. Ligesom hver enkelt fase baserer sig på forskellige teoridannelser, bliver også konsulentens rolle forskellig i de tre faser i processen.

---

<sup>\*)</sup> Vi har valgt betegnelsen »strategisk udvikling« snarere end det gængse »strategisk planlægning« her, for at understrege de dynamiske, kontinuerlige og procesorienterede aspekter af denne aktivitet/fase. Iøvrigt bedes læseren have os undskyldt for at vi sommetider også benytter betegnelsen »strategi« i betydningen konsulentens overordnede vejledende model. Vi mener dog det fremgår af sammenhængen hvornår betegnelsen har den førstnævnte eller sidstnævnte betydning.

De tre faser i processen kan summarisk beskrives som følger:

1. *Optøningsfasen*, hvor nøgleaktørerne i samspil med hinanden og med konsulenten som proces-hjælper »bryder isen« overfor hinanden og opøver deres sociale samspils-egenskaber og samtidigt tager hul på konfliktstof som hidtil har været latent, f.eks. mellem forskellige afdelinger/afdelingschefer eller mellem disse og administrerende direktør. Hermed lægges grundlaget for problemløsning omkring den strategiske udvikling på det mere kognitive og analytiske plan. Sideløbende med denne sociale optøningsproces vil det dog være rimeligt, at konsulenten via strukturelle hårddata får en *indledende analytisk indgang* til virksomhedens organisatoriske opbygning og funktionsmåde, samt til dens »business«-relationer til markedet, konkurrenter, mellemhandel og andre interessentgrupper. Dette overblik er vigtigt, ikke mindst for at kunne vurdere hvorvidt virksomhedens problemer overhovedet er af strategisk karakter og lader sig løse via den konsulentstrategi, som er anført her.

2. *Den strategiske udviklingsfase*, hvor nøgleaktørerne i samspil med konsulenten opøver de analytiske egenskaber nødvendige for den strategiske udvikling og gennem denne proces afdækker nogle strategiske muligheder, som gennem en gruppeproces af mere eller mindre konfliktfyldt art – udmøntes i en »sense of direction« for organisationens fremtidige aktiviteter.

3. *Opfølgingsfasen eller den konkrete ændringsfase*, tager udgangspunkt i fase 2, og der vælges nu et eller flere delområder (afdelinger, funktioner) hvor der skal gøres en konkret indsats for at føre de strategiske overvejelser ud i livet. Disse ændringer kan omfatte ændringer i den interne organisation (struktur, processer, bemanning, belønningsstruktur etc.), marketingsiden, økonomisiden (styrings- og registreringssystemer), administrativ eller teknologisk rationalisering etc. Disse områdeændringer vil typisk være baseret på forskellige konsulentangrebsvinkler (og teorier) som dog kan spille sammen.

Der kan forekomme et vist tidsmæssigt overlap mellem faserne, ligesom tilbagekoblingen i processen til tidligere faser kan finde sted.

De *nøgleaktører* vi indledningsvist har talt om, vil primært være den administrerende direktør, liniefunktionscheferne samt cheferne for de centrale stabsafdelinger. Desuden er det rimeligt at trække tillidsre-

præsentanter for de mere menige medarbejdere ind i billedet, måske i fase 1, højst sandsynligt i fase 2 og under alle omstændigheder i fase 3, hvor de menige medarbejdere også bør trækkes *direkte* ind i processen. Hvorvidt tillidsrepræsentanterne skal ind allerede i fase 1 og 2 vil afhænge af, om de selv ønsker det og mener, de kan bidrage konstruktivt – eller der foreligger væsentlige konfliktmuligheder mellem ledelse og medarbejdere (f.eks. ved indførelse af ny teknologi), som bør bearbejdes tidligt i processen. I organisationer med en generelt konservativ lederholdning til medarbejder-deltagelse, kan det dog ses som en opgave for konsulenten at *bearbejde ledelsens holdninger* i mere »medarbejder-venlig« retning. Dette er en opgave, som der kan arbejdes på mere eller mindre direkte gennem hele konsulentprocessen, sideløbende med de øvrige aktiviteter.

Den konsulentstrategi som vi lægger frem her baserer sig på nogle væsentlige antagelser vedrørende aktørerne:

For det *første*, at nøgleaktørerne ikke er vant til at tale sammen (på tværs) i organisationen om de strategiske problemer og som følge deraf heller ikke er dygtige til/eller særligt motiverede for en sådan dialog. Den manglende motivation kan også hænge sammen med uløst konfliktstof i organisationen. Det meste af den tværgående dialog vil, når den overhovedet forekommer, bevæge sig på det taktiske og operative plan.

For det *andet*, at det er en nødvendig, omend ikke tilstrækkelig betingelse for etableringen og gennemførelsen af planlægningen og ændringerne, at initiativet kommer fra ledergruppen, og at denne er hjertent engageret i projektet og bakker det op, også i de senere faser. Derfor må processen formelt starte i toppen, hvilket dog ikke forhindrer, at de oprindelige impulser til ændringsprocessen kan komme fra lavere niveauer i organisationerne.

Som det vil fremgå af det følgende antager vi dog, at *horisontale konflikter normalt er mere udprægede end vertikale* i den type ændringsprojekt, der her er tale om – som en følge af specialisering, sektorisering og manglende tværgående kommunikation mellem funktioner/afdelinger og deres respektive aktører.

Konfliktbearbejdningen tager således primært sigte på *atforberede kommunikationen* mellem aktørerne og *forøge det »kreative engagement«* hos dem – kun sekundært at bearbejde eller bilægge egentlige interesse-

konflikter. En central aktivitet bliver her at producere kreative løsninger på problemer overfor omverdenen, ikke at bekriige hinanden internt. Dette betyder ikke, at vi ser bort fra eksistensen af sådanne konflikter (f.eks. fordelingskonflikter), men de må prioriteres ned i denne sammenhæng og ellers vies primær opmærksomhed i andre sammenhænge/fora: Vi ser det ikke som den centrale opgave for »vor« eksterne konsulent at være forligsmand i konflikter af denne art.

