

Konsulentens virke og virkning

Af Anne Bang

Resumé

Forandring, såvel den, der er ønsket, som den, der altid kommer ubelejlige og i utide, blev op igennem 80'erne og 90'erne for alvor gjort til managementkonsulentbranchens ekspertområde. Artiklen diskuterer, hvordan der gennem de seneste år er sket en forskydning i konsulentbranchen fra at have et primært fokus på hele eller dele af organisationen som genstand for forandring mod den enkelte leder og medarbejder som primær genstand. Det ændrede fokus gælder således også de metoder og værktøjer, der anvendes til forandringens forløsning. Artiklen tilsidesætter tanken om, at forandring og udvikling bedre kan skabes gennem et ændret fokus på det enkelte individ, så længe de

metoder og værktøjer, der udvikles og anvendes, udgår fra det samme princip om initial orden – blot, at der her er tale om mennesket som kategorisk enhed for etableringen af et ordenssystem til forskel **fra organisationen**.

”Intet foruroliger en biskop så meget som at have en helgen i sit stift... Biskopper inden for alle religioner forgylder gerne den dynamiske kvalitet med alle mulige statiske udlægninger, fordi kulturen kræver det. Men disse udlægninger bliver som forgyldte vinranker, der hænges på et levende træ, lukker sollyset ude og til slut kvæler det”

Robert M. Pirsig, Lila

Indledning

Denne artikel tager afsæt i det, der i dag karakteriseres som et vidensamfund, hvor fokus er rettet mod stigende hastighed, øgede kompleksitet og behovet for forandring. Artiklen diskuterer forskellige nye udfordringer, som vilkår i vidensamfundet har bragt med sig. Herunder forskellige former for metodiske og konceptuelle løsninger, som managementkonsulentbranchen annoncerer med som bud på løsninger. Der argumenteres for, at nye udfordringer i vidensamfundet har skabt en ændring i markedet for konsulentbegreber og -ydelser, der forsøger at indfange en udviklingstendens,

der fokuserer på den enkelte medarbejder og leder til forskel fra tidligere, hvor det primære fokus har været rettet mod de overordnede organisatoriske processer. Trods denne ændring i perspektiv fra udvikling på organisatorisk niveau til individuelt niveau, hvor det kun synes at blive langt sværere at måle en effekt, er artiklens bud, at effekten i forandringsprojekter faciliteret af konsulenter ikke forbedres ved en ændring af perspektiv, idet vi blot synes at have trukket det fundamentale problem med os på et andet niveau.

Artiklen argumenterer for, at problemet er en tvedelt størrelse, der bundler i de til-

gængelige managementmodellers fundament – de organisatoriske såvel som individuelle. Dels, at store dele af konsulentbranchen gennem sin blinde tiltro til deres velkonsoliderede metodeapparater har mistet evnen til at analysere den enkelte virksomhed uden på forhånd at have reduceret virksomheden, medarbejderen eller lederen til input i en specifik metode eller koncept – der skal producere et bestemt output. Dels, at de tilgængelige managementmodeller, såvel på organisatorisk som individuelt niveau, leverer et på forhånd udviklet ordenssystem, der udelukkende kan producere omstilling og ikke forandring, og hvis præmisser således ikke stemmer overens med de i vidensamfundet postulerede vilkår. Artiklen er baseret på en kvalitativ undersøgelse af 15 konsulenter og kunders bud på, hvilket forandringsprojekt, som efter deres vurdering var *det væsentligste, som deres virksomhed havde været involveret i*. Det kvalitative design er udformet efter et rotationsprincip, hvor hver interviewet, gennem besvarelsen af spørgsmålet, naturligt henviser til næste interview – skiftevis konsulent/kunde (Gennemført 2002, under LOK forskningscenter).

