

Ledelseskonsulenters formning af forandringsprocesser

– mellem strategiske ‘nødvendigheder’ og politiske processer

Organisatorisk forandring bliver i stigende grad ‘outsourcet’ til konsulenter. De fremstår som eksperter, som kan oversætte omverdenens forandringer til interne organisatoriske forandringer. I denne artikel belyses, hvordan forandringsprocesserne formes i dynamikken mellem de forskellige aktører og ledelseskoncepterne. På den baggrund analyseres perspektiver for at få prioritet til arbejdsmiljø og –liv temaer i sådanne forandringsprocesser.

Ledelseskonsulenters indtog i organisationers beslutningshierarki

Konsulentindustrien repræsenterer et beslutningsled, som tidligere lå inden for den enkelte organisations rammer. I dag bliver beslutningerne og deres legitimitet outsourcet til denne stærkt voksende industri. I de seneste årtier er der sket en eksplosiv vækst i omsætningen inden for konsulentbranchen. De otte største konsulentvirksomheder i verden havde i 1997 indtægter på omkring 337.500 millioner kroner og op mod en halv million ansatte. Forskellige bud på branchens vækst er, at den har en årlig vækst på 10-13% (Hagedorn-Rasmussen 2000). Konsulenterne er altså i dag en betydningsfuld aktør i forandringsprocesser i organisationer. Men hvilken rolle spiller konsulenterne egentlig for praktisering af

ledelseskoncepter? Artiklens primære sigte er at bidrage til en forståelse af den sociale dynamik, konsulenterne indgår i. Artiklens mål er derfor at give et indblik og skabe handlemuligheder i forhold til denne dynamik. Jeg håber, at personer, som arbejder med forandringsprocesser og arbejdsmiljø vil kunne finde inspiration og handlemuligheder til at fremme temaerne omkring arbejdsmiljø og –liv på dagsordenen. I forandringsprocesser, hvor ledelseskonsulenter og ledelseskoncepter spiller en central rolle, bliver disse temaer ofte ladt tilbage.

I artiklens første del fremstilles den overordnede teoretiske forståelsesramme, som ligger til grund for artiklen. *Politiske programmer, koalitioner og politiske processer* er centrale begreber heri. I forståelsen af ledelseskonsulenternes rolle spiller professionaliseringen af ledelsesbeslutninger en central rolle. Ledelseskonsulenter indgår i

en industri, som har produktion af 'viden' og ledelseskoncepter som sine varer. Ledelseskoncepterne er programmer for forandring, som indeholder en klar problemdiagnose. De indeholder metoder til analyse og forslag til løsninger, og de indeholder beskrivelser af forandringsprocesser og forandringsledelse (Huczynski 1993; Werr 1999; Borum 1995). Ledelseskoncepterne¹ optræder som dele af politiske programmer; konsulenter og ledere som nogle af de aktører, der danner koalitioner og driver de politiske processer. Den overordnede forståelsesramme beskæftiger sig derfor med relationerne mellem konsulenter, koncepter og ledere.

Det bringer os videre til artiklens anden del, som analyserer konsulenterens ageren i relationen mellem konsulenter, ledere og ledelseskoncepter. I artiklen trækkes der på analyser og erfaringer med ledelseskoncepterne Business Process Reengineering (BPR) og Total Quality Management (TQM). Mange andre koncepter er i dag på dagsordenen, f.eks. Den lærende Organisation, Balanced Scorecard, Customer Relationship Management, Business Excellence (en videreudvikling af TQM), E-commerce og E-business og mange andre. Men i artiklen danner analyser af BPR og TQM udgangspunkt for eksemplificering af, hvordan relationerne mellem koncepter, konsulenter og ledere former forandringsprocesserne. Der trækkes på syv interview med ledelseskonsulenter samt forskelligt materiale udgivet af ledelseskonsulenter (internet, bøger, markedsføringsmateriale). Der trækkes på et case-studie gennemført i første halvdel af 1998 i en dansk kommune kaldet 'Burebjerg' (et BPR-projekt). Der trækkes på et case-studie fra en amerikansk kommune, som jeg kalder 'Toqua Village' (TQM) – et studie, der blev gennemført i slutningen af 1998 og begyndelsen af 1999. Der er fore-

taget en række interview med ledere, og jeg har deltaget i møder og seminarer i forbindelse med projekter, som har taget udgangspunkt i forskellige ledelseskoncepter. Interviewene med konsulenter og i forbindelse med case-studier udgør tilsammen 41 interview, hvoraf størstedelen har været skrevet ud. De har været behandlet og analyseret med udgangspunkt i et politisk procesperspektiv.

I analysen fokuseres på, hvordan konsulenter og ledere forhandler. Hvordan bringes ledelseskoncepterne ind på arenaen som svar på organisationers problemer? I hvilken sammenhæng ser konsulenter og ledere ledelseskoncepterne? Det er en af forandringsledelsens (f.eks. Kotter 1997) – og til dels organisationspolitikens – væsentlige budskaber, at en af forudsætningerne for succesfulde forandringsprocesser er, at *nødvendigheden* for forandring står klart for flest mulige. Hvilken rolle spiller det for konsulenternes fortolkning og præsentation?

Ved at komme bag om ledelseskonsulenternes ageren håber jeg at 'åbne' disse processer op. Jeg håber, at forskellige medarbejdere, ledere, konsulenter og andre, som har interesse for arbejdsmiljø kan bidrage til at bringe arbejdsmiljøet, arbejdsforhold og medarbejderdeltagelse længere frem på banen, når ledelseskoncepterne anvendes til at forandre virksomhederne.

Viden og politik giver ingen objektiv teknik – om politiske processer i organisationer

Artiklen her har som sit udgangspunkt et *politisk procesperspektiv* (Hagedorn-Rasmussen, Kamp & Koch 1998; Hagedorn-Rasmussen 2000) på organisatorisk udvikling. Udviklingen af forståelsesrammen

'politiske processer' har sit afsæt i en kritisk læsning af en del af organisationsteorien, som lægger vægt på organisationspolitik (Bolman & Deal 1995; Hatch 1997; Cobb 1996; Kotter 1997; Buchanan & Boddy 1992). Der har været en stigende erkendelse af politikens betydning for organisatorisk udvikling, indvikling og afvikling. Traditionen gives til tider selve navnet *organisationspolitik*. Den dækker over forskelle på, i hvor høj grad politik anerkendes som en almindelig del af organisationens hverdag. Den dækker også over forskel på, hvordan politik behandles som et nyt værktøj eller, hvordan politik primært ses som et analytisk begreb. I ovennævnte litteratur udvikles primært en instrumentel tilgang til organisationspolitik, som stilles til rådighed for *centrale forandringsagenter*, f.eks. konsulenter og ledere, der kan fremme bestemte dagsordener. Politik bliver dermed et redskab, et værktøj, til at give forandringsprocesserne den retning, som de givne forandringsagenter ønsker; den retning som anses for at være rationel. En enkelt aktør (eller gruppe) tildeles samtidig muligheden for at definere politikens mål. Denne aktør eller gruppe kan måske være konsulenten og ledelsen. Hvis andre, med vilje eller vilkårlighed, kommer til at ændre processernes retning, bliver det anset for at være destruktiv politik. Det anses for handlinger, der går imod organisationens sanktionerede mål; handlinger som er irrationelle og bryder med de rationelle mål og den rationelle planlægning.

