

Styrkelse af ledelseskapaleten – gennem anvendelse af konsulenter

Af Flemming Poulfelt

Resumé

På basis af en nyligt udgivet bog om »Ledelsen og konsulenten« (Poulfelt & Brask, 1989) diskuteres behov og samarbejdsformer i forbindelse med inddragelse af konsulenter i virksomhedens ledelsesproces.

Artiklen konkluderer, at behovet synes stigende, at det kan være en fordel af mange årsager, at ledelsen skal være »klædt på« til samarbejdet, at samarbejdsformerne er talrige, men at det fortsat er ledelsens opgave og ansvar at lede virksomheden.

1. Det generelle behov

Behovet for og ønsket om at styrke ledelsesprocessen i virksomhederne generelt er efterhånden blevet et dogme i de fleste debatter og fremstillinger om ledelse. Og af naturlige – samt berettigede – årsager. For dels er det et reelt behov i mange virksomheder og offentlige organisationer – både i Danmark og udlandet – og dels er der i mange ledelser world-wide et udtalt ønske om til stadighed at udøve ledelse på en mere professionel måde jf. »Absolutum Obsoletum« (»hvis det fungerer – er det forældet!«)

Principperne og metoderne til hvorledes dette kan foregå er i sagens natur mangfoldige – for herom handler ledelsesteoriene generelt, idet det dog skal tilføjes, at mange »teorier« vælger at fokusere på udvalgte dele af ledelsesopgaven. Og eksempler som personaleledelse, serviceledelse, produktionsledelse, strategisk ledelse, projektledelse og international ledelse kan illustrere forskellige snit.

En anden vinkel er de ledelsesfremstillinger, som er mere tværgående og hvis pointer går

på ledelsesindsatser og -adfærd med henblik på at opnå succes. I dette regie findes f.eks. »In Search of Excellence«, »Leaders« og »Vanguard Management«, som alle omfatter generelle og enkle recepter for at få succes i ledelsen af virksomheden.

Sættes fokus på »In Search of Excellence« (Peters & Waterman, 1982) indeholder den i grove træk otte grundlæggende ledelsesprincipper, hvis efterlevelse (på det tidspunkt da bogen fremkom) var og blev en slags »succesformler«. Et af principperne blev betegnet: »Simple form, lean staff«. Og budskabet heri var ganske enkelt: Undlad at opbygge komplekse organisationer og hav små stabsfunktioner.

Mange virksomheder har siden efterlevet især den sidste del af kuren (de små stabe) med bl.a. det resultat til følge, at behovet for »specialviden« i forskellige situationer er steget. Og konsekvensen heraf har været, at behovet for at købe ekstern viden er øget ganske stærkt.

Endvidere kan det konstateres, at ledelse er blevet en stedse mere kompleks metier. Dette koblet sammen med en erkendelse af, at en ledelse ikke nødvendigvis skal have kompetence på alle ledelsesområder, dels fordi det driftsøkonomisk ikke er rentabelt og dels fordi det praktisk set er umuligt, har medført, at både behov og det reelle køb af ekstern konsulentbistand er vokset hastigt igennem de sidste 5 år.

F.eks. købes der i dag i Danmark virksomhedsrådgivning for mere end 1,5 mia. kr.,

Styrkelse af ledelseskapaleten – gennem anvendelse af konsulenter

Af Flemming Poulfelt

Resumé

På basis af en nyligt udgivet bog om »Ledelsen og konsulentten« (Poulfelt & Brask, 1989) diskuteres behov og samarbejdsformer i forbindelse med inddragelse af konsulenter i virksomhedens ledelsesproces.

Artiklen konkluderer, at behovet synes stigende, at det kan være en fordel af mange årsager, at ledelsen skal være »klædt på« til samarbejdet, at samarbejdsformerne er talrige, men at det fortsat er ledelsens opgave og ansvar at lede virksomheden.