Systematiske metoder i omstillingsprocesser

Danmarks indtræden i det europæiske fællesmarked i 1972 skabte et stort behov for omstillingsprocesser i det danske erhvervslev. Især produktions- og industrivirksomheder havde behov for at få omlagt deres strategi til konkurrence på et større europæisk marked. Den europæiske og internationale konkurrence nødvendiggjorde ligeledes udskiftning af produktionsapparater til større og skiftende produktion, indførelse af ny teknologi og omstilling af medarbejdere. I samme og den derpå følgende periode op gennem 80'erne og 90'erne havde konsulentbranchen sin blomstringstid. Med fokus på organisatorisk omstilling i form af rationaliserings- og effektiviseringsprojekter: Business Process Reengineering, kvalitetsstyring i form af Total Quality

Management samt indførelse af standardiserede IT-styresystemer voksede konsulentbranchen fra at være en mindre branche til at have en omsætning i Danmark på 12,4 milliard i 2001 (Danmarks Statistiks efterretninger, 2001). Konsulentene fik så status som *ekspert* i kraft af sit fokus på organisatoriske omstillingsprocesser og sin ofte høje analytiske og teoretiske kompetence. Flere af de store konsulenthuse som Ernst & Young, McKinsey & Co., Price Waterhouse, Boston Group, med deres amerikanske moderselskaber, markedsførte sig med velkonsoliderede metodeapparater udviklet i samarbejde med amerikanske forskere og universiteter. Således så man Ernst & Young markedsføre sig med Fusion, Boston Group med Portfolio Matrix og McKinsey med Multidivisional Model. Metodeapparater, der kunne indeholde alt lige fra den initiale virksomhedsanalyse, strategi, projektledelse, effektivitets- og rationaliseringsprojekter i forskellige udformninger, forandringsledelse og økonomistyring. Metoder, som ofte tager afsæt i pionerende teoretikere som Michael E. Porter, Henry Mintzberg eller Kurt Lewin, og som indeholder en på forhånd fastlagt ramme med et afgrænset antal elementer, som virksomheden skal ændre på, implementere eller udvikle (Se Kanter, Stein og Jick, 1992 samt Harding og Long, 1998). Metoderne er udviklet med henblik på netop at kunne rådgive virksomheden om, *hvordan de burde løse en specifik problemstilling*. Gennem de metodiske rammer er det muligt for konsulenten hurtigt at danne sig et billede af den fremtidige kundes virksomhed og problem. Ved hjælp af systematikken i fremgangsmåden kan konsulenten ligeledes på en nem og overskuelig måde vise virksomheden, *hvordan en specifik problemstilling kan løses*, hvor megen tid, der skal anvendes, hvilke menneskelige ressourcer der skal involveres på projektet, og naturligvis hvad projektet dermed kommer til at koste. Kundeaktiviteten kan samtidig følge med i, hvor projektet befinder sig på budgetlinjen, og om man følger eller er

bagud tidsplanen. "it offers managers a very straightforward way of planning their actions, by simplifying an extraordinarily complex process into a child's formula" (Kanter, Stein, Jick, 1992:10). På den måde er metodernes systematiske udgangspunkt blevet en naturlig forudsætning for at kunne planlægge og til dels forudsige bestemte aktiviteter og hændelsesforløb for kunden ved et givent projekt. Den på forhånd givne systematik har endvidere den fordel, at det gennem intern uddannelse i det specifikke metodeapparat er muligt hurtigere at oplære og at introducere yngre konsulenter hos kunden og alligevel påregne en bestemt type kvalitet, idet der i metodens funktionalitet ligger, at alle stillet over for den samme genstand kunne lave den samme beskrivelse; og omvendt vil enhver ud fra en sådan beskrivelse kunne genkende genstande, der svarer til den. (Parafraiseret af M. Foucault, 1999).

Man kan argumentere for, at problemstillingerne, for så vidt, var de samme for mange danske industri- og produktionsvirksomheder – omstilling til det europæiske marked. Og gennem dette argument kan vi måske finde en berettigelse til de standardiserede produkter og services, der er blevet konsekvensen af de velrenommerede metodeapparater. Foruden projekternes tilsyneladende ensartethed ligger der ligeledes et argument for standardisering i, at standardisering nedsætter udviklingsomkostninger og er derved medvirkende til at forøge konsulentvirksomhedernes indtjening på kort sigt.

Men,

"du kan sætte folk på kursus, og så lærer de her meget brainy fyre modellerne, og så kan du risikere at slå hul i en virksomhed og i virkeligheden give virksomheden noget, som den ikke har brug for!"