Men i det *politiske procesperspektiv* anerkendes ikke *én* central forandringsagent. Ikke *én* specifik politik er i sin handling produktiv, mens de andre er destruktive. Udgangspunktet er, at det som kaldes destruktiv politik, f.eks. modstand mod forandring, har grund i et alternativt ræsonnement. Et ræsonnement, der følger andre in-

teresser. I dette tilfælde andre interesser end den centrale forandringsagents. Det *politiske procesperspektiv* lægger vægt på at forstå det politiske som en indgroet og produktiv såvel som destruktiv del af organisatorisk forandring. I dette perspektiv gøres op med en inddæmningsstrategi for politikken. Inddæmningsstrategien fastholder politikken som noget illegitimt, og skaber derved langt flere dysfunktioner. Hvis det ikke er legitimt at varetage sine interesser, hvis det ikke er legitimt at stille spørgsmålstegn ved forskellige forandringsprojekter, så forstummer kritikken. Men den forsvinder ikke. Den bliver blot praktiseret på andre mindre legitime måder. Til belastning for individer og organisation. Resultaterne er forskellige. Men forandringsprocesserne følger i ingen af tilfældene forandringsagentens forudbestemte og foretrukne retning – med eller uden samtykke er forandringsprocesserne resultatet af forhandlinger og kompromiser. I denne artikels specifikke fokus er spørgsmålet blandt andet, hvordan ledelseskonsulenterne praktiserer deres rolle som forandringsagenter? Hvordan indgår de i de politiske processer og den sociale dynamik, som udvikler sig omkring etableringen af forandringsprogrammer og de koalitioner, der driver disse frem?

Ledelseskonsulenternes ageren og roller balancerer ofte på en knivsæg mellem det politiske og det rationelle: Ledelseskonsulenternes yin og yang (Mulligan & Barber 1998) eller balancen mellem de socio-politiske og tekniske kvalifikationer (Bloomfield & Danieli 1995) er en bevægelse væk fra forestillingen om den enlige forandringsagent, der med tekniske værktøjer og rationelle programmer bestemmer retningen. Det er en forskydning i retning af politik som en del af forandringsarbejdet (Borum 1995; Erhvervsfremmestyrelsens 1999). Men det er ikke nødvendigvis en forskydning væk fra

opfattelsen af konsulenter som de centrale forandringsagenter. Politikken kan, som i ovennævnte tilgange, være instrument for 'den eneste rigtige vej'. I sådan en tilgang er politikken det rationelle programs videreførelse, og det er derfor relevant at spørge, hvordan konsulenterne balancerer mellem det rationelle og det politiske.

Politiske processer, politiske programmer og koalitioner

Politisk proces perspektivet er en teoretisk forståelsesramme, som har til formål at forstå organisatoriske forandringer i et bredere perspektiv end blot de handlinger, der udvikles i organisationerne selv. Aktører i og uden for organisationerne spiller en rolle i opbygningen og udviklingen af politiske programmer og koalitioner, der er centrale begreber i forståelsen.

Politikken er overalt – den er allestedsnærværende. Men intensiteten varierer (Knights & Murray 1994)². Når politikken er overalt, skyldes det, at politik er udtryk for individers og gruppers praktiske arbejde for at få tingene til at hænge sammen – forstået både konkret og på et mere abstrakt plan. Individer og grupper søger efter mening og identitet – såvel på det symbolske som det materielle plan: Dit praktiske arbejde skal hænge sammen; det sociale fællesskab skal hænge sammen på arbejdspladsen; dit arbejdsliv og fritidsliv skal hænge sammen. Men også dét at være igangsætter af et organisatorisk forandringsprojekt skal give *mening*. Din fortolkning af omverdenens forandringer og den valgte vej (et ledelseskoncept) til at imødekomme disse skal hænge sammen. Alle individernes og gruppernes arbejde for at få tingene til at hænge sammen, er motoren bag de *politiske processer*. Politik er handlinger, der har til intention at opfylde bestemte mål – f.eks. organisationernes mål.

Men ovennævnte definition er mere åben og ad hoc præget, netop fordi den inddrager muligheden for, at der er mange forskellige mål og intentioner, som udvikler sig sideløbende. Da der er mange forskellige individer og mange forskellige grupperinger i og på tværs af organisationer, er der også mange forskellige interesser og mål på spil.

Politiske programmer er et analytisk begreb, som dækker over udviklede og omfattende programmer for forandring. Programmet indeholder en vision, et mål og en række virkemidler, og programmet er samtidig det konkrete udtryk for, at en række aktører arbejder for et fælles mål. Et eksempel kan være et IT-projekt, hvor ledelsen og IT-chefen arbejder sammen om at introducere virksomheden med en portal på 'Nettet'. Afsettet for projektet var en identifikation af tabte markedsandele. Et bud på 'løsningen' var at skabe et vindue på 'mediet med de mange muligheder': Internettet. Virkemidlerne er nye IT-applikationer, markedsføring og reorganisering af en række interne og eksterne processer og samarbejdsrelationer, som understøtter det samlede program for forandring. Dette program nedfældes måske i en strategiplan, men det er alene ét konkret udtryk, et objekt, der sammenfatter nogle aftaler og forhandlinger. Programmet udvikles for eksempel ved at andre aktører i eller uden for organisationen tages med ind. Det kan være IT konsulenter, der allerede har udviklet applikationer; eller medarbejdere, som ved noget om markedsføringen af produktet. Eksemplet kan udvikles med hensyn til, hvilket organisationssyn der ligger under de valgte løsningsmuligheder og virkemidler, men tjener her blot som en illustration. Et politiske program forudsætter en omfattende dagsorden. En dagsorden, der i intention rækker mod en helhedsorienteret forandringsproces. I denne artikels sammenhæng spiller ledelseskoncepter som

Business Process Reengineering, Total Quality Management en væsentlig rolle i de politiske programmer. Disse indeholder oftest de væsentligste ingredienser til at udfylde et politiske program: en problemdiagnose og en vision. De indeholder forslag til løsninger samt en række virkemidler (Huczynskij 1993). Ledelseskoncepterne indeholder implicit et menneskesyn og et organisations-syn, som ofte – i det mindste på det retoriske plan – er med til at skabe forbindelsen mellem problemdiagnosen, visionen og løsningen (Jackson 1996; Case & Grint 1998; Clark & Salaman).

Programmerne skal forstås i sammenhæng med de *koalitioner af aktører*, som opbygges. Koalitioner er alliancer mellem forskellige personer, institutioner, grupper eller lignende, som arbejder for samme mål. Det kan være ledelsen, en styregruppe eller et samarbejdsudvalg. Men en koalition kan også gå på tværs af organisationens grænser, hvor f.eks. konsulenter kan spille en rolle. Koalitioner behøver ikke nødvendigvis at være formaliserede. Det afgørende er, at det er alliancer mellem aktører, som arbejder på at opnå samme mål på et givet område. Aktørerne spiller en central rolle for, hvad der kommer på dagsordenen og for, hvordan temaer forhandles ud og ind af det politiske program. En IT konsulent vil med udgangspunkt i sin erfaringsbasis bringe nogle andre perspektiver til dagsordenen end f.eks. en tillidsrepræsentant eller sikkerhedsrepræsentant vil gøre.

Aktørerne søger mening og tillægger bestemte fortolkninger af omverdensforandringer vægt: IT konsulenten tillægger f.eks. den teknologiske udvikling stor vægt og vil finde god mening i at gøre implementering af nyere informationsteknologiske virkemidler til løsningen på mange udfordringer. Operatøren på en virksomhed vil måske lægge større vægt på, at kvalitets-

standarder og gennemløbstiden har været faldende. Driftssikkerheden skal i top på de maskiner vedkommende arbejder med. Kvaliteten, gennemløbstiden, og for den sags skyld arbejdsmiljøet, er afhængig af en maskinpark, der er driftssikker. Vi fortolker signaler og informationer om omverdensforandringer forskelligt. De forskellige informationer får forskellige prioritet. Det sker på baggrund af den erfaringsbasis, som er forankret i vores uddannelsesmæssige baggrund, vores organisatoriske tilhørsforhold og vores øvrige personlige erfaringer. I den proces får fortolkningen af omverdenen betydning for udvikling og formningen af de politiske programmer.