## 2. Faseforløbet i detaljer

Lad os nu se nærmere på de tre faser:

2.1. *Optøningsfasen* tager sigte på – med hjælp fra den eksterne konsulent – at forbedre nøgleaktørernes sociale samspilsegenskaber, sætte dem i stand til at tale sammen, forstå hinandens baggrund og verdensbilleder, samt fungere sammen i problemløsnings- og konfliktsituationer:

D.v.s. at lægge de *sociale rammer* omkring den strategiske udviklingsproces og hertil knyttede organisationsændringer.

Følgende liste (modifieret efter Blake & Mutton 1969, se også Ry Nielsen 1979, s. 65) dækker ideelt set formålet med denne fase. Aktørerne skal:

- Udvikle selvforståelse af egen lederstil
- Udvikle team-aktivitetskundskaber
- Åbne op for tværgående kommunikation
- Styrke brugen af kritik i relation til problemløsning og indlæring
- Analysere og skabe større forståelse af organisationens kultur.

Der kan være flere væsentlige årsager til den manglende tværgående kommunikation mellem nøgle-aktører omkring den strategisk tænkning og handling; forhold som konsulenten må søge at afbøde ved den rolle han spiller i fase 1 (og fase 2):

### a. *Overbelastning af nøgleaktørerne*

I organisationer som oplever sig så langt ude at de indkalder eksterne konsulenter til at bestå med strategisk udvikling og organisationsændringer, vil et typisk træk være at »Greshams lov om planlægning«

gør sig gældende: »Den daglige rutine fordriver planlægningen« (March & Simon 1958, s. 185). Topledelsen og andre ansvarlige nøglepersoner mangler tid, overblik, mentalt overskud etc. til at tænke og handle i de store og langsigtede baner. Alternativt bliver de strategiske problemer ikke behandlet til bunds, fordi andre akutte problemer ustandselig trænger sig på og kræver ledelsens bevågenhed.

Standardløsningen på dette ledelseskapacitetsproblem er normalt decentralisering og delegering. I praksis synes der dog at være grænser for hvor vidtstrakt en sådan delegering kan blive, uden at topledelsen mister følingen med, hvad der generelt sker i organisationen, og uden at den mister rollen som organisationens førende informations- og beslutningscenter. Sagt på den anden måde: En vis deltagelse i organisationens daglige operative og taktiske liv kan for ledelsen være nødvendigt for at kunne udforme de overordnede strategiske linier – hvorved den tid og energi som netop skulle bruges til denne udvikling reduceres: Det bliver en del af konsulentens arbejde, både i fase 1 og 2 at afhjælpe dette knapheds- og prioriteringsdilemma ved at *tilføre nøgleaktørerne ny »procesenergi«*: *Som katalysator hjælper han dem til at komme i gang med at gennemføre den strategiske udviklingsproces.*

#### *b. Bureaukrati*

Selv om funktionschefer og andre nøgleaktører erkender behovet for tværgående strategisk udvikling, vanskeliggør de bureaukratiske træk ved organisationen (opdelte ansvars- og myndighedsområder, kommandoveje og hierakisk opbyggede informationskanaler) samarbejdet – og reducerer den enkeltes indsats til udvikling af taktisk og operativ karakter, fordi beslutninger på disse niveauer ikke kræver koordination mellem funktioner/afdelinger. Ligeledes vil manglende kommunikation mellem moderselskab og filial kunne være en hindring:

De bureaukratiske træk gør at funktionscheferne så at sige pr. definition er *fundamentalt inkompetente* til den strategiske udvikling, de har ikke det horisontale helhedsoverblik over de samlede funktioner som skal til: Konsulentens indsats på dette punkt bliver at hjælpe dem til at *skabe dette overblik.*

#### *c. Tradition for lokal suverænitet*

Især på funktionschefs-plan, leder denne tradition (»småkongedømmer«) til uafhængighed for de enkelte afdelinger, noget som gør det

svært for såvel funktionschefer som administrerende direktør at få indblik i andre aktørers funktionsområder.

Denne suværenitet vil endvidere være en måde at »løse« de konflikter som så at sige *eksisterer indbygget i organisationsstrukturen*, mellem salg og produktion, salg og marketing, produktion og udvikling etc. Individuelle særegenheder og »ikke forenlige personligheder« blandt disse nøglepersoner vil ofte forøge den enkelte afdelings suværenitet: »You mind your business and I mind mine«.

Den strategiske udvikling vil normalt betyde en større integration mellem afdelinger og funktioner – og deres respektive ledere. Dette vil let kunne opleves som en trussel om afgivelse af suværenitet for den enkelte funktionschef, ligesom de efterfølgende organisationsændringer kan betyde magtforskydninger mellem funktionscheferne og mellem disse og den administrerende direktør.

For at »bryde isen« på dette punkt kan konsulent se det som sin opgave at definere indflydelsessituationen, ikke som et 0-sumspil, men et spørgsmål om at udvide organisationens totale indflydelsesfære overfor omverdenen med en ekstra »kasse«: Nemlig de indflydelsesmuligheder som ligger i at udforme og implementere en strategisk platform overfor omverdenen. Det praktiske udgangspunkt for dette »tøbrud« i gruppen af aktører, er en »vi-er-alle-i-samme-båd« – situationen, hvor problemerne skal løses i fællesskab og hvor alle involverede derfor er uundværlige.