1. Det generelle behov

Behovet for og ønsket om at styrke ledelsesprocessen i virksomhederne generelt er efterhånden blevet et dogme i de fleste debatter og fremstillinger om ledelse. Og af naturlige – samt berettigede – årsager. For dels er det et reelt behov i mange virksomheder og offentlige organisationer – både i Danmark og udlandet – og dels er der i mange ledelser world-wide et udtalt ønske om til stadighed at udøve ledelse på en mere professionel måde jf. »Absolutum Obsoletum« (»hvis det fungerer – er det forældet!«)

Principperne og metoderne til hvorledes dette kan foregå er i sagens natur mangfoldige – for herom handler ledelsesteoriene generelt, idet det dog skal tilføjes, at mange »teorier« vælger at fokusere på udvalgte dele af ledelsesopgaven. Og eksempler som personaleledelse, serviceledelse, produktionsledelse, strategisk ledelse, projektledelse og international ledelse kan illustrere forskellige snit.

En anden vinkel er de ledelsesfremstillinger, som er mere tværgående og hvis pointer går

på ledelsesindsatser og -adfærd med henblik på at opnå succes. I dette regie findes f.eks. »In Search of Excellence«, »Leaders« og »Vanguard Management«, som alle omfatter generelle og enkle recepter for at få succes i ledelsen af virksomheden.

Sættes fokus på »In Search of Excellence« (Peters & Waterman, 1982) indeholder den i grove træk otte grundlæggende ledelsesprincipper, hvis efterlevelse (på det tidspunkt da bogen fremkom) var og blev en slags »succesformler«. Et af principperne blev betegnet: »Simple form, lean staff«. Og budskabet heri var ganske enkelt: Undlad at opbygge komplekse organisationer og hav små stabsfunktioner.

Mange virksomheder har siden efterlevet især den sidste del af kuren (de små stabe) med bl.a. det resultat til følge, at behovet for »specialviden« i forskellige situationer er steget. Og konsekvensen heraf har været, at behovet for at købe ekstern viden er øget ganske stærkt.

Endvidere kan det konstateres, at ledelse er blevet en stedse mere kompleks metier. Dette koblet sammen med en erkendelse af, at en ledelse ikke nødvendigvis skal have kompetence på alle ledelsesområder, dels fordi det driftsøkonomisk ikke er rentabelt og dels fordi det praktisk set er umuligt, har medført, at både behov og det reelle køb af ekstern konsulentbistand er vokset hastigt igennem de sidste 5 år.

F.eks. købes der i dag i Danmark virksomhedsrådgivning for mere end 1,5 mia. kr.,

hvortil kommer omsætningen fra de øvrige rådgivningsbrancher.

I relation til ledelseskapa- citet og selve ledelsesprocessen kan det således konstateres, at flere virksomheder aktivt inddrager virksomhedskonsulenter i ledelsesprocessen med henblik på at styrke denne og dermed virksomhedens ledelseskapa- citet.

Ikke alene relevansen, men også betydningen af konsulentanvendelse som ledelsesprincip fremhæves forskellige steder jf.:

»I en konkurrencebetonet hverdag kan den virksomhed, der bedst forstår at kombinere medarbejdernes ekspertise med videnbanken hos (de rigtige) eksterne specialister, nemt blive vinderne« (Børsens Nyhedsmagasin, 1988, s. 19-20).

Et analogt synspunkt er:

»In an increasingly competitive environment – one in which the rules of the game are frequently changing corporate captains are increasingly turning to management consultants for strategic help to navigate them through these difficult times« (Payne & Lumsden, 1987, s. 63).

I tilknytning til det sidstnævnte synspunkt suppleres det med:

»The choice of the appropriate consultant becomes a critical issue ... For whatever reason a consultant is considered, a good knowledge of the major players in the consulting industry is essential« (Payne & Lumsden, 1987, s. 63).

Hertil skal tilføjes, at det ikke alene er korrekt, at konsulentvalget er uhyre centralt, og at det er en ledelses pligt at kende til konsulentmarkedet, men også at selve samarbejdsformen er kritiske størrelser for et succesfuldt udbytte. For som det også påpeges:

»All managers are potentially vulnerable to the inroads which consultant (or which a fa-

shion to use consultants) can make« (PR 16,4, 1987, s. 8).