I ovenstående citat, fra en tidligere direktør fra et af Danmarks største konsulenthuse, fremgår det direkte, at ét er at tillære sig konsulentvirksomhedernes forskellige

modeller og værktøjer, noget helt andet er at være ydmyg og have respekt for den enkelte kundevirksomheds individuelle organisering. Uden sidstnævnte, som kræver mere og andet end simpel gentagelse, kan systematik og standardisering have alvorlige og ødelæggende konsekvenser. Intentionen synes da også langt fra at være standardisering, da grundlæggeren af McKinsey & Co., James O. McKinsey allerede i 1936 værgede sig mod at nedskrive 'General Survey Outline' som en McKinseyguide til virksomhedsanalyse. Han syntes at frygte, at det ville blive misfortolket og misbrugt som en general og altomfattende checkliste og dermed en substitut for tænkning. Det forhold, at han så hver enkelt virksomhed som unik og gentagne gange slog fast, at der ikke fandtes generelle løsninger, synes alligevel ikke at kunne afværge, at 'General Survey Outline' blev McKinsey's bibel op til i dag.

Fra omstilling til forandring – ændrede vilkår og præmisser

I slutningen af 90'erne, i relation til omtalen af *Den Nye Økonomi*, trænger en anden retorik sig på. Udviklingen i informationsteknologien giver mulighed for at tale om *real time* gennem momentant elektronisk sammenkobling, oplysning om markeder, konkurrenter, produkter og services gives øjeblikkeligt gennem Internettet. Selvom det kun er de færreste, der i dag taler om den nye økonomi, som andet og mere end et managementbegreb der forsøgte at sælge varm luft, har vi dog bibeholdt de imperativer, hvormed vi karakteriser(ede) det såkaldte paradigmeskifte (dk.21 – regeringens erhvervspolitiske strategi). Den diagnose, der i dag stilles for videnssamfundet, det højteknologiske samfund, informationssamfundet, det digitale samfund, er stadig stigende hastighed og kompleksitet og således behovet for vedvarende forandring. Vilkåret for erhvervslivet i dag er således ikke omstilling og nyetablering af momentan orden, men snarere en *altid aktiv og nærværende forandringsparathed*. Indføringen af ny

teknologi er ikke længere noget, der sker én gang eller hvert 5 år. Teknologiske opdateringer, udviklingen af nye konkurrerende produkter og services, ændringer i markedssammensætninger sker dagligt.

Et andet element, der taler imod standardiserede metodeforfølgelse, og som følger i tråd med vidensamfundet udvikling er, at kundevirksomhedernes egen analytiske kompetence, det vil sige virksomhedens metodemæssige og redskabsbaserede færdigheder er steget. Ifølge Danmarks Statistik er antallet af personer, der har gennemført en mellemlang eller videregående uddannelse steget markant gennem de sidste 20 år (Danmarks Statistik, Danmark i tal 2003). Og således synes den analytiske og teoretiske refleksionsformåen, der har været kendetegnende for en større del af konsulentindustrien delvist at blive udvandet som en særlig kompetence. Gennem et generelt højere kendskab til organisations- og ledelsesteorier og modeller i erhvervslivet er der åbnet for, at en del af de opgaver, der bare for 5 år siden blev varetaget af konsulentvirksomheder, i dag kan varetages internt i kundevirksomhederne selv. I relation til konsulentvirksomhedernes praksis, betyder det, at mange ansatte i kundevirksomhederne har et lige så solidt kendskab som konsulenten til de tilgængelige managementmodeller – foruden et meget værdifuldt indblik i virksomhedens egen organisering. Netop i relation til virksomhedernes egen interne organisering kan yderligere et ændret vilkår tilføjes. Man kan tale om, at antallet af prædefinerede arbejdsopgaver og beslutninger er faldende. Det skal ikke nødvendigvis forstås sådan, at der ikke til stadighed findes mange virksomheder, hvor rutiner danner et nødvendigt grundlag for handling, men snarere, at der synes at være en tendens til, at mange problemstillinger ikke kan ses som isolerede eller lokale problemer, men forgrener sig direkte og indirekte på tværs af virksomheder, og knytter sig til funktioner, afdelinger og medarbejdere. Det vil sige, at problemer

bliver til sammensatte og mere komplekse størrelser i kraft af deres bundethed til flere instanser og medarbejdere². Også dette har stor betydning for anvendelsen og muligheden for at producere succesfulde forandringseffekter gennem standardiserede metodeapparater eller sagt med andre ord *præetablerede ordenssystemer*.