Nu kan det indvendes, at en sådan »patroljefører-mentalitet« giver et falskt enigheds-billede af organisationen og de involverede aktørers indbyrdes situation – at konfliktstof på denne måde begravnes eller sløres – og ikke bringes op til overfladen for aktiv bearbejdning. Hertil er det for det første at sige, at det reelle udgangspunkt for udviklingsarbejdet som vi forestiller os det her, sjældent vil være kendetegnet ved enten rene konflikt-situationer (nulsum-spil) eller rene harmonisituationer. Der vil typisk være tale om en *blandings-situation* præget af en vis mængde sammenfaldende fællesinteresser og visse konflikterende særinteresser, uden at det a priori kan siges præcist hvor stor fællesmængden er. Det er derfor hverken helt løgn eller helt sandhed, indledningsvis at definere en atmosfære af fællesskab: Den underliggende antagelse er at tryghed skaber velvilje og dermed mulighed for



at gøre latent konfliktsstof manifest på en sådan måde, at det lader sig bearbejde aktivt.

Udgangspunktet i korpsånden og de fælles interesser vil også tjene til at understrege, at processen helst skal ende op i en situation, hvor de forhåndenværende søm benyttes, og hvor alle eller i hvert fald de fleste parter overlever i organisationen mindst lige godt som tidligere. Har konsulenten det modsatte indtryk – at opdragsgiver eller andre ledende aktører på forhånd er fast besluttet på at »slagte« andre aktører eller afdelinger, og at han skal benyttes som »lejemorder« i denne sammenhæng, bør han søge at få bekræftet dette indtryk og derefter melde fra ud fra argumentet: At så behøver organisationen ikke en ekspert i strategisk udvikling og organisationsændringer, men en fast hånd (topleder) til at føre kniven.

At der *undervejs* i udviklings-processen og som et produkt af procesforløbet kan opstå enten-eller situationer – som udkrystaliserer sig med deciderede tabere, er derimod noget andet – og noget som konsulenten vanskeligt kan gardere sig mod: Dette hører med til spillets *mulige udfald*. Men i disse konfliktsituationer bliver han så nødt til at tage stilling, måske også parti – som vi kommer tilbage til under fase 2 – fordi han selv har været med til at skabe situationen gennem procesforløbet.

Set fra virksomhedsmedlemmernes synspunkt, kan det i sådanne tilfælde være hensigtsmæssigt, at det bliver konsulenten som defineres som bøddel: Dermed fritages de selv for »skyld« og ansvar.

#### *d. Negative holdninger overfor strategisk udvikling*

Endelig kan der hos nøgleaktørerne være tale om *negative holdninger til strategisk udvikling*, som bunder i at mange praktikere har nogle forestillinger om strategisk udvikling og organisationsændringer som noget vanskeligt gennemførligt og abstrakt. En anden holdningsmæssig barriere er »det går jo meget godt« attituden, som under det daglige »fra hånden og i munden« pres ofte er fremherskende i organisationen. Ydermere er det værd at pege på »hvorfor-planlægge,-når-planen-alligevel-ikke-holder« stemningen, som det kan være svært at sætte sig ud over. Konsulentens opgave i optøningsfasen bliver således at få forestillingerne om hvad strategisk udvikling og organisationsændringer er ned på jorden, så aktørerne »tør« binde an med disse ak-

tiviteter. I de efterfølgende faser (2 og 3) bliver det naturligvis nødvendigt at gå mere konkret til værks med mere detaljeret vejledning om »hvordan man gør«.

Det karakteristiske ved situationen i optøningsfasen er således, at det først og fremmest drejer sig om at »få sat noget i gang« i organisationen, som har med strategisk tænkning og handling at gøre. Sat lidt på spidsen drejer det sig ikke så meget om hvordan eller hvad, der kommer i gang, men at der overhovedet kommer noget i gang.

Her vil det indledningsvis være væsentligt at finde frem til de »kreative aktører«, d.v.s. de personer som har mange idéer og meninger om hvad der kan og bør gøres; til de »energi-aktører« som har overskud nok til at være konsulenten behjælpelig med at »trække feltet i gang«; samt til de aktører som har initierings- og sanktionsmuligheder overfor projektet og derfor kan stikke kæppen i hjulet for det, med mindre de bliver taget med på råd fra starten.

For at få sat gang i denne optøningsproces, er det væsentligt for konsulenten at lære organisationens egenart at kende, ikke mindst dens »sociometri«: Dette mønster har dels noget at gøre med nøgleaktørernes egenskaber og deres måde at fungere på generelt i forhold til hinanden. Dels har det noget at gøre med de praktiske samarbejdsrelationer og især de kritiske af dem i dobbelt forstand: Både de mest konfliktfyldte, og de vigtigste for produktions-flowet: I en »almindelig« industrivirksomhed kan det dreje sig om relationen mellem salg og produktion, eller mellem udvikling og produktion. I en entreprenørvirksomhed gælder det typisk salgs- og projekteringsvirksomheden versus sagsstyringens. Mens det hos en papirgrossist kan være sammenhængen mellem ordreoptagelse, lager og distribution. Uden kendskab til disse forhold kan konsulenten ikke fungere som et »organisatorisk spejl« i forhold til nøgleaktørerne – en nødvendig egenskab i katalysator-rollen i fase 1.