Politiske programmer – herunder ledelseskoncepter – er helhedsorienterede og berører derfor mange individer og grupper i organisationen. Kendetegnende ved et program er, at en gruppe af aktører har opnået (provisorisk) enighed om målet. Denne gruppe er programmets bærende koalition. Men i dannelsen af en sådan koalition bliver nogle placeret indenfor – og nogle udenfor. Inklusion skaber også eksklusion. Og derfor skabes der også her fornyet politisk intensitet. På den ene side skal programmet bidrage til at føje individer og grupper sammen. At få dem til at arbejde efter samme mål. At reducere kompleksitet. På den anden side har programmet til formål at berøre mange interesser og interesser gennem forandringer. Dermed sættes gang i den politiske intensitet, og fornyet kompleksitet fremkommer. Det er et af paradokserne ved de politiske programmer. Og det er et af de væsentlige paradokser, som konsulenterne balancerer på knivsæggen af: Konsulenterne skal sælge ydelser, forandringsprocesser, som reducerer kompleksitet og skaber mening og overblik. Men samtidig skaber de forandringer, der er lig med ny kompleksitet.

Koalitionerne giver altså programmerne form, indhold og retning, men er ikke alene i at bestemme materialiseringen af forandringerne. En ofte udtalt antagelse er, at programmernes retning er bestemt på forhånd. Det kan være af en leder, af ledelsen eller af konsulenterne. Men selv om vi oplever os selv som passive, deltager vi i forandringerne. Organisationens medarbejdere vil fortolke lederens beslutning forskelligt – og ikke altid efter den intention, der lå til grund for beslutningen. Derfor vil forandringsprocesserne formes gennem de levende kompromisser, som indgås. Den vil formes efter de fortolkninger, som individer handler ud fra. Derfor er forandringsprocessens retning afhængig af, hvordan forskellige aktører fortolker og herudfra handler i forhold til at støtte processen.

Formningen af det politiske program

Teknologi og ledelseskoncepter har det til fælles, at de ofte betragtes som temmelig færdigt udviklede og lukkede – altså som en utilnærmelig sort box – af de aktører, som bliver 'udsat' for dem. På den baggrund har det været frugtbart at lade forståelsesrammen for det politiske procesperspektiv udvikle med inspiration fra den nyere teknologisociologi (Latour 1987). Her ses skabelsen af det sociale og skabelsen af teknologien som to sammenvævede processer. Opbygningen af netværk mellem aktører er med til at give teknologien form, men er altid åben for forandringer. På samme måde er opbygningen af netværk og koalitioner med til at give politiske programmer form, men er også altid under forandring. Translationsprocessen (Latour 1986) angiver de processer, som er med til at forme teknologi, når aktører og aktanter forhandler. Teknologien, og lignende artefakter, tillægges en rolle i sig selv, helt på linje med aktørerne, derved

fremkommer begrebet aktanter. I politisk proces perspektivet anses det dog for at være egenskaber, som alene fremkommer, når aktørerne forhandler i opbygningen af politiske programmer³. Det er aktørerne, som bærer disse egenskaber frem.

Men det er ikke alene de 'hårdere' teknologier og artefakter, som kan være med til at forme forhandlingsprocesserne: Fortællinger, diskurser og symboler kan tildeles væsentlige roller i den måde, hvorpå omverdenen fortolkes: *Informationsteknologi* har som nyskabelse været del af en fortælling; en fortælling om noget nyt; noget umuligt som alligevel blev muligt. 'Den globale landsby'; 'opløsningen af tid og rum' osv. Fortællingen om informationsteknologi er fortællingen om noget nyt, som man ikke kan være imod. Samtidig trækker informationsteknologi på en teknisk rationalitet. Det er en rationalitet, der har været en indgroet del af den vestlige kulturs modernitet. Informationsteknologi bliver derfor ofte anvendt til at skabe tilslutning til forandringer – ofte uden et forudgående grundigt kendskab til muligheder og konsekvenser ved anvendelse af IT i de konkrete sammenhænge. I den senere tid har kritikken af mange offentlige IT-projekter (de private kender vi ikke så meget til på grund af manglende åbenhed) netop mindet os om, at sådanne fortællinger til tider kan være mere forførende end umiddelbart godt er. I denne artikels sammenhæng er det nok så interessant, at det formentlig altid vil stå uafklaret, i hvilken grad offentlige ledere har haft dårlige rådgivere (konsulenter), eller i hvilken grad lederne ikke har været klædt ordentligt på – herunder stillet de nødvendige kritiske spørgsmål til, om den konkrete teknologi stod mål med *fortællingerne om informationsteknologiens* formåen, og om det egentlig var det, som opfyldte de organisatoriske behov.

En anden fortælling, som står overfor denne, er fortællingen om *'modstand mod forandring'*. De to komplementerer hinanden. Hvor fortællingen om informations-teknologiens muligheder f.eks. anvendes til at skabe fornyelse – anvendes til at *skabe tilslutning* fra flest mulige – så anvendes *'modstand mod forandring'*, som et bolværk mod det, der kategoriseres som konservatisme og reaktionære kræfter i og uden for organisationen. I teknologisociologien kaldes det undertiden at dis-associere, fordi processen går ud på at *afkoble forbindelsen til modstanderne*, f.eks. ved at afvise deres modstand som skinbarlig og irrationel konservatisme uden grund i nogle fornuftsbetonede refleksioner. Hvad der imidlertid ofte overses er, at *'modstand mod forandring'* er udtryk for, at individer eller grupper *ikke* kan skabe mening (og identitet) på baggrund af de nye forandringsprogrammer. Modstand mod forandring kan være udtryk for en velbegrundet og rationel tvivl overfor sammenhængen mellem det politiske program og organisationens behov for forandring. Her kan vi ræsonnere i det uendelige over, hvordan tingene *i virkeligheden* hænger sammen. I stedet konstaterer jeg blot, at *'modstand mod forandring'* er forskellige udtryk for oplevelser af de samme fænomener hos forskellige individer og aktører. I en række tilfælde anvendes *'modstand mod forandring'* som en fortælling til at styrke en koalition, over for andre, som bliver distanceret i forhold til dennes mål.

Men hvordan anvendes metaforer og fortællinger i de politiske programmer mere generelt? Anvendes de som *'lim'* til at skabe meningsammenhæng? Er det i så fald en manipulation, der af *'centrale forandringsagenter'* sigter på at opnå de givne mål, som netop *de* ønsker opnået? Eller er det (også) et spørgsmål om at formidle meningsindholdet til de øvrige aktører, og der-

igennem opnå at flest mulig har det samme vidensgrundlag – at flest mulig herigennem også bliver ejere af processen? Disse spørgsmål besvares ikke her, men forståelsen af ledelseskoncepterne og dynamikken omkring deres anvendelse er et vigtigt bidrag. Ledelseskoncepterne bidrager til at skabe meningsammenhæng, men indeholder samtidig et paradoks, hvor de appellerer forskelligt til forskellige aktører: Ledelsesguruer, konsulenter og ledere indgår på forskellig vis i et fagligt drama, hvor organisationens behov bliver underordnet opretholdelsen af de professionelle identiteter (Jackall 1988). Lederes – og andres – fortolkning af *'virkeligheden'* bliver altså formet gennem disse fortællinger og myter (Clark & Salaman 1998; Jackson 1996; Case & Grint 1998; Sturdy 1997; Evans & Finchman 1999; Bamber 1999⁴). Gennem denne sociale konstruktion, som foregår både med vilje og vilkårligt, formes også de konkrete og materielle forandringer.

I det følgende vil jeg belyse konsulenternes rolle. Det gør jeg på baggrund af empiriske eksempler, som er baseret på interview med og materiale fra konsulenter, samt fra to case studier (Hagedorn-Rasmussen 2000). Konsulenternes rolle belyses som en aktør, der indgår blandt andre i dannelsen af koalitioner. Koalitionerne bidrager til at forme de politiske programmer, hvoraf ledelseskoncepterne udgør en væsentlig indholdsmæssig del. Men formningen virker begge veje. Aktørernes opfattelse af organisationens situation og omverdens forandringer formes også af, hvordan programmet er med til at lægge vægt på nogle informationer frem for andre; nogle trusler frem for andre; nogle muligheder frem for andre ...