Med udgangspunkt i filosofien om ledelseskapa- citetens styrkelse gennem koblinger til rådgivningsmarkedet samt konkrete erfaringer om, at samspillet mellem ledelse og konsulent kan fremmes, skal der i det følgende fremsættes en ramme for professionel konsulentanvendelse (jf. Poulfelt & Brask, 1989), hvis sigte er at øge en ledelses udbytte af samarbejdet med eksterne rådgivere. For:

»The number of consultants is growing – it would be foolish to ignore them.« (PR 16,4, 1987, s. 3).

2. Ledelsessituationer og konsulentbehov

Et nærliggende spørgsmål er naturligvis, om der er situationer, hvor anvendelse af konsulenter er mere opportunt end andre.

Tidligere gik opfattelsen i en vis udstrækning på, at konsulenter blev inddraget, når det gik virksomheden skidt, ledelsen var svag og ikke havde den fornødne rygrad til at træffe (ubehagelige) beslutninger. I dag er billedet – heldigvis – mere nuanceret og brugergruppen omfatter alle lige fra yderst professionelt drevne virksomheder til virksomheder, hvis primærbehov er »en kost og en spand«.

Som eksempler på ledelsessituationer, hvor konsulenter bør overvejes – og som i sagens natur skal præciseres i relation til den konkrete opgave eller problemstilling – kan nævnes følgende:

- ★ når der er behov for ny viden og nye metoder i forhold til løsningen af de daglige opgaver
- ★ når virksomheden står overfor opgaver, som kræver ny viden og nye metoder
- ★ når der er behov for ekstra kapacitet i forbindelse med løsning af specialopgaver
- ★ når der er behov for at få set på situationen

og opgaven med »nye øjne«

- ★ når virksomheden står overfor et vigtigt projekt, som kræver en ekstra fysisk og psykisk energi for at sikre fremdriften
- ★ når der er behov for at nogle sætter spørgsmålstegn ved indgroede vaner og rutiner
- ★ når der er behov for uafhængige vurderinger i forbindelse med større beslutninger eller løsning af en opgave
- ★ når ledelsen står i en uvant/vanskelig situation, der kræver en professionel garant (Poulfelt & Brask, 1989, s. 113)

Betragtes ovenstående, dækker de anførte situationer tillige over en række grundlæggende motiver for konsulenter's anvendelse. Praksis viser, at blandt de hyppigste er behovet for:

- # ny viden og nye metoder
- # ekstra kapacitet
- # »nye øjne«
- # en igangsætter
- # »bekræftelse«
- # uafhængige vurderinger
- # politisk legitimitet

En amerikansk undersøgelse (Gattiker & Larwood, 1985) bekræfter dette billede omend »det politiske motiv« var knapt så gennemskueligt.

Men en ting er ledelsens behov – et andet er det ledelsesmæssige grundlag for handling. For at situationen tilsiger, at det synes nødvendigt, at entrere med en konsulentvirksomhed, er ikke ensbetydende med, at det også er hensigtsmæssigt. Eller sagt på en anden måde. Et konsulentprojekt der starter på et halvhjertet grundlag løber en stor risiko for ikke at blive en succes.

At forudsætte en rationalitet om at »reasonable people will do reasonable things« er en forestilling som mange konsulenter har måttet afkræfte samtidig med at det er en forudsætning som mange ledelsesteorier bygger på jf. tillige Ansoff, 1984.

Inddragelse af konsulenter i ledelsesprocessen forudsætter derfor, at ledelsen har den reelle motivation for projektet, samt at virksomheden kan og vil afsætte de nødvendige ressourcer til at gennemføre resultatet af rådgivningen.

Den konkrete dagsorden, motivation og energi hos en ledelse i forbindelse med et konsulentmæssigt samarbejde er derfor alfa og omega.

3. Samarbejdets etablering

Etablering af et samarbejde forudsætter naturligvis, at samarbejdspartneren er udvalgt.

Specielt skal udvælgelsen fremhæves, idet det kan hævdes, at valg af konsulent(virksomhed) i stort omfang er identisk med valg af løsning eller ihvertfald løsningsorientering. For ethvert konsulentfirma har typisk sine specialiteter og »kæpheste«.