Med udgangspunkt i de ændrede betingelser for erhvervslivet synes der at forekomme en bred enighed i forskningsmiljøer såvel som i erhvervslivet om, at man samfundsmæssigt befinder sig i en brydnings-tid, hvor grundlaget for mange af de kendte managementteorier og –modeller til en vis grad er forsvundet, og forudsætningerne, hvorpå disse teorier er opbygget, smuldrer (F. Poulfelt, J. Brask og P.T. Poulsen, 2001: 25).

“The time has come where we no longer can rely on our current theories and models – we need new models which can encapsulate the speed and global connectivity that we experience every day”

Gartner Group, 1999

Der sættes fokus på den individuelle forklaringsfaktor

”der bliver vedvarende kun krattet i overfladen, og det tekniske/økonomiske forsøger hele tiden at dagsordensætte yderligere effektivisering, yderligere ændringer, yderligere omstruktureringer, som kun kan lykkes, hvis medarbejderne på et tidspunkt abonnerer på den idé og ser en mening i det. Det skal give nytte for dem personligt³”.

I en analyse fra Mandag Morgen foretaget i 2002 kan man se, at det i overvejende grad er de store konsulenthuse, der er ramt af tilbagegang⁴. Og selv om der stadig i høj grad kan være behov for store projekter omhandlende rationalisering, effektivisering og kvalitetsstyring på de organisatoriske processer, ses en tydelig tendens til, at markedet for konsulentydelse og –services er ved at skifte karakter. Fokus øges på udvikling og forandring af og gennem virksomhedens enkelte ledere og

medarbejdere. Dette afspejles blandt andet i det stigende antal af mindre konsulentvirksomheder med konsulentprodukter og -ydelser der omhandler kultur, adfærds- og holdningsbearbejdning på det individuelle virksomhedsniveau⁵. Fra 2001 til 2002 kan man ligeledes se, at den procentvise fordeling inden for strategisk rådgivning, rådgivning af IT- og virksomhedsorganisation faldt, mens den fordelingsmæssige omsætning inden for Human Resource og anden virksomhedsrådgivning steg med henholdsvis 9% og 10%⁶. Samfundets uforudsigelighed sætter som ny udfordring, at virksomhedens enkelte medarbejdere kan handle aktivt i situationer og med betingelser, der dagligt skifter.

"vi er i gang med en ændring af en produktion og en livsform, som vi har set fra klassiske industrikulturer. I den nye industriarbejdsform der bliver mere og mere servicepræget handler det om den enkelte medarbejders mulighed for gevinst"

Problemforskydning mod holdninger, adfærd, viden og kompetence

Arbejdet med den enkelte leder og medarbejder eller grupper af ledere og medarbejdere har primært fokus på virksomhedens kommunikationsprocesser, den enkeltes viden og kompetencer samt det at skabe den rette adfærd og de rigtige holdninger i form af motivation, fleksibilitet, forandringsparathed og proaktivitet.

Øget fokus på udvikling af enkeltindivider eller grupper af individer har stor betydning for de fremgangsmåder, koncepter og metoder der hidtil har været konsulentbranchen, legitime grundlag. Ligger der et tilsvarende eller primært fokus på de mere kulturelle, sociale eller psykiske aspekter af projektet, betyder det ofte, at der må inddrages andre typer af konsulenter. Konsulenter, der har en mere socialvidenskabelig eller humanistisk baggrund. Konsulentudbydere med primært fokus på menneskelige handlinger i deres sociale

sammenhænge og på den menneskelige psyke trækker selvsagt på et andet teoretisk og praktisk fundament end grupper med fokus på optimering af eksempelvis økonomisystemets funktionalitet, der her bliver noget sekundært.