I fremstillingen lægges der vægt på tre *'knudepunkter'* som, med en politiske proces forståelse til det empiriske materiale,

har været fremtrædende. Kun det første afspejler forandringsprocessen kronologisk. De to næste foregår parallelt og i vekselvirkning. Det første 'knudepunkt' er *konstruktionen af en nødvendighed*. Det belyses, hvordan et politisk program – der indebærer praktiseringen af et ledelseskoncept – ofte åbnes ved at skabe en *fortælling* om forandringerne i omverdenen. Fortællingen peger på, hvor vigtigt det er, at organisationen forandrer sig: At det er en nødvendighed. Det andet 'knudepunkt' er *det rationelle program*. Det rationelle program understøtter konsulenternes ekspertstatus; det rationelle program skaber legitimitet omkring konsulenternes vidensdomæne: forud strukturerede værktøjer og metoder viser sammenhænge mellem årsag og virkning og giver indtryk af at kunne bringe sammenhæng mellem organisationens styrker, svagheder, muligheder og trusler. At der kan skabes en direkte oversættelse fra omverdensforandringer til interne organisatoriske forandringer. De rationelle programmer repræsenterer den mere teknisk orienterede del af konsulenternes kvalifikationer. Men de skal også ofte understøttes af kvalifikationer til udøvelse af kunsten at lede og styre forandringer. Dette er det tredje knudepunkt: *forandringsledelse – den politiske ageren*.

Ledelseskonsulenters ageren mellem 'nødvendigheder' og politiske processer

Konstruktionen af en 'nødvendighed' – at bygge bro til det politiske program

For at skabe en sandsynlig succes, når et politisk program etableres, er det en fordel, at alle de implicerede har en opfattelse af, at der er behov for forandringerne; at de er

nødvendige. Men hvordan kan man etablere en fælles forståelse af nødvendighed i en usikker og flygtig verden? I udgangspunktet er det en fordel, hvis forandringerne i omverdenen éntydigt *kræver*, at organisationen omstrukturerer, tilpasser sig, udvikler, indvikler eller afvikler. Usikkerheden om organisationens fremtid er i sig selv en kilde til at etablere forståelse for nødvendigheden for forandring. Rigtig mange af de 41 interview jeg har foretaget med konsulenter, ledere og medarbejdere refererer med forskellige indgangsvinkler til fortællingen om 'udviklingens nødvendighed' eller 'det eneste konstante er forandring'. Altså, at alt er under forandring – ergo må vores organisation, og jeg som individ, underlægge mig kravet om forandring. Den forandringens nødvendighed sikrer samtidig efterspørgsel til konsulenternes vare: ledelseskoncepterne.

Konsulenter anvender ofte metaforer og mindre fortællinger til at skabe et billede af nødvendigheden for forandring. Det er en vigtig del af forandringslederens kvalifikationer (Kotter, 1997). Denne anvendelse er blot ét eksempel på, *'hvordan ting kan styres gennem ord'* (Czarniawska-Jorge & Jorge 1988). Men konsulenter anvender også ofte metaforer, fortællinger og anekdotiske referencer til succesfulde cases til at mobilisere deres kunder.

'Den brændende platform' er én metode som konsulenter har beskrevet i interview. Med 'Den brændende platform' skabes en oplevelse af, at organisationens medlemmer har noget særligt til fælles: en ydre trussel. Ved 'den brændende platform' fokuseres på alle potentielle trusler. Ved at sætte truslerne højt på dagsordenen opnås en fælles forståelse af *'nødvendigheden'* for at handle – 'vi er alle i samme båd'. Der skabes basis for at danne og anvende et politisk program, der har radikale perspektiver. Handlingerne skal ske på basis af

værktøjer til at udnytte de eksisterende styrker og muligheder⁵. Alle potentielle trusler bliver en del af platformens virkelighed, hvor alle ombord må handle.

Det fordrer samarbejde og fælles samling omkring mål og resultater. På lederniveau bruges den som metafor til at opbygge en fælles forståelse som indgangen til for eksempel et visions-seminar. En 'brændende platform' kræver radikale handlinger, og derfor er det nødvendigt at finde et redskab, som kan udvise nogle radikale resultater. Det kan for eksempel Business Process Reengineering – ifølge de bøger, som beskriver konceptet. De cases, som dokumenterer konceptets exceptionelle kvaliteter, er som regel nogle af de mest anerkendte virksomheder. Virksomheder som enhver organisation gerne vil sammenlignes med.

'Den brændende platform' anvendes også i forhold til medarbejderne. Forandringsprojekter bliver legitimeret. Trusler om faldende markedsandele eller trusler om dalende skattegrundlag inden for en offentlig myndighed, betyder trusler om tab af arbejdspladser. Udsigten til tab af arbejdspladser kan enten betyde total resignation eller en exceptionel beredvillighed. Med udsigt til en løsning på krisen – løsningen er ledelseskonceptet – i den anden hånd er der mulighed for at mobilisere det sidste og undgå det første. De fleste kender mindst et eksempel på en organisation, der har været meget presset, men som kunne mobilisere et meget innovativt og meget entusiastisk miljø, og som fandt vej ud af krisen. Til tider anvendes ledelseskoncepter alene med det formål at mobilisere den exceptionelle beredvillighed. En konsulent refererer til et møde med en direktør:

»Hvad kan du hjælpe med for at holde min organisation på stikkerne? Vi er ved at afslutte et stort IT-projekt, hvor med-

arbejderne har arbejdet i døgn drift for at få afsluttet det. Men vi skal have gang i noget lige bagefter ... For hvis der ikke kommer noget bagefter, så synker de ned i daglig drift. Så får de tid til at beskæftige sig med alle mulige mærkelige problemstillinger. Hvad skal ligge på toppen af deres travle dagligdag nu? Hvad skal vi lave ...? Jeg har en 110% organisation i øjeblikket – folk yder 110%. Det kan reelt ikke lade sig gøre. Det er humlebi-syndromet ... Og det gør vi, fordi der ligger noget på toppen. Der ligger nogle forventninger; der ligger nogle projekter på toppen af driften«.

'Den brændende platform' er blot en metafor. Metaforens styrke ligger i at koble fortolkninger og analyser af omverdenens forandringer og trusler sammen med potentielle løsningsforslag. Metaforens styrke ligger i at inkorporere alle i dette billede af organisationen, dens vanskeligheder og vejen ud af dem. Hvis det lykkes, kan man få medarbejderne til at yde 110%.

I Toqua Village valgte man at etablere et TQM program som et 'nødvendigt' svar på en økonomisk krise (Hagedorn-Rasmussen 2000). Kvalitetslederen bidrager til at fortolke og oversætte forandringerne, som et mobiliserende grundlag for et forandringsprogram:

»The threat is not the management in [the village]. The threat is now really a global economy. That is the threat. Call it a threat or call it an opportunity; but that is the fact of life. That is what is driving a lot of the decisions that are now being made throughout the world – it is competition [...] And it is the same thing with municipal services«. (Direktør for Offentlig Arbejde & Kvalitetsleder)

Han fortolker presset fra omverdenen. Samtidig lader han fortolkningen pege hen imod svaret – bygge bro til forandringsprogrammet. Kommunen har fundet et rationelt svar til at tøjle den globaliserede økonomis indvirkning på kommunen: det er TQM. Citatet viser, hvordan kvalitetslederen skaber legitimitet omkring det valgte program for forandring, og samtidig hvordan han bygger sin argumentation på materiale, som er blevet tilpasset til kommunen fra en større konsulentvirksomhed:

»To remain competitive, communities and companies throughout the U.S. and the world have implemented TQM, many to survive«. (materiale fra 'Bevidsthedstræningskursus i TQM')

Nødvendigheden for at udvikle, afvikle og indvikle kan være reel nok, men kan altså også være en konstruktionsproces. Under alle omstændigheder vil oversættelsen af omverdensforandringer, som artikuleres som 'nødvendigheder', til interne organisatoriske forandringer være led i en fortolknings- og forhandlingsproces. I Toqua Village er der lagt vægt på den globaliserede økonomi og på markedets krav. Det politiske program bliver i udgangspunktet relateret til nøglebegreber inden for denne forståelse: Konkurrence, og konkurrenceevne, produktivitet og effektivitet er centrale begreber⁶, imens kvalitet – og temaer som arbejdsforhold – henvises til en sekundær plads.