Samtidig kan det konstateres, at ledelsen står overfor et relativt uigennemskueligt marked blandt andet affødt af, at konsulentydelsen er en immatriel serviceydelse med alt hvad dette indebærer, og at mange konsulentvirksomheder har en diffus profil. F.eks. er det indtrykket ud fra markedet, at jo mindre konsulentvirksomheden er desto større bredde i antal udbudte ydelser! Og det virker ikke specielt troværdigt.

Ligeledes forekommer en profilering, der inkluderer alt fra telefontræning over mergers & acquisition til »headhunting – diskret og til rimelige priser«¹⁾ ikke just som en professionel markering ud fra branchens ønskede standarder. Og endelig skal nævnes, at ledelser engang imellem ikke selv præcist ved, hvad de vil have (og har behov for).

Det er derfor væsentligt, at en ledelse nøje overvejer sit behov for konsulentbistand, samt hvilke ønsker og krav til konsulentvirksomheds profil og arbejdsform, den stiller. Og som led i søgningen efter »den rigtige konsu-

lent(virksomhed)« bør ledelsens netværk inddrages aktivt.

Hvorvidt en ledelse skal henvende sig til et eller flere konsulentfirmaer i søgefasen bør afvejes i forhold til det konkrete projekt ligesom der bør tages stilling til en eventuel anvendelse af »licitationsformen«.

Konkret bør valg af konsulent bero på:

- ★ den (de) pågældendes evne til at »læse og forstå« virksomheden, dens situation og opgaven
- ★ hvorvidt konsulenten udgør faglig kompetence
- ★ konsulentens evne til at »sandsynliggøre« det mulige udbytte for virksomheden af samarbejdet samt
- ★ kemien mellem ledelse og konsulenten,

og hvor rådet i relation til det sidste punkt er, at hvis »kemien« ikke svinger bør ledelsen overveje situationen. For da konsulentens intervention i ledelsesprocessen ofte er tæt, bør der ikke allerede fra starten være potentielle »knuder«. Derfor bør der i forbindelse med etablering af det formelle grundlag for samarbejdet tillige lægges stor vægt på »de spilleregler«, som skal være styrende i samarbejdet. Og igennem drøftelse af disse afprøver parterne også hinanden.

I realiteten gælder en tilsvarende komplementaritetstilfilosofi som ofte påpeges i forbindelse med sammensætningen af en ledergruppe. For til en vis udstrækning kan inddragelse af konsulenter ses som en ad hoc »udvidelse« af en virksomheds ledelse – omend den konkrete magt og kompetence har et andet indhold.

Et punkt, som tit trækkes frem i forbindelse med køb af konsulentbistand er prisen betydning. Naturligvis har prisen altid en betydning, men studier viser, at det ikke er priselasticiteten som generelt er en udslagsgivende parameter. Det er derimod konsulentvirksomhedens evne til at skabe »added value« for klienten.

4. Samarbejdsformer

Formulering af konsulentopgaven samt valg af konsulent(er) er i sig selv retningsgivende for rammerne af det konkrete samarbejde, der skal etableres mellem ledelsen og konsulenten.

For det første, fordi selve opgavetyper – naturligvis – er en styrende faktor for den nødvendige konsulentindsats. Som to yderpoler på en opgaveskala kan nævnes en klassisk markedsanalyseopgave i Vesttyskland kontra en organisationsudviklingsopgave i Køge. I det første tilfælde drejer konsulentens arbejde sig primært om at gennemføre analysen og derefter formidle resultaterne videre til klienten. I den sidstnævnte situation skal der (normalt) etableres et meget tættere samspil med henblik på at sikre processens fremdrift.

Opgavetyper afkaster således information om behovet for intensitet i samspillet mellem ledelse og konsulent.

Dertil kommer, at målet med opgaven ligeledes influerer på samarbejdsrelationen jf. Turner (Turner, 1982):

»By building on a hierarchy of goals, consultants and managers can work towards mutual interests« (s. 120).

For det andet, fordi valg af konsulenten ikke alene indebærer »køb« af en bestemt profil, men fordi valget også medfører, at klientvirksomheden bliver eksponeret for en bestemt konsulentfilosofi, dvs. konsulentvirksomhedens klientsyn, konsulentkoncept og foretrukne konsulentmetodik.