Løsningskoncepter på det individuelle niveau

Det interessante her er jo så, *hvordan*, der arbejdes med forandring på det individuelle niveau? Her kan det allerede ses, at mentor-, og coachingroller foruden kurser i personlig udvikling er blevet moderne fremgangsmåder. Det er ligeledes Hildebrandt og Tofts (2002) vurdering, at mentorrollen vil få større udbredelse og blive en vigtig form for læring og udvikling i de kommende år. En anden nyere etableret individuel metode til udvikling er teambuilding. Foruden den stigende mængde af teambuildingsarrangementer, der med mere eller mindre kendte kunstnere, sportsfolk og aftrådte jægerpiloter tager på kanotur, laver billeder og musikstykker, er mange af de meget anvendte og anerkendte teambuildingsmetoder udviklet med udgangspunkt i Belbins 8 roller, som igen tager afsæt i psykoanalytikerens S. Freuds elev C. G. Jung's arketyper (M. Belbin, 1993). Gennem en selvevaluering udstedes en profil, der inddeler medarbejdere eller lederen i en af (ofte) 4 til 8 profiler. Hver profil beskriver den enkeltes personlighed, lægger vægt på styrker og udviklingsområder og har tilknyttet bestemte karaktertræk. Gennem testningen kan den enkelte eller grupper se, hvor der skal sættes ind på den personlige udvikling, og hvordan det optimale team bør sammensættes. Dette bunder naturligvis i en antagelse om, at det optimale team består af en helhed sammensat af forskellige enkeltelementer, der tilsammen danner en synergi.

Forgyldte vinranker, der lukker sollyset ude

Spørgsmålet er nu om ledere og medarbejdere bliver bedre til at håndtere de fremti-

dige uforudsigelige og komplicerede daglig-situationer ved at få en social-psykologisk profil med hjem, der giver et billede af ens person som værende et menneske, der har behov for struktur, ordnede rammer og et godt arbejdsklima? Kunne vi ikke netop sige, at denne type af psykologisering, mere end at skabe innovative, kreative og aktive foranderlige medarbejdere, netop fastholder den enkelte i en fast profil med snævre grænser for udfoldelse. Ikke det, at man ikke kan handle uden for profilen, men netop det, at enhver handling altid allerede fortolkes ind i rammen af den fastlagte profil – af en selv eller andre, der har kendskab til profilen.

Når man nu på diverse personligheds-udviklingskurser skal forsøge at forstå sig selv og hinanden gennem øvelser som, *hvis du kunne vælge et dyr, hvilket dyr ville du så være, eller bil eller tegneseriefigur?* Så er det netop, at der indlægges bestemte ufravigelige og inkommensurable karaktertræk i den enkelte. Man kan ikke både være et rovdyr, der jager, altid er på vagt og handler instinktivt samtidig med, at man er en arbejdshest, der som sit vildeste forsvar sparker med sin hov. Når medarbejderen således i et forsøg på at skabe synlig opbakning for forandringsprojektet, opdeles i Øv'bøvere og Ja'sigere til forandring, giver det os så muligheder eller fastholder det os så ikke lige netop i en distinktion, der gør det muligt for os at vende blikket bagud i tid og retrospektivt kunne forklare og bortforklare sammenhæng mellem succes og fiasko. Eller sagt med andre ord – vi fastholder fremtidige handlemuligheder ud fra allerede etablerede sammenhænge, der med stor sandsynlighed blev skabt under andre vilkår.

Man kunne til dels argumentere for, at der som udgangspunkt kan være mangfoldige muligheder for sammenhænge, relationer og kategorier. Men at der gennem den individuelle kategoriske typologisering og fastlægning faktisk bliver langt færre – at muligheden for innovativ handling ikke åbnes op, idet er man først blevet testet

som en 'afslutter', ja, så er man jo ikke den medarbejder der efterspørges, når projektet befinder sig på idéplanet. Har man først karakteriseret sig selv som en panter, så er det vel næppe en medarbejder, man går til, når det handler om personlig støtte og en lyttende skulder?

Det grundlæggende spørgsmål er, om det at trække systematiske modeller, værktøjer, metoder, skematikker, typologier fra det organisatoriske niveau til det individuelle niveau skaber en fremadrettethed og aktiv forandringsparathed snarere end blot at trække det *problematiske* med sig?

Det praktiske problem med metode

"Erfaringerne viser, at det er nødvendigt at bruge en systematisk og afprøvet metode til at gennemføre både større og mindre forandringsprojekter med succes⁸⁹."