For bedre at forstå den fortolkningsproces kan vi følge et visionsseminar. I opstarten af et BPR-projekt deltog jeg i visionsseminaret, hvor ledere og de konsulenter, som skulle arbejde i organisationen, deltog. Neden for har jeg på baggrund af noter fra mødet genskabt de forhandlinger, der viser in-

teraktionen og forhandlingerne mellem konsulenter og ledere.

Den administrerende direktør opsummerer på deres strategiske situation:

»Vi har tabt markedsandele. Vi er ude af trit med kundernes ønsker. Vi bliver nødt til at ramme kundernes behov bedre. Det vil formentlig kræve en del omstrukturering og noget produktudvikling. Vi bliver nødt til at ændre kurs, hvis vi skal kunne regne med at fortsætte på en tilfredsstillende måde.«

På baggrund af direktørens karakteristik af virksomhedens problemer foreslår konsulenten, at de laver en undersøgelse af kundernes forventninger og tilfredshed. Det kan gøres på flere måder, og konsulenten foreslår enten en spørgeskema-undersøgelse, en telefoninterview-undersøgelse, en undersøgelse hvor sælgerne stillede spørgsmål, når de var ude, eller måske ved en fokusgruppe-undersøgelse. Her bryder produktionschefen ind:

»Vi kender udmærket kundernes forventninger og behov. Sælgerne får jo allerede den information med hjem når de er ude. Nej, vi mangler kun to ting: For det første en ny maskine i produktionen så vi kan levere produkterne til tiden. For det andet mangler vi ny software til en bedre integration mellem råvareindkøb, produktionsplanlægning og logistik omkring distribution.«

Nu bliver personalechefen utålmodig og vil til. Det er åbenlyst, at han mener, at produktionschefen kørte sin egen dagsorden, fuldstændig ligesom ved benchmark-projektet for et par år siden. Personalechefen henvender sig til alle ved bordet:

»Der er ingen grund til at skulle investere i en dyr maskine, hvis det er noget helt andet kunderne vil have. Vi skal lave en fokusgruppe undersøgelse. Det kan godt være, at det kommer til at tage noget tid. Men det kan vise sig at være givet godt ud, hvis kundernes ønsker betyder, at vi alligevel hellere skal udvikle og investere i en anden type af maskiner.«

Den administrerende direktør mente ikke, at det var godt nok:

»Hvis vi skal overleve i den ny økonomi skal vi nok lytte til kunderne. Men de ved jo dårligt, hvad det er de har behov for i dag. Hvordan skal de så vide, hvad de virkelig ønsker sig i morgen? Det er her vi skal kombinere produktinnovation med omstruktureringen. Vi skal opfinde den nye vinkel på vores produkt, som de ikke ved de har behov for, men som gør, at de simpelthen må have det.«

Konsulenten supplerer direktøren:

»I vil bedre kunne sælge forandringerne hos medarbejderne, hvis I har undersøgt kundernes forventninger ... og så er det vigtigt at få synliggjort, at uden omstruktureringen vil det betyde et stort tab af arbejdspladser. Muligvis helt lukning«.

I forhandlingsprocessen fremgår det, hvordan nødvendigheden for forandringer etableres som et udgangspunkt, et svar på tabte markedsandele. Men betydningen og konsekvensen af dette pres fra omverdenen forbliver tvetydigt og forandres undervejs. Der afstemmes forskellige holdninger. Der forhandles om værdien af at kende kundernes forventninger i forhold til at udvikle strategien for virksomheden, men derigennem også hele det konkrete og foranstående for-

andringsprojekt. Kundernes forventninger, som skal stå i centrum, er ikke noget entydigt – og de tillægges heller ikke noget entydig rolle. I ledelsen kan de ikke blive enige om, hvilken status de skal have. Læg også mærke til, at hvad der er truende, og hvad der er organisationens mål, i sig selv er genstand for en del fortolkning og politisk forhandling. Det er som regel alene ledelsen og konsulenterne, der deltager i denne fase. Arbejdsforhold og medarbejderinddragelse er som udgangspunkt ikke en naturlig del af den strategiske prioritering. Til tider vil personalechefen eller uddannelseschefen deltage i fasen. Det giver mulighed for at få berørt en række arbejdsforholdsrelaterede perspektiver. I perioder vil arbejds-markedssituationen skabe strukturelle forhold, hvor en øget opmærksomhed på medarbejdernes udviklingsmuligheder opprioriteres. Men som udgangspunkt er temaerne ikke på dagsordenen i generelle strategiske forhandlingsprocesser. Derfor bliver disse vigtige temaer og processer nemt sat på et sidespor, når strategi og mål for forandringsprocessen fastlægges. Når projektet skal præsenteres for medarbejderne bliver det forhandlede program for forandring til et 'nødvendigt' svar på 'kravene' fra omverdenen (markedet). Et rationelt program.

Det rationelle program – fasemodel og rationelle værktøjer

Rationelle programmer og værktøjer, som kan imødekomme usikkerheden, udmærker sig ved at introducere årsag-virkningsrelaterede svar på 'nødvendighederne'. De repræsenterer viden og innovationer, som har til formål at bringe organisationens styrker frem højt på dagsordenen og derigennem udnytte de eksisterende muligheder. Rationelle programmer skal samtidig bidrage med værktøjer til at 'bemestre' kompleksi-

tet. *Bemestre* (eller *cope*), et socialpsykologisk begreb, handler om at håndtere situationer. Selvom begrebet almindeligvis anvendes inden for arbejdspsykologien, kan det også med fordel kaste lys over, hvordan ledelseskoncepter udfylder et tilsyneladende umætteligt behov: Ved at lederne anvender ledelseskoncepterne som rationelle programmer, reduceres kompleksiteten til en række begreber og værktøjer, som kan danne baggrund for analyse og omstrukturering af organisationen. Det handler om at reducere og behandle information i kategorier, som lederen kan fortolke og omsætte til mål og virkemidler i forandringsprogrammer. I den hastigt voksende mængde af tilgængelig information er sorteringen, udvælgelsen og behandlingen af denne blevet en væsentlig drivkraft for, at lederne kan opretholde en oplevelse af overblik og sikkerhed. Men gennem kategoriseringen og reduktionen sker der også en frasortering af information og en produktion af ikke-viden. Rationelle programmer er altså på den ene side en nødvendighed for at bemestre og omverdensfortolke. På den anden side medfører de en distancering, og en objektgørelse, af den virkelighed, som leder og konsulent er i færd med at forandre.