Således stiller optøningsprocessen konsulenten over for mangeartede sociale krav, hvor hans viden, sensitivitet og analytiske evner i komplicerede gruppesituationer kommer på en hård prøve. Bl.a. skal latente konflikter manifesteres og håndteres og stærke personligheder »files til« og bøjes mod hinanden. Specielt vanskelig bliver denne fase i organisationer, hvor nøgleaktørerne ikke kan motiveres til at bruge tid og energi på en separat sensigtig, gruppedynamisk fase:

Konsekvensen af en sådan modvilje bliver at konsulenten må iscenesætte en »dobbelt virkelighed«, hvor fase 1 officielt defineres som opstarten og de indledende sonderinger – diagnose, problembeskrivelse etc. – i den strategiske udviklings- og ændringsprocessen, mens det *faktiske* indhold i denne fase er noget, der kommer meget tæt på det sensori-orienterede og gruppedynamiske: Virksomhedens strategiske udvikling bliver herefter det »legitime tema« som interaktionen samler sig om: Både under *plenummøderne*, hvor disse »besværlige« aktiviteter tages op i fællesskab, og i konsulentens *tosidige kontakter* med de enkelte nøgleaktører. Men konsulenten må samtidig arbejde med at få »processen til at køre« og under de to-sidige kontakter komme med vink til den enkelte aktør om, hvordan denne bedst bør agere i gruppesituationerne for at bryde isen, bearbejde konfliktstof og fremlægge idéer og forslag. Disse bilaterale kontakter er en form for »partisan-virksomhed« (Poulfelt 1979, s. 123, 126) som er svær at balancere for konsulenten, men som ikke desto mindre kan være en væsentlig forudsætning for at få udviklingsprocessen til at køre.

Det teorifelt, som konsulenten kan trække på i fase 1, er navnlig den generelle socialpsykologi, inklusive teorierne om konflikter, udvikling og vækst i gruppesamarbejde (Herskin 1979, Mills 1974, Sjølund 1977) etnometodologien (f.eks. Goffman 1969 og Bøje Larsen 1975) samt teorierne om proceskonsultation (Argyris 1970, Blake & Muton 1969, Ry Nielsen 1979, Schein 1969). Også dele af den øvrige organisationsændringslitteratur (se Bakka 1979) f.eks. Human Relations skolen bliver relevant her.

## 2.2. Den strategiske udviklingsfase

Med fase 1 som udgangspunkt og delvis overlappende i tid med denne, kommer vi nu over i den mere analytiske strategifase. Kort fortalt går denne fase ud på at udvikle en »sense of direction« for organisationen: Denne profil tilvejebringes ved at følgende spørgsmål søges besvaret (modificeret efter Arnth Jørgensen 1977, s. 9-10):

1. Hvilke behov og serviceniveau skal vi dække med hvilke produkter eller serviceydelser? Dette vil være kernen i organisationens idégrundlag.

2. Hvilke markeder (kunde/klientgrupper) skal vi henvende os til? Skal vi f.eks. tage sigte på relativt brede markeder eller snævre nicher?
3. Hvad skal vor konkurrencemæssige platform være og hvordan skal vi formidle den til vor omverden/markedet? I afsætningsøkonomiske termer bliver det spørgsmålet om hvilke grundparametre og kontaktparametre som skal vælges.
4. Hvilke ressourcer skal stå bag virksomheden og hvorledes skal de sammensættes?
5. Hvordan sikres tilgangen og udviklingen af de nødvendige ressourcer? (Råvarer, kapital, medarbejdere og ledere, teknologi og »organisation«)?

Analyseprocessen i den strategiske udviklingsfase kan følge standardforløbet for en beslutningsproces (se f.eks. disponeringen af Arnth Jørgensen 1977) men kan i praksis naturligvis være adskillig mere »rodet«.

I besvarelsen af ovenstående spørgsmål bliver det væsentligt at få kortlagt den fortidige udvikling, der har ført til den nuværende strategiske profil (selv om den ikke er resultatet af et bevidst valg) samt de interne hovedfaktorer, som kan have betydning for den fremtidige profil. For at illustrere, at etableringen af et strategisk grundlag for markedsføringen ikke behøver at være vanskeligt, vises nedenstående eksempel fra en opdigtet virksomhed:

Virksomhedens mission er at tilvejebringe og udbyde produkt Alfa, til anvendelse til formål Bravo.

Da vi ønsker at fastholde vore priser på samme niveau som konkurrenterne Charlie, Delta og Ekko, ligger vore muligheder for at opnå en tilfredsstillende rentabilitet over tid i at etablere en service, i tilknytning til salget af produkt Alfa, der på et eller flere områder er bedre end konkurrenternes.

Vort mål er således at opnå en markedsandel for produkt Alfa på 10% i den private sektor i 1981. Herunder en markedsandel i forbrugersegment Foxtrot på 15%. Markedsandelen skal tages fra konkurrenterne Charlie, Delta og Ekko og skal af distributionskapacitetsmæssige årsager primært vindes i distrikt 1, 3, 5 og 7.

Grundparameterindsatsen skal hvile på en udbygning af servicefaktor Tango 1, 2 og 3 samt en ny servicefaktor Tango 4.

Markedskommunikationen skal opbygges omkring disse servicefaktorer og understrege leveringssikkerhed.

Bag udformningen af en sådan strategisk platform ligger beslutninger af typen: Kortsigtet profit ctr. konkurrencemæssig positionering; kortsigtet salgsindsats, penetration af eksisterende marked ctr. udvikling af nye markeder m.v. Idéen er at tænke disse og andre konflikterende muligheder igennem på systematisk vis for derefter at formulere strategien, så alle deltagere i beslutningshierakiet har den klart for sig.

Nogle af de enkle, men analytisk væsentlige hjælpemidler som kan benyttes i udarbejdelsen af den strategiske ramme eller platform, er den såkaldte »softanalyse« (jvf. f.eks. Arnth Jørgensen, 1977 s. 82): Denne analyseteknik tager sigte på at kortlægge organisationens stærke og svage sider og stille dem op over for de trusler og muligheder som omverdenen udgør – og derfra aflede overvejelser om defensive (tilpasning) strategier og offensive (udvikling) strategier. Mere detaljerede strategi-analyser kan foretages ved at overveje strategier baseret på kombinationer af nye og nuværende markeder og produkter (ibid s. 86) og på kombinationer af produktet baseret på en ny eller beslægtet/bestående teknologi krydset med kundekategorier (ibid s. 87).