Et eksempel herpå er Eden & Sims (Eden & Sims, 1978), tre konsulentparadigmer nemlig 1) The Coercive Paradigm, 2) The Empathetic Paradigm og 3) The Negotiative Paradigm (s. 123). Forskellen imellem de tre paradigmer går især på konsulentens konsulentadfærd (i bred betydning) og specielt på graden af »tvang« (søger konsulenten at presse klienten

til at overtage sine »modeller«, »indlevelse« (søger konsulenten at opnå en egentlig forståelse af klientens situation og problem) og »forhandling« (betragter konsulentens samarbejdet med klienten som en slags forhandlingssituation, hvori der indgår forskellige interesser). En logisk konsekvens heraf er, at »paradigmet« påvirker den konkrete samarbejdsform, der kan gå fra en teknokratisk form til et samarbejde af mere organisk karakter.

Et andet eksempel er Nees & Greiner's (Nees & Greiner, 1985) fem konsulentkategorier:

Types	Role orientation Towards client	Approach to projekt
Mental Adventurer	Researcher	Statistical analysis
Strategic Navigator	Planner	Modeling of key variables
Management Physician	Diagnostician	Problem identification
System architect	Designer	Implementation of solutions
Friendly Co-Pilot	Adviser	Sounding board for CEO

(Nees & Greiner, 1985, s. 77)

Pointen er, at forskellige konsulentvirksomheder og konsulenter har forskellige vinkler på, hvorledes de griber klientens problemstilling an og dermed designer samarbejdsrelationen. For selv om at:

»No consulting firm is a pure prototype and obviously each consultant puts his or her stamp on a project. Nevertheless, the effective firm and its consultants cannot be all things to the clients.« (s. 76).

Endelig kan nævnes Poulfelt (Poulfelt, 1986), som opererer med tre grundlæggende konsulentroller nemlig 1) leverandør-, 2) partner-

og 3) lederrollen. Også disse afspejler forskellige kendetegn (se tillige Poulfelt & Brask 1989, s. 34), hvor to karakteristika specielt i relation til samarbejdsform med klienten går på 1) intensiviteten i samarbejdsrelation er og 2) interventionsdybde i samarbejdsaktiviteter jf. følgende:

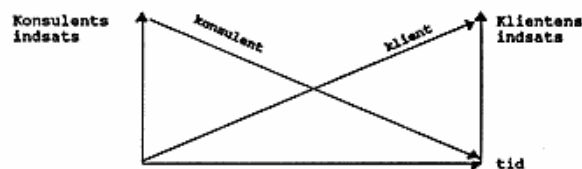
- ★ Leverandør formidler af viden – ringe intensitet – svag intervention
- ★ Partner sparringpartner – tæt intensitet – svag intervention
- ★ Leder forandringsformidler – tæt intensitet – stærk intervention

Ovenstående forskellige betragtninger kan således sammenfattes til, at valg af konsulentvirksomhed ikke alene er determinerende for løsningsorienteringen, men også for den konkrete samarbejdsform, samt at:

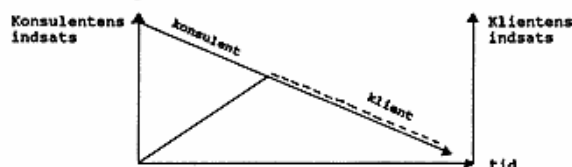
»Be aware of your company working style – and choose your consultant type according.« (Nees & Greiner, 1985, s. 78).

I forbindelse med samarbejdsformen mellem ledelsen og konsulenten skal nævnes, at måden den konkret praktiseres på får afgørende konsekvenser for opgaveløsningens udfald og den implementeringsmæssige gennemslagskraft.

Principielt set bør samarbejdet tilrettelægges, så at klienten påtager sig »ejerskabet« af fremkomne løsninger – for derved øges sandsynligheden for at resultaterne omsættes til praksis. Dette betyder, at klientens indsats skal øges igennem projektet, mens konsulentens indsats skal aftrappes jf. følgende figur:



Imidlertid kan et andet forløb også observeres – bemærk lambdaeffekten (x-effekten). Og den indtræffer, når samarbejdsrelationerne ikke er tilstrækkelig præciseret og de gensidige forventninger ikke er afklaret jf. nedenstående figur:



Men uanset opgavetype, konsulentfilosofi mv. er det afgørende imidlertid, at et planlagt, konstruktivt og styret samarbejde mellem ledelse og konsulent fremmer muligheden for succesrige resultater.