Et grundlæggende ikon på et rationelt program er den fase-model, som langt størstedelen af konsulenter introducerer for de-

res kunder. Fasemodellen repræsenterer idealet om den rationelle planlægningsproces, hvor opstart og intern markedsføring, analyse, design, implementering og opfølgning successivt leder frem til organisationens genfødsel som en konkurrencedygtig organisation⁷. Modellen har været et grundlæggende element i præsentationsmateriale fra konsulenter. Den har været fremtrædende i måden konsulenterne beskriver cases på i interview. Den har været fremherskende i Burebjerg kommunes BPR projekt (Vogelius et al. 2000; Hagedorn-Rasmussen 2000). Den er fremtrædende i de bøger, som konsulenter skriver, og som udgives af Børsen Bøger om praktisering af forskellige ledelseskoncepter. Den har været fremtrædende i mange af de projekter, som ledere beskrev, når jeg søgte efter cases. Til hver af faserne kan lokaliseres forskellige centrale indsatsområder. Men der er også en fase, som går forud for den rationelle fase-model, nemlig det vi kunne kalde idé-fasen. Idé-fasen er den fase, hvor strategi- og målfastsættelse, valg af konsulentorganisation, eventuelt en indledende afgrænsning og udvælgelse af processer samt indgåelse af kontrakten mellem konsulenter og ledelse foretages. Den fase er nok så vigtig, da valg af mål og virkemidler ofte forhandles her. Det stod også klart i beskrivelsen af visions-seminaret tidligere i artiklen.

Skema 1: Den Rationelle Fasemodel

faser	Opstart	Analyse	Design	Implementering	Opfølgning
Eks. på indsatsområder	<ul style="list-style-type: none"> – Spredning og udvikling af vision – Udvalgelse af processer 	<ul style="list-style-type: none"> – Procesbeskrivelser /måling – Identifikation af indsatsområder 	<ul style="list-style-type: none"> – Idéer til nye processer – Vurdering af konsekvenser 	<ul style="list-style-type: none"> – Nye og ændringer af specifikationer – Uddannelse – Opfølgning på implementeringsproblemer 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Evalueringer:</i> – Kundetilfredshed – Lever processer op til mål m.v.

Gennem fasemodellen agerer konsulenter med forskellige redskaber og værktøjer. Nogle er teknisk orienteret, og nogle er orienteret mod forandringsledelse. De teknisk orienterede redskaber udtrykker det rationelle program på et mere detaljeret niveau. Her genfindes det rationelle programs appel om at etablere en step-vis forandring, der sikrer organisationens genfødsel. De redskaber der sigter mod forandringsledelse trækker i højere grad på konsulenternes kvalifikationer som socio-politiske aktører, hvilket jeg vender tilbage til under afsnittet om 'Forandringsledelse og den politiske ageren'.

I skemaet nedenfor er nævnt en række redskaber og værktøjer, der alle er teknisk orienterede, og som konsulenter ofte praktiserer under forskellige ledelseskoncepter. Selvom nogle af værktøjerne er særligt knyttet til specifikke ledelseskoncepter, bliver de ofte praktiseret under andre. Kvalitetscirkler er f.eks. knyttet til TQM, imens

logistiske analyseredskaber og IT-redskaber ofte kædes sammen med BPR. Men ofte vil BPR projekter indeholde benchmark-analyse og PDCA/RADAR (se skema) for at skabe overblik og generere idéer til nye (forretnings/ service-) processer. På samme måde vil TQM ofte inddrage logistiske analyse-redskaber for at optimere processerne internt i organisationen.

Som i visionsseminaret gælder det for alle af disse rationelle værktøjer, at de indeholder valg og fravalg af data, processer, information osv. Valg, fravalg og prioriteringer, som forhandles af konsulenter, ledere, styregrupper, projektgrupper og andre aktører, der deltager i koalitioner, som bærer det politiske program.

Dette kommer for eksempel til udtryk ved, hvordan centrale begreber i ledelseskoncepterne fortolkes. I Toqua Village blev forandringens nødvendighed ansporet af en økonomisk krise, hvilket understøttede be-

Skema 2: Teknisk orienterede redskaber og værktøjer

Redskaber og værktøjer	Eksempler og uddybning
Benchmarking	Mål for produktudvikling; gennemløbstid; kostpris; antal reklamationer; antal fejl; antal klager; ventetid
Kvalitetscirkler	f.eks. benchmark-analyse årsag til fejl el.lign., designe ny proces, følge op. RADAR/ PDCA-cycles (Results.Approach.Deployment.Assessment.Review/ Plan.Do.Check.Act)
Analysér af kundebehov og -tilfredshed	Surveys; analyse af reklamationer; (telefon)interview; spørgeskemaer; marketingsanalyser
Procesorienterede analyseredskaber	Fishbone; flow-chart; process-mapping
Tidsstudier	Tidstagning knyttet til benchmarking og procesorienterede redskaber
Logistiske analyseredskaber og programmer	Sammenkædning af proces inden for virksomhedens/organisationens rammer og til leverandører og kunder
IT-redskaber	Back Office (Intranet, kontorpakker, projektstyring, gruppe-støtte, ERP); Front Office (ex. CRM, SCM, E-business)

greber som konkurrence, konkurrencedygtighed, produktivitet og effektivitet som centrale. Disse blev indlejret i de værktøjer, som konsulenter og ledelse stillede til rådighed for kvalitets-teams. Kvalitet blev derfor transformeret eller formet til at være orienteret mod en markedsdiskurs frem for f.eks. ønsket om øget kvalitet i job, jobglæde osv. Det var en formning af programmet – og forandringsprocessen – som fjernede temaer som jobudvikling, jobglæde og arbejdsforhold fra dagsordenen. De optrådte ikke som variable i de teknisk-rationelt orienterede værktøjer. De temaer blev derfor ikke legitime at tage op.

I BPR står værdi for kunden som et centralt begreb, men også dette indeholder en stor del fortolkning. Når arbejdsproces-analyser og logistiske redskaber anvendes med henblik på at analysere og omstrukturere eksisterende processer, får det betydning, om analysen indeholder målevariable som jobglæde og ergonomiske forhold. Variable som ofte fastsættes allerede i udviklingen af kommissorium og kontrakt mellem konsulenter og ledere.

I Burebjerg kommune blev det overordnede mål med projektet bl.a. beskrevet som »... gennem en fortsat decentralisering, at skabe mulighed for øget brugertilfredshed, større jobglæde og en mere effektiv udnyttelse af de nuværende ressourcer.« Videre hed det om resultaterne, at det forventedes »... at blive en række forslag til forbedring af organisatoriske arbejdsgange.« Forslagene skulle være kvantificerbare. De skulle indeholde målelige resultater/ gevinster. Som måleenheder kunne anvendes ressourceindsats, gennemløbstid, antal fejl »... samt andre mere kvalitative enheder.« Sådan blev formålet og forventningerne beskrevet i kommissorium og i de første nyhedsbreve. Det er vigtigt at være opmærksom på, at jobglæden var med fra begyndelsen. Men job-

glæden blev aldrig operationaliseret; hverken i kvantitative eller 'andre mere kvalitative enheder'. Vi kan nøjes med at konstatere det. Vi kan også foreslå forskellige forklaringer og fortolkninger. Den kritiske fortolkning vil være, at 'jobglæden' kun er med for at sælge programmet i organisationen. 'Jobglæden' er udtryk for retorik og er et manipulatorisk værktøj. En anden fortolkning er, at den centrale koalition – ledelsen støttet af ledelseskonsulenterne – ikke havde temaet højt på dagsordenen; på deres prioriterede liste. De har endog haft en antagelse om at 'jobglæden' ville *implementere sig selv*. Men *jobglæden implementerede ikke sig selv*. Og en af årsagerne var, at der ikke var nogle aktører, som interesserede sig for det i den bærende koalition. Generelt var medarbejdernes indflydelse lav i processen.

Forandringsledelse og den politiske ageren

Fremstillingen af det politiske program som et *rationelt program* fornægter den indlejrte politiske dimension. Fremstillingen af det politiske program lægger i stedet vægt på en rationel planlægningsproces, der følger et sæt af quasi-videnskabelige værktøjer og metoder til at kæde årsag og virkning, virkemiddel og mål sammen. Men praktiseringen af disse rationelle værktøjer er samtidig en reduktion af kompleksitet og en fravælgelse af viden, temaer og interesser. Det er en nødvendig proces. Men det er også en politiske proces, som ofte udelukker medarbejdernes interesser og temaer omkring arbejdsmiljø og –forhold. Det betyder ikke, at udviklingsprojekter aldrig har positive konsekvenser for medarbejderne. De medarbejdere, der defineres som kerne-medarbejdere, vil ofte inddrages i udviklingsprocesserne. De øvrige medarbejdere vil også til tider få glæde af forandringerne.