Et væsentlig problem i forbindelse med udformningen af strategierne er hvor meget (og hvad) som skal lægges fast, »når alting ændrer sig hele tiden og det er svært at spå om fremtiden«. Her er vi af den formening, at jo større ændringstakten er, desto mere grund til at arbejde med relativt grove rammeplaner og istedet supplere disse med en løbende strategisk udviklingsproces, hvor hovedvægten kommer til at ligge på processen – mere end på selve resultatet af planlægningen. Derfor er det også vigtigt at konsulenten træner organisationens aktører op til at engagere sig i en *kontinuerlig udviklingsproces*, som kan fortsætte efter at konsulenten har forladt organisationen.

Vanskeligheden med en sådan proces-angrebsvinkel – og det gælder for så vidt alle trin i modellen her, er dog at organisationens aktører let kan blive utålmodige – især nøgleaktører i linien vil normal helst se hurtige resultater og »action«. For konsulenten bliver udviklingsprocessen således en *balancegang og somme tider et dilemma mellem to strategier*:

Enten at lade processen køre sit »naturlige og nødvendige« forløb, hvor aktørerne egenhændigt producerer hvad der måtte komme i form af selvudvikling, indsigt om organisationen og en strategisk platform. Eller selv at styre processen i højere grad, ved f.eks. at øve et tidsmæssigt pres på den og desuden selv bidrage med løsninger på de strategiske overvejelser. I og med at konsulenten normalt vil være godt i stand til at producere sådanne »løsninger«, vil der hele tiden ligge et (latent) pres på ham om »at hoste op med noget konkret«. Disse forventninger må han i et procesorienteret forløb distancere sig så meget som muligt fra, uden at processen går i stå.

Hvorvidt udviklingen af den strategiske rammeplan lykkes eller ej, vil afhænge af konsulentens evner til dels at formidle et praktisk-operationelt kendskab til hvad strategisk udvikling er for noget og dels at skabe overblik og systematik over den viden som findes eller kan fremskaffes i organisationen. Det helt centrale i denne proces er imidlertid *at konsulenten gennem processen får organisationens nøgleaktører til at komme frem med de idéer, visioner og problemer de måtte sidde inde med.* Og at dette input bearbejdes sammen med relevante data i en aktiv dialog og konfrontation – primært med hinanden og kun i anden række med konsulenten, som dog har et ansvar for at der dannes en helhed ud fra de partielle problemstillinger og data-input. Denne arbejdsproces skal så udkrystallisere sig i nogle retningslinier for organisationens indsats fremover – »a sense of direction« hos deltagerne.

Det konsulenten hele tiden må have for øje her er, at den typisk funktionschef-tankegang begrænser sig til de taktiske og operative overvejelser inden for den enkelte funktion. Aktørernes startforudsætninger er altså en slags »*fundamental inkompetence*« fordi de er vant til at begå sig på et niveau lavere end hvad den strategiske ledelse og udvikling forudsætter: Konsulenten må således hele tiden »*trække processen opad*« til det strategiske niveau ved kontinuerligt at *eksemplificere* – med udgangspunkt i aktørernes egen situation – hvad strategisk tankegang er for noget.

De strategier som gruppen når frem til, behøver ikke nødvendigvis være særlig originale eller sofistikerede. Er virksomheden f.eks. i en situation, hvor et stagnerende marked med voksende prisgennemsigtighed og faldende dækningsbidrag resulterer i stadig ringere driftsresultat, ja så er det højst tænkeligt, at en effektivitetsstrategi, der går

ud på at reducere kapacitetsomkostningerne og alene satse på den opgavetilgang, der giver de højeste dækningsbidrag, er den rigtige – i det mindste på kortere sigt. Men selvfølgelig kan det være ret så avancerede og radikale strategier, man når frem til. Der kan f.eks. blive tale om opbygning af nye forretningsområder, fusionering med andre virksomheder eller nedlæggelse/afvikling af virksomheden (for nogle illustrerede eksempler, se Arnth Jørgensen 1977 og Lunder 1978).

Hidtil har vi primært beskæftiget os med selve den kreative udvikling af en strategisk ramme eller platform. På et tidspunkt bliver det imidlertid nødvendigt at træffe nogle beslutninger, der får »sat ting i sving«.

Såfremt de involverede aktører kan nå til enighed om hvordan den strategiske platform bør se ud og hvad der skal ske i den konkrete ændringsfase, er det let at træffe denne beslutning – og konsulentens rolle bliver da at agere sikkerhedsnet. For at nå frem til en sådan enighed vil det normalt kræve, at alle involverede parter har været processen igennem sammen og på denne måde udviklet samme opfattelse af mål og midler. Eller i det mindste udviklet en forståelse og respekt for hinandens divergerende synspunkter, som resulterer i kompromisagtige mellemløsninger.

Men især i en ressourcemæssig presset situation, kan det være problematisk at »give alle parter nok« til at der kan opnås en form for enighed. Der er måske ikke basis for at køre videre med flere (afvigende) opfattelser af den fremtidige strategiske kurs, f.eks. en vækstlinie som prioriterer salgsvolumen fremfor rentabilitet – versus en mere hård »lønsomhedslinie«, hvor salgets størrelse kommer i anden række; mellem en håndværkspræget og højkvalitets stykproduktion versus en massefremstillende linie. Der kan være tale om at vælge definitivt mellem forskellige produkttyper og markedet etc. hvorved rene *enten-eller situationer* opstår: I sådanne situationer præget af *reel uenighed*, kan det være fristende at undvige eller søge beslutningen udskudt – under påskud af at konsekvenserne er utilstrækkeligt belyst, for uoverskuelige, eller i håb om at beslutningerne træffer sig selv henad vejen. Især kan denne udvej være fristende for de aktører, som forventer at fremstå som tabere.