Desuden skal fremhæves, »at der skal vilje og energi til at opnå en effekt af samarbejdet«. Så et samarbejde der starter på et tyndbenet grundlag fra ledelsens side er – ofte – dømt til at mislykkes.

5. Fremtidige perspektiver

Evnen til at møde de fremtidige udfordringer vil fortsat være lederens succeskriterie, og det uanset om det drejer sig om ledere i den private eller offentlige sektor.

En metode til at styrke ledelseskapaleten og dermed ledelsesprocessen er gennem anvendelse af eksterne rådgivere på ad hoc basis. Med reference til praksis og den igangværende udvikling tyder det på, at denne form for »ledelsesvitaminisering« vil fortsætte.

Et øget brug af rådgivere nødvendiggør samtidig, at virksomhedens ledelse professionaliserer sin måde at benytte den tilførte kompetence på i ledelsesprocessen med henblik på at sikre den størst mulige nytte af rådgivningen dvs. maksimere dens »værditilvækst«. For foruden de direkte omkostninger til konsulenterne, indebærer konsulentprojekter også et stort forbrug af interne ressourcer – et forhold, der i øvrigt ofte underdimensioneres.

Som led i udbygningen af ledelsens »konsulentmæssige kompetenceprofil« vil mange virksomheder fremover formulere virksomhedens »konsulentpolitik«, dvs. en politik om brugen af ekstern bistand i ledelsesprocessen.

Ledelse – og medledelse – af »professionelle ledelsesspecialister« vil således fortsat være et tema af praktisk og teoretisk interesse, herunder »ledelse af netværk«, »ledelse af professionelle og know-how ressourcer« og »ledelse af forandringer«.

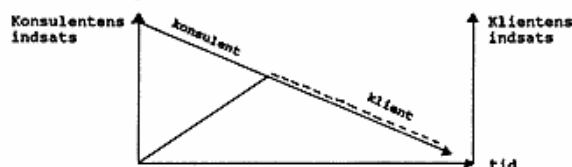
Afslutningsvis skal det fremhæves, at trods det faktum, at konsulenter inddrages i ledelsesprocessen i et større omfang end tidligere, er det fortsat både ledelsens opgave og ansvar at lede virksomheden. Den arbejdsdeling kan og skal der ikke rokkes ved!

¹ Eksempel fra en avisannonce foråret 1989.

Litteraturliste

- Ansoff, I.H.: *Implanting Strategic Management*. 1984.
 Børsens Nyhedsmagasin: *Prisen på rådgivning*. Særnummer. Juni 1988.
 Civiløkonomen: *Konsulentfænomenet*. Artikelserie. Nr. 4-6, 1985.
 Eden, Colin & David Sims: *On the nature of problems in consulting Practice*. Omega, Vol. 7, no. 2, 1977.
 Gattiker, Urs E. & Laurie Larwood: *Why do clients employ management consultants*. Consultation, Vol. 4, no. 2, 1985.
 Kubr, Milan: *Management Consulting – A guide to the profession*. ILO. Geneva. 1987.
 Mackay, Lesley: *The Future – With Consultants*. PR 16,4, 1987.
 Metzger, Robert: *Profitable Consulting*. Addison Wesley, Mass. 1989.
 Nees, Danielle & Larry Greiner: *Seeing Behind The Look-Alike Management Consultants*. Organizational Dynamics. 1985.
 Payne, Adrian & Cedric Lumsden: *Strategy Consulting – A Shooting Star? Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3, 1987.
 Peters, Th. & R.H. Waterman: *In Search of Excellence*. Harper & Row. New York 1982.
 Poulfelt, Flemming: *Towards A Theoretical Framework of Management Consultancy*. Consultation, Vol. 5, No. 2, 1986.
 Poulfelt, Flemming & Jørgen Brask: *Ledelsen og konsulenten*. Nyt Nordisk Forlag. København 1989.