Det afgørende i denne artikel er imidlertid konstateringen af, at det meget ofte er en vilkårlig sideeffekt.

‘Den brændende platform’ var et eksempel på, hvordan nødvendigheden for forandring skal artikuleres tydeligt, og hvordan konsulenterne tilstræber at styre, katalysere eller coache gennem bestemte fortolkninger. Målet er foruden at gøre konsulenternes tilstedeværelse og ledelseskonceptets praktisering åbenlys for alle at tilstræbe et øget engagement og en øget motivation i projektet. På samme måde kan også målfastsættelsen i sig selv være med til at understøtte iscenesættelsen af nødvendigheden for forandring. En konsulent fortæller, hvordan målene skal sikre radikaliteten:

»... det er ikke så meget om vi når målene. Det er processen omkring målene. Hvis vi har sagt, at vi ville nå 50% reduktion i gennemløbstiden og vi når 25% så, er det meget fint. Hvis vi i udgangspunktet havde sagt 25, havde vi ikke nået det. Ved at promovere den radikale tankegang får vi folk op på mærkerne«.

De ambitiøse mål antages altså at hjælpe ‘adrenalin-pumpen’ i gang. Det er selvfølgelig endnu mere effektivt, hvis målet om 50%’s reduktion modsvarer kravet fra den konstruerede (reelle eller ikke reelle) nødvendighed.

I skemaet nedenfor fremgår en række af de redskaber, som konsulenter præsenterer i deres materiale, og som i varierende grad kan identificeres i de fleste forandringsprojekter. De er komplementære til de teknisk orienterede. De er blandt andet et resultat af, at de teknisk orienterede rationelle værktøjer ikke implementerer sig selv. Hvor der tidligere har været en forestilling om, at de rette værktøjer ville ‘implementere sig selv’, har erkendelsen af implementeringsvanskeligheder bidraget til innovationer og udvikling af en række værktøjer orienteret mod det socio-politiske perspektiv.

Uddannelse af medarbejderne står prioriteret i mange forandringsprojekter. Især er der kernemedarbejdere. Kernemedarbejdere er enten projektledere og mellemledere, eller det er medarbejdere, som typisk er udvalgt af ledelsen til netop at gennemgå en

Skema 3: Redskaber orienteret mod forandringsledelse

Redskaber og værktøjer	Eksempler og uddybning
Analyse af medarbejdertilfredshed, kultur, loyalitet	Surveys; interview
Teknikker til værdi- og holdningsbearbejdning	Brændende platform; fremtidsværksted, brainstorming; rollespil, workshop
Team	Organisering omkring analyse af egne processer: Hermed spredes ejerskabet af det politiske program
Uddannelse af interne projektledere, nøglepersoner, katalysatorer osv.	Uddannelse i relation til ledelseskonceptets teori, filosofi og holdninger; ledelseskonceptets værktøjer og redskaber (skemaet her f.eks.); uddannelse til håndtering af konsulentrollen
Kreativitetsteknikker til idé-generering	Ofte de samme som til værdi- og holdningsbearbejdning – blot forskellige faser i processerne

uddannelse, der kan kvalificere dem til at være projektledere, interne konsulenter eller katalysatorer, for at nævne et par af de navne, der er typiske. Udvælgelsen har betydning for formningsprocessen, idet udvælgelsen er en inklusion i det politiske programs koalition. Valget af de aktører, som kommer til at deltage, får betydning for, hvilken viden og hvilken forståelse af arbejdsprocesser der tillægges betydning i forandringsprocessen. En konsulent fortæller om udvælgelsen til et projekt:

»... en direktør viste mig en liste med personer ... jeg sagde at han skulle forklare mig, hvordan de var udvalgt. For hvis det var dem han kunne undvære, så skulle det være nogle andre. Hvis det var dem, der checker ind kl. 9 og ud kl. 4, så er det ikke dem, som vi kan bruge ...«

De, der ønsker at 'checke ind kl. 9 og ud kl. 4', bliver i udgangspunktet ekskluderet fra muligheden for at få indflydelse på forandringsprocessen. Hvem der i øvrigt er favoritter til at blive udråbt som kernemedarbejdere i forandringsprojekter kan variere fra ledelseskoncept til ledelseskoncept. TQM kan appellere til medarbejdere i kvalitetsafdelingen; i arbejdet med Human Resource Management eller Den Lærende Organisation vil kernemedarbejderne formentlig være at finde i personaleafdelingen. Når der er tale om et BPR-projekt vil der ofte være tale om IT-medarbejdere. Disse medarbejdere vil typisk blive udvalgt af konsulenterne sammen med ledere og mellemledere og gennemgå en uddannelse i projektets vigtigste elementer: a) teorien, filosofien og holdningerne bag ledelseskonceptet, b) ledelseskonceptets konkrete værktøjer, samt c) rollen som katalysator; projektleder eller konsulent. Gennem uddannelse af kernemedarbejdere

sigter konsulenter og ledelse på at opnå en vigtig intern spredning og forankring i organisationen. På sådanne kurser skabes en relation mellem konsulenterne, ledelse og de interne konsulenter, hvor de tilsammen etablerer en fælles forståelse for problemdiagnose og metoder til problemløsning. De skaber mening. En konsulent fortæller om sådanne kurser:

»Og typisk, hvis det er sådan nogle kurser, så kommer vi væk fra virksomheden ... Vi skal arbejde lidt med det, vi skal blive bedre til ... Det er motiverende i sig selv. Og man kan også måske krydre det lidt med nogle gode historier og en god frokost. Der findes masser af små indpakkingsfif. Det kan blive mæeeget positivt oplevet, hvilket det jo også er blevet – som regel – i virksomheden.«

Der opbygges en 'team-ånd', hvor de enkelte aktører konstitueres som konsulenter og 'mini-eksperter' inden for et bestemt ledelseskoncept. Konsulenterne får dermed 'interne konsulenter', der kan bidrage til at skabe tillid til og fortrolighed med forandringsprojektet. Det er endnu et vigtigt fundament for konsulenter og ledelsens ønske om at udbrede ejerskabet i organisationen. Men i etableringen af en 'team-ånd', og i konstitueringen af 'mini-eksperter', ligger også en risiko for forøget distance til organisationens øvrige medarbejdere.

Arbejdsforhold mellem strategiske 'nødvendigheder' og politiske processer

Relationen mellem konsulenter og ledere er central i forståelsen af forandringsprocesser, som praktiseres på baggrund af nye ledelseskoncepter. Ledelseskonsulenterne re-

præsenterer et beslutningsled, som tidligere lå inden for organisationens rammer. Beslutningerne er *outsourcet*, hvilket utydeliggør ansvaret for, og også ofte konsekvenserne af, beslutningerne.

Relationen mellem konsulenter og ledere er kendetegnet ved en gensidig afhængighed, hvor forandring artikuleres som en ufravigelig nødvendighed. Konsulenterne optræder som eksperter, der ved hjælp af ledelseskoncepter kan bidrage til at reducere usikkerhed. Men ledelseskoncepterne bliver ikke fortolket entydigt – aktører i organisationerne fortolker og handler herudfra på baggrund af egne interesser og egen erfaringsbasis. Derfor skaber ledelseskoncepterne paradoksalt nok også fornyet kompleksitet. Sammen med de stadige forandringer kan det i sig selv betyde nye belastninger i arbejdsmiljøet. Hertil kommer, at temaer om arbejdsmiljø og –forhold sjældent er en prioriteret del af ledelseskoncepterne.