I disse konfliktsituationer aftvinges konsulenten en mere aktiv stillingtagen: Såfremt han vælger at gå aktivt ind i at påvirke vurderings- og

valgfasen, bliver det ikke mindst væsentligt at påvirke toplederen, typisk den administrerende direktør, med de synspunkter, som konsulentent mener er de »rigtige«, fordi det i en konfliktsituation som ikke lader sig løse ad kompromisvejen må forventes at blive toplederen, der »skærer igennem«.

Vi anser det imidlertid ikke som nogen nødvendig regel, at konsulentent skal tage parti for topledelsen/opdragsgiver. Denne kan ud fra konsulentens bedømmelse have så åbenlyst urimelige synspunkter på virksomhedens fremtidige kurs og drift – og være så upåvirkelige m.h.t. disse synspunkter, at konsulentent gør bedst i »at stå af« eller alliere sig med andre nøgleaktører i organisationen, hvis vurderinger helt åbenbart er mere valide og tjener »sagen« – organisationens overlevelse og indtjening – bedst.

*De teorier* som konsulentent trækker på i fase 2 kan være af to slags: *Til »indvortes« analyser*, kan den teoretisk sværere tilgængelige litteratur omkring strategisk planlægning og udvikling, strategisk ledelse, beslutningsprocesser, konfliktprocesser etc. være at anbefale (f.eks. Ackoff 1972, Agersnap 1976, Ansoff 1972, Enderud 1978, Johnsen 1975 og Poulfelt 1979). Men til *»udvortes brug«*, d.v.s. i dialogen med praktikerne, bør de teorifremstillinger, som der trækkes på, være let forståelige, let kommunikerbare og principielt lette at iværksætte. Se f.eks. (Arnth Jørgensen 1977, Lunder 1976, Olsson & Svensson 1973 og Ringbakk 1970) for mere praktikerorienterede fremstillinger. Kredsen af aktive aktører i strategisk sammenhæng er normalt uensartet sammensat med hensyn til faglig baggrund. Det fordrer en teori-dannelse baseret på en mindste fællesnævner, som selvfølgelig vil være ret enkel. I samme retning trækker de mange virksomhedspolitiske og praktiske problemer forbundet med at kommunikere de strategiske retningslinier ud i organisationen og få dem iværksat via medarbejdere på det taktiske og operative plan.

### *2.3. Opfølgingsfasen: De konkrete organisationsændringer*

Med udgangspunkt i de strategiske overvejelser i fase 2, skal der nu iværksættes en konkret ændringsindsats på et eller flere delområder. »Områder« kan her gå på såvel konkrete afdelinger, som på mere abstrakte funktioner. Nogle af de funktioner, der normalt sættes ind på, er følgende:



- *Marketing-funktionen*, d.v.s. markeds-, produkt- og sortimentspolitikken, distributionspolitikken, samt (den øvrige) markedskommunikations: Media og budskabsudformningen.
- *Økonomi-funktionen*, vedrørende f.eks. rapporterings- og økonomistyringssystemerne, og herunder overvejelser om de opsplitninger, det detailniveau og den periodisering, som skal lægges ind i de økonomiske analyser: Det kan f.eks. dreje sig om bidragskalkuler, interne omkostningsanalyser, likviditetsbudgettering etc.
- *Administrativ og produktionsteknisk rationalisering*, i form af optimering af produktionssystemer etc. Ligesom under økonomifunktionen bliver EDB et væsentligt hjælpeværktøj her.
- Endelig er der de »rent« *organisatoriske funktioner*, hvor den »egentlige« organisationsteori (organisationssociologi) kommer ind i billedet: Nemlig designet og ændringer af organisationens udseende og funktionsmåde: Det være sig den strukturelle opbygning, beslutningsprocessernes forløb, informationsformidlingen, opgavesiden eller belønningsstrukturen – samt samspillet mellem disse 5 hovedkomponenter. (Galbraith 1977, Lauridsen 1979 og Mintzberg 1979).

I disse design- og ændringsprocesser bør der tages såvel effektivitets-hensyn som hensyn til medarbejdernes trivsel, jobudfoldelse etc. og en rimelig demokratisk udformet organisation. (Enderud 1978). En måde at principløse dette design-problem på, ville være at vælge den organisationsform, som giver den største effektivitet – under hensyntagen til de enhver tid herskende humanistiske og demokratiske idealer og realiteter i organisationen og i samfundet i øvrigt: D.v.s. at tage disse forhold som rammebegrænsninger på de organisationsformer som anses som mulige/ønskelige. En given organisationsforms effektivitet vil kunne måles på, hvorvidt den bidrager til og understøtter de ændringer, som foretages på marketing-, økonomi, samt det administrative og produktionstekniske område.

Ændringsovervejelserne omkring de delfunktioner som er nævnt i det foregående, kan naturligvis behandles analytisk separat. I praksis bliver det dog væsentligt at kunne tænke og handle på tværs af disse områdeafgrænsninger. I hvert fald er det svært at tænke sig ændringerne på markeds-, økonomi- og rationaliseringsområdet som ikke samtidigt må lede til ændringsovervejelser på det organisationssociologiske

område: Hvis resultatet af de strategiske overvejelser bliver at organisationens marketingfunktion skal udbygges væsentligt, vil det også omfatte en række overvejelser på det organisatoriske område, f.eks.: Skal markedsfunktionen opsplittes i separate afdelinger for (det udførende) salg, og (den mere planlæggende) marketing? Hvordan skal disse afdelinger evt. koordineres indbyrdes og med resten af organisationen? En udvidelse af produktsortimentet leder til overvejelser om oprettelse af tværgående produktchefstillinger, som igen kan føre til at organisationen udformes som en matrixlignende organisation, hvor produkterne/produktcheferne er de tværgående elementer i organisationsplanen. Udvides sælgerstaben væsentligt, bliver spørgsmålet om ny arbejdsdeling, og koordinering af sælgernes aktivitet indbyrdes og med salg-markedsting afdelingerne i hovedkontoret – påtrængende. Selv om ændringsovervejelserne i de forskellige funktioner således hænger sammen, vil det normale dog være, at koncentrere hovedsatsningen på et eller få områder ad gangen.