Imidlertid kan et andet forløb også observeres – bemærk lambdaeffekten (x-effekten). Og den indtræffer, når samarbejdsrelationerne ikke er tilstrækkelig præciseret og de gensidige forventninger ikke er afklaret jf. nedenstående figur:



Men uanset opgavetype, konsulentfilosofi mv. er det afgørende imidlertid, at et planlagt, konstruktivt og styret samarbejde mellem ledelse og konsulent fremmer muligheden for succesrige resultater.

Desuden skal fremhæves, »at der skal vilje og energi til at opnå en effekt af samarbejdet«. Så et samarbejde der starter på et tyndbenet grundlag fra ledelsens side er – ofte – dømt til at mislykkes.

5. Fremtidige perspektiver

Evnen til at møde de fremtidige udfordringer vil fortsat være lederens succeskriterie, og det uanset om det drejer sig om ledere i den private eller offentlige sektor.

En metode til at styrke ledelseskapaleten og dermed ledelsesprocessen er gennem anvendelse af eksterne rådgivere på ad hoc basis. Med reference til praksis og den igangværende udvikling tyder det på, at denne form for »ledelsesvitaminisering« vil fortsætte.

Et øget brug af rådgivere nødvendiggør samtidig, at virksomhedens ledelse professionaliserer sin måde at benytte den tilførte kompetence på i ledelsesprocessen med henblik på at sikre den størst mulige nytte af rådgivningen dvs. maksimere dens »værditilvækst«. For foruden de direkte omkostninger til konsulenterne, indebærer konsulentprojekter også et stort forbrug af interne ressourcer – et forhold, der i øvrigt ofte underdimensioneres.

Som led i udbygningen af ledelsens »konsulentmæssige kompetenceprofil« vil mange virksomheder fremover formulere virksomhedens »konsulentpolitik«, dvs. en politik om brugen af ekstern bistand i ledelsesprocessen.

Ledelse – og medledelse – af »professionelle ledelsesspecialister« vil således fortsat være et tema af praktisk og teoretisk interesse, herunder »ledelse af netværk«, »ledelse af professionelle og know-how ressourcer« og »ledelse af forandringer«.

Afslutningsvis skal det fremhæves, at trods det faktum, at konsulenter inddrages i ledelsesprocessen i et større omfang end tidligere, er det fortsat både ledelsens opgave og ansvar at lede virksomheden. Den arbejdsdeling kan og skal der ikke rokkes ved!

¹ Eksempel fra en avisannonce foråret 1989.

Litteraturliste

- Ansoff, I.H.: *Implanting Strategic Management*. 1984.
- Børsens Nyhedsmagasin: *Prisen på rådgivning*. Særnummer. Juni 1988.
- Civiløkonomen: *Konsulentfænomenet*. Artikelserie. Nr. 4-6, 1985.
- Eden, Colin & David Sims: *On the nature of problems in consulting Practice*. Omega, Vol. 7, no. 2, 1977.
- Gattiker, Urs E. & Laurie Larwood: *Why do clients employ management consultants*. Consultation, Vol. 4, no. 2, 1985.
- Kubr, Milan: *Management Consulting – A guide to the profession*. ILO. Geneva. 1987.
- Mackay, Lesley: *The Future – With Consultants*. PR 16,4, 1987.
- Metzger, Robert: *Profitable Consulting*. Addison Wesley, Mass. 1989.
- Nees, Danielle & Larry Greiner: *Seeing Behind The Look-Alike Management Consultants*. Organizational Dynamics. 1985.
- Payne, Adrian & Cedric Lumsden: *Strategy Consulting – A Shooting Star? Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3, 1987.
- Peters, Th. & R.H. Waterman: *In Search of Excellence*. Harper & Row. New York 1982.
- Poulfelt, Flemming: *Towards A Theoretical Framework of Management Consultancy*. Consultation, Vol. 5, No. 2, 1986.
- Poulfelt, Flemming & Jørgen Brask: *Ledelsen og konsulenten*. Nyt Nordisk Forlag. København 1989.