I artiklen her fremgår det endvidere, at medarbejderne ofte udelukkes i forandringsprocesserne. Medarbejderindflydelse betyder ikke i sig selv en forsikring om, at arbejdsmiljø og –livstemaer bliver en prioriteret del af forandringsprogrammets dagsorden. Men medarbejderindflydelse, gennem inddragelse og indrullering af medarbejderne i forandringsprogrammernes koalitioner, kan betyde varetagelse af interesser og perspektiver, som ligger langt fra konsulenternes og ledelsens erfaringsbasis.

Konsulenter og ledelse sætter rammerne for, om mål som jobglæde og arbejdsmiljø bliver inddraget i forandringsprocessen. Hvis arbejdsmiljø og –forhold skal med i disse ofte gennemgribende forandringsprocesser, skal medarbejderne, samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg – eller andre aktører – have en målrettet politik. En politik der retter sig mod at mål om jobglæde og ar-

bejdsmiljø bliver synliggjort og prioriteret på lige fod med andre mål. Konsulentdrevne forandringer er ikke i modsætning til processer, der kan bidrage til udvikling af arbejde, arbejdsforhold og arbejdsmiljø. Men professionaliseringen af ledelse, og outsourcing af ledelsesbeslutninger til konsulentvirksomheder, er med til at skabe en stærkere markedsdiskurs fjernt fra de konkrete arbejdsprocesser. Forandringsprojekter har ofte jobglæde med i formålet for projekterne, men uden nærmere præcisering af, hvordan jobglæde skal indgå. Det omtales som et biprodukt. Derfor træder det ud af karakter i processen, hvormed produktivitet og effektivitet overtager rollen som evalueringskriterier. I bedste fald forbliver arbejdsmiljøet og –forholdene ved status quo. I værste fald intensiveres arbej-

Noter

1. Jeg har afgrænset mig fra litteraturen omkring ledelseskoncepter som 'management innovationer'. Det skyldes, at det ville forskyde fokus mod selve ledelseskoncepterne. Min analyse fokuserer derimod på koblingen mellem koncepterne og den sociale dynamik, som er underbelyst i litteraturen (se f.eks. Abrahamson 1991).
2. Med rødder i den anglosaksiske arbejdsproces-teori, har Knights flyttet sin forskning ind på den engelske organisations- og ledelsesteoretiske arena og har forsat sit virke her. Sammen med Murray har han sat fokus på politikens betydning i organisatorisk forandring.
3. I *Translating Organisational Change* som tager afsæt i ny-institutionalismen, udvikles også et begrebsapparat med inspiration fra teknologisociologien i forståelsen af, hvordan »organizational ideas« (ledelseskoncepter mv.) udvikler sig og formes (Czarniawska & Jorges 1996). Imidlertid er formbarheden

- skitseret på en måde, som gør at 'idéerne' i vid udstrækning lukker sig som institutioner, hvilket vanskeliggør en forståelse af deres formbarhed i den organisatoriske oversættelse fra idé til praksis. Et problem som også kommer til udtryk i Røviks (1998) studie af 'moderne organisationstrender'.
4. Med forskellige vinkler tager denne litteratur relationerne mellem 'managementguruer', konsulenter, ledere og koncepter op. (Organisations) sociologisk orienterede studier omkring (anvendelsen af) ledelseskonsulenter har indtil for nylig været relativ sparsom. I de senere år har der til gengæld været en vækst i litteraturen.
 5. Et led i en såkaldt SWOT analyse – styrker (Strengths), svagheder (Weaknesses), muligheder (Opportunities) og trusler (Threats).
 6. En øget markedsdiskurs er også tydelig i det offentlige herhjemme. Anvendelsen af ledelseskoncepter og 'managementificering' af det offentliges ledelse forstærker gensidigt hinanden (se Vogelius et al. 2000; 13ff).
 7. Fremstillingen er i store træk lig med fremstillingen af en omfattende projekt fase model, som Kettinger, Teng & Guha (1997) har identificeret ved at studere 25 metoder (se også Werr 1999: 14-15).

Litteratur

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashion: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16:586-612.
- Bamber, G. (1999): Fads, Fashions and Fantasies – Reflections on Management Trends and on University Business Schools. *Paper for professional lecture Griffith University*. 23 September.
- Bloomfield, B. P. & Danieli, A. (1995): The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology: The Indissoluble Nature of Socio-Political and Technical Skills. *Journal of Management Studies*. 32(1):23-46
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1995): *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund, Studentlitteratur.
- Borum, F. (1995): *Strategier for organisationsændring*. København, Handelshøjskolens Forlag.
- Buchanan, D. & Boddy, D. (1992): *The Expertise of the Change Agent: public performance and backstage activity*. New York, Prentice Hall.
- Case, P.; Grint, K. (1998): The Violent Rhetoric of Re-engineering: Management Consultancy on the Offensive. *Journal of Management Studies*. 35(5):557-77.
- Clark, T. & Salaman, G. (1998): Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity. *Journal of Management Studies*. 35(2):137-161
- Cobb, Anthony T. (1996): Political Diagnosis: Application in Organizational Development. *Academy of Management Review*. 11(3):482-496.
- Czarniawska, B. & Jorges, B. (1996): *Travels of Ideas*, i: B. Czarniawska, & G. Sevón, (1996): *Translating Organizational Change*, Berlin, de Gruyter
- Czarniawska-Jorges, B. & Jorges, B. (1988): How to control things with words – Organizational Talk and Control. *Management Communication Quarterly*. 2(2): 170-193.
- Erhvervsfremmestyrelsen (1999): *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst*. København, Erhvervsfremmestyrelsen
- Evans, M. & Fincham, R. (1999): The Consultants' offensive: reengineering – from fad to technique. *New Technology, Work and Employment*. 14(1):32-44.
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2000): *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik*. Roskilde, RUC.
- Hagedorn-Rasmussen P., Kamp A. & Koch C. (1998): Politics in Extended Organisations – Organising and politicking – a life of change or a life of continuity?' *Paper præsenteret på 'Political Processes in Management, Organisation and the Social Shaping of Technology'*, 22-24 Oktober 1998, Karrebæksminde.

- Hatch, M. J. (1997): *Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Huczynski, A. (1993): *Management Gurus – What makes them and how to become one*. London, Routledge.
- Jackall, R. (1988): *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York, Oxford University Press.
- Jackson, B. G. (1996): Re-engineering the sense of self: The manager and the management guru. *Journal of Management Studies*. 33(5):571-590.
- Kettinger, W. J., Teng, & Guha (1997). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools. *MIS Quarterly*, 21(1):55-80.
- Knights, D. & Murray, F. (1994): *Managers Divided – Organisation Politics and Information Technology Management*. Chichester, John Wiley and Sons Ltd.
- Kotter, J. P. (1997): *I spidsen for forandringer*. København, Industriens Forlag.
- Latour, B. (1987): *Science in Action: how to follow scientists and engineers through society*. Milton Keynes. Open University Press.
- Latour, B. (1986): The powers of association, i J. Law (ed.) (1986): *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?* London, Routledge.
- Mulligan, J. & Barber, P. (1998): The client-consultant relationship. p. 66-85, i P. Sadler, *Management Consultancy – a handbook of best practice*. London, Kogan Page.
- Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårs-skiftet*. Fagbokforlaget.
- Sturdy, A. (1997): The Consultancy Process – An Insecure Business. *Journal of Management Studies*. 34(3)
- Vogelius, P., Hagedorn-Rasmussen, P. & Koch, C. (2000): *Business Process Reengineering i en kommunal forvaltning – Arbejdsforhold i udviklingens smeltedigel*. Lyngby, Institut for Teknologi og Samfund, DTU.
- Werr, A. (1999): *The Language of Change – The roles of methods in the work of management consultants*, Stockholm, EFI, Stockholm School of Economics.

Peter Hagedorn-Rasmussen er cand. techn. soc., ph.d., forskningsadjunkt ved Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.
e-mail: phr@ipl.dtu.dk