Mere generelt bør valg af konkrete delændringer naturligvis tage udgangspunkt i de strategiske overvejelser gennemført i fase 2. I denne forbindelse forekommer følgende tre kriterier at være afgørende for de facto valget af delområder i fase 3:

- a. Hvad er de »objektive« *flaskehalse og problemfelter* i organisationen, som konsulenten i samråd med organisationens nøgleaktører ser dem? (F.eks. hvor ligger de store penge gemt, eller hvor er de interne konflikter eller samarbejdsproblemer størst?).
- b. Hvad er det muligt for de involverede parter (enkeltaktører eller grupperepræsentanter) at forhandle sig til rette om? Vi går her ud fra at den strategiske udviklingsproces også er en *påvirkningsproces* parterne imellem, men det formål at påvirke hinandens delmål og virkelighedsopfattelsen.
- c. Hvor har konsulenten hovedtyngden i sin *faglige ekspertise*?

Ud fra en betragtning om, at flere veje kan føre til Rom – at forskellige ændrings-angrebsvinkler kan løse de foreliggende problemer – synes c. at være et forsvarligt valg-kriterium. Det samme kan siges, såfremt der er flere ændringsaktiviteter, som bør igangsættes ud fra kriterium a. og b. og et sted skal man under alle omstændigheder starte først. Med mindre der foreligger vægtige synspunkter for det modsatte, kan

der da lige godt startes op med konsulentens special-ekspertise, og man kan se, hvor langt det er muligt at komme ad denne vej.

På den anden side rejser kriterium c. også spørgsmålet om, under hvilke betingelser konsulenten bør sige fra før fase 3, fordi han kan se, at det, der er behov for, ikke er noget som han selv kan tilbyde. Svaret på dette dilemma må tage udgangspunkt i selverkendelse om egen kompetence hos konsulenten, hans konsulentetik og opdragsgivers evne og mulighed til at »se hvor konsulenten har sine stærke og svage sider«. Dertil kommer spørgsmålet om »konsulenttræthed«: Der kan komme et tidspunkt, hvor organisationen har haft så meget konfliktstof hvivlet op, at aktørerne – og konsulenten for den sags skyld – ikke »orker« mere. Det er vigtigt, at konsulenten inden dette sker har medvirket til at definere og igangsætte nogle konkrete ændringsprojekter, som kan sikre en vis vedligeholdelse af »fremdriften« i processen.

### 3. Afslutning

I det foregående har vi redegjort for en vejledende konsulentstrategi – en trefase-model – og skitseret konsulentens roller i de tre faser. Disse roller er dels af analytisk (fagkonsulent), interaktionistisk (proceskonsulent) eller søge-lære-agtig (teoriudviklende) karakter, (jvf. Johnsen 1975 s. 40).

Mens konsulentens rolle i fase 1 primært er proces-orienteret, med vægten lagt på at bløde op og forbedre de sociale relationer, vil fase 2 rollen være en blanding af proces- og fagkonsulent. Dog vil proceskonsultationen her være af mere analytisk og målrettet karakter, rettet mod den strategiske udviklingsproces. Konsulentens rolle i fase 3 vil derimod afhænge af i hvilken udstrækning og på hvilken måde medarbejderne (også de mere menige) indgår i samarbejdet på:

Er de ret passive, eller leverer de blot en liste over oplysninger, ønsker/krav-specifikationer, som organisationsændringerne bør opfylde, får rollen karakter af analytisk fagekspert. Er medarbejderne derimod kraftigere involveret i selve ændringsprocessen via gruppemøder og via selvstændige initiativer, forslag og vurderinger, bliver konsulentens rolle også mere proces-orienteret, både på den fagligt

instrumentelle og interaktive side. Se Borum (1976) og Junge-Jensen (1979) for proces-orienterede ændringsteorier, som i vid udstrækning inddrager medarbejderne i ændringsprocessen. Hos Johnsen (1978) findes også en del artikler som beskæftiger sig med implementeringen af organisationsændringer.

»Teoriudviklingen i det små« – et søge-lære-element i strategien – udgøres for det første af selve formuleringen af den trefasede model. For det andet består den i den operationelle udformning og tilpasning af de organisatoriske delteorier som er angivet under de tre faser: Det er netop denne sammenstyknings og operationelle videreudvikling af de partielle grundteorier som udgør den enkelte konsulents særprægede kompetence og stil. I den foreliggende artikel udgøres dette af den konkretiserede »indmad« i de tre faser.

*Litteratur:*

- Ackoff, R. L.: *Planlægning for virksomhedens ledelse*. Branner & Korch, København 1972.
- Agersnap, F.: *Strategi*. Nyt Nordisk, København 1976.
- Ansoff, H. I.: *Strategisk Planlægning*. Branner & Koch, København 1972.
- Argyris, C.: *Organisationsudvikling på psykologisk grundlag*. Branner & Koch, København 1974.
- Bakke, J. F.: »Organisationsændringer – grundlæggende elementer i forandringsprocessen« i Bakke (red.): *Organisationsudvikling og ændringsstrategier*. Samfundslitteratur, København 1979, s. 21-32.
- Blake, R. R. & Mutton, J. S.: *Building a dynamic corporation through grid organisation development*. Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- Borum, F.: *Organisation, magt og forandring*. Nyt Nordisk, København 1976.
- Enderud, H.: *Den moderne organisationsteori: Et forsøg på syntese – og en beskrivelse af nogle grundlæggende problemer i teoridannelsen*. Arbejdsnote 78-1, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1978.
- Enderud, H.: *Konfliktbeslutninger: En anvendelsesorienteret synsvinkel på konfliktteorien*. Arbejdsnote 79-1, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1979.
- Galbraith, J.: *Organization Design*. Addison-Wesley, London 1977.
- Goffman, E.: *The presentation of self in everyday life*. Penguin, Harmondsworth 1969.
- Herskin, B.: *Grupper og gruppeprocesser*. Samfundslitteratur.
- Johnsen, E.: *Teorier om ledelse*. Nyt Nordisk, København 1975.
- Johnsen, E. (red.): *Konsulentrollen – erhvervsøkonomiske artikler*. Civiløkonomernes Forlag, København 1978.
- Junge-Jensen, F.: »De usammenhængende småforandrings metode som organisationsændringsstrategi« i Bakke, J. F. (red.): *Organisationsudvikling og ændringsstrategier*. Samfundslitteratur, København 1979, s. 74-86.

instrumentelle og interaktive side. Se Borum (1976) og Junge-Jensen (1979) for proces-orienterede ændringsteorier, som i vid udstrækning inddrager medarbejderne i ændringsprocessen. Hos Johnsen (1978) findes også en del artikler som beskæftiger sig med implementeringen af organisationsændringer.

»Teoriudviklingen i det små« – et søge-lære-element i strategien – udgøres for det første af selve formuleringen af den trefasede model. For det andet består den i den operationelle udformning og tilpasning af de organisatoriske delteorier som er angivet under de tre faser: Det er netop denne sammenstyknings og operationelle videreudvikling af de partielle grundteorier som udgør den enkelte konsulents særprægede kompetence og stil. I den foreliggende artikel udgøres dette af den konkretiserede »indmad« i de tre faser.

*Litteratur:*

- Ackoff, R. L.: *Planlægning for virksomhedens ledelse*. Branner & Korch, København 1972.
- Agersnap, F.: *Strategi*. Nyt Nordisk, København 1976.
- Ansoff, H. I.: *Strategisk Planlægning*. Branner & Koch, København 1972.
- Argyris, C.: *Organisationsudvikling på psykologisk grundlag*. Branner & Koch, København 1974.
- Bakke, J. F.: »Organisationsændringer – grundlæggende elementer i forandringsprocessen« i Bakke (red.): *Organisationsudvikling og ændringsstrategier*. Samfundslitteratur, København 1979, s. 21-32.
- Blake, R. R. & Mutton, J. S.: *Building a dynamic corporation through grid organisation development*. Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- Borum, F.: *Organisation, magt og forandring*. Nyt Nordisk, København 1976.
- Enderud, H.: *Den moderne organisationsteori: Et forsøg på syntese – og en beskrivelse af nogle grundlæggende problemer i teoridannelsen*. Arbejdsnote 78-1, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1978.
- Enderud, H.: *Konfliktbeslutninger: En anvendelsesorienteret synsvinkel på konfliktteorien*. Arbejdsnote 79-1, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1979.
- Galbraith, J.: *Organization Design*. Addison-Wesley, London 1977.
- Goffman, E.: *The presentation of self in everyday life*. Penguin, Harmondsworth 1969.
- Herskin, B.: *Grupper og gruppeprocesser*. Samfundslitteratur.
- Johnsen, E.: *Teorier om ledelse*. Nyt Nordisk, København 1975.
- Johnsen, E. (red.): *Konsulentrollen – erhvervsøkonomiske artikler*. Civiløkonomernes Forlag, København 1978.
- Junge-Jensen, F.: »De usammenhængende småforandrings metode som organisationsændringsstrategi« i Bakke, J. F. (red.): *Organisationsudvikling og ændringsstrategier*. Samfundslitteratur, København 1979, s. 74-86.

- Jørgensen, K. Arnth: *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder*. Industrirådet, København 1977.
- Larsen, E. Bøje: »Den eksterne virksomhedskonsulent – et tilfælde af opsøgende teater« i Gullestrup, H. m.fl. (red.): *Eksperterne og magten*. Nyt Nordisk, København 1975, s. 256-267.
- Lauridsen, M. Lauth: »Valg af organisationsform« i Ingebrigtsen & Lauridsen, M. L. (red.): *Organisationen som handlingsparameter*. Nyt Nordisk, København 1979, s. 15-30.
- Lunder, H. (red.): *Prognoser og planlægning i praksis – med aktuelle eksempler fra næringslivet*. Tanum-Norli, Oslo 1976.
- March, J. G. & Simon, H. A.: *Organisation*. Wiley, New York 1958.
- Mills, T. M.: *Smågruppens sociologi*. Gyldendal, København 1974.
- Mintzberg, H.: *Lederen og hans job*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1976.
- Mintzberg, H.: *The structuring of organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1979.
- Nielsen, J. C. Ry: »Forandringsstrategier: »Grid« – organisationsudvikling« i Bakka, J. F. (red.): *Organisationsudvikling og ændringsstrategier*. Samfundslitteratur, København 1979.
- Olsson, J. & Svensson, P. H.: *Långsigtplanering och organisationsutveckling*. Hermods, Malmö 1973.
- Poullfelt, F.: *Studie i forandringsprocesser og -teorier*. Nyt Nordisk, København 1979.
- Ringbakk, K. A.: *Ledelse med plan*. Tanum, Oslo 1970.
- Schein, E. H.: *Process consultation*. Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- Sjölund, A.: *Gruppepsykologi*. Gyldendal, København 1977.