Det synes at forekomme nødvendigt og helt uundgåeligt, at der er behov for en eller anden form for metodisk fremgangsmåde. Det centrale her er, at bag enhver metode, værktøj eller koncept ligger specifikke antagelser om virkelighedens beskaffenhed og om menneskets natur. Disse antagelser er med til at afgrænse samt definere, hvad der kan siges noget om, og har derfor væsentlig betydning for, *hvordan* ethvert problem kommer til at fremstå. I al dens ligefremme og simple fremlæggelse tvinger metoden os til at se verden på en ganske bestemt måde og udelukker dermed andre muligheder. Et af problemerne er, at disse metodiske tilgange trods deres deskriptive sigte, i sagens natur er normative, de beskriver, hvordan man *bør* løse eller angribe *én* bestemt problemstilling, hvilken adfærd, der *bør* være i virksomheden – baseret på et bestemt teoretisk erfaringsgrundlag. Derfor har de svært ved at løse problemer, der ikke længere er entydige og klare bundet sammen i en entydig årsags-virkningsfigur, men netop er sammensatte og har en mangfoldighed af årsagssammenhænge. Endvidere bliver dette *bør* særdeles problematisk i takt med stigningen i antallet af arbejdsopgaver

og beslutninger, der ikke på samme måde som tidligere kan planlægges, forudsiges og placeres, men som opstår i situationen på kryds og tværs af den tilrettelagte organisering.

Et andet problem med disse på forhånd strukturerede systemer er, at de i sig selv er lukkede; hvis modellen/metoden anvendes som udviklet, tages der blindt udgangspunkt i modellens antagelser om hvordan virksomheder fungerer og interagerer, medarbejdere udvikler sig etc. Hvis der på den anden side er tale om en tilpasning af modellen, en såkaldt individuel løsning, så er der fare for, at det bliver konsulentens mere eller mindre skjulte antagelser, der kommer til at ligge til grund for problem-sætningen. Det synes relativt simpelt at rådgive en virksomhed om, hvordan den *burde* håndtere et specifikt problem, hvis man står med en færdigudviklet model. Det svære bliver, når virksomhedens egne antagelser, hvor heterogene og differentierede disse måtte være, ikke stemmer overens med modellens antagelser og muligvis heller ikke med konsulentens. Såfremt de grundlæggende antagelser, begreber eller elementer ændres eller tages ud af modellen kan et forudbestemt resultat ikke længere gives.

Aben flytter med

Spørgsmålet er, om vi trods et fokus på organisatorisk forandring gennem det enkelte menneske – til forskel fra et primært fokus på forandring af overordnede organisatoriske processer – løser udfordringen, der kræver forandringsparathed og udvikling? Hvad er det for antagelser, vi gør os, når vi tror, at vi kan skabe aktiv foranderlighed gennem et ordenssystem for mennesket til forskel fra organisationen?

Måske ligger netop en del af problemet gemt i denne tiltro til at kunne skabe aktiv foranderlighed gennem orden⁹. I vores på forhånd fastlagte strukturer med tilhørende kategorier har vi en tendens til at glemme, *hvad* det er, vi analyserer. For dét, der netop synes at være fælles, uan-

set om vi taler om forandring og udvikling på organisatorisk eller individuelt niveau, er, at den *forandring*, som skal kunne sikre en kompetent handling i fremtiden, altid produceres på baggrund af noget tilsyneladende allerede kendt – modellens og skematikkens betingelser. På den måde kan enhver forandring skabt gennem tilgængelige modeller [ordenssystemer] ses, ikke som noget nyt, men som en reproduktion af tidligere situationer, handlinger og problemer. Selv det enkelte menneske bliver analyseret og observeret ud fra på forhånd specificerede kategorier indeholdende et endeligt antal træk eller kvaliteter. Når man således inddrager psykologien, i troen på, at det generiske er det, der befinder sig på organisatorisk niveau, og det specifikke eller individuelle på niveauet for den enkelte medarbejder og leder, skal man blot holde sig for øje, at også psykologien arbejder ud fra på forhånd strukturerede fremgangsmåder, skematikker eller almenkategorier over, hvordan vi kan forstå det enkelte menneske. Og selv om aktiviteterne mentoring, coaching, teambuilding, kompetenceudvikling, adfærds- og holdningsbearbejdning, der knytter sig til det enkelte menneske, bedre synes at kunne gribe den uforudsigelighed, der er vilkåret i dag, og trods fornemmelsen af øget kompleksitet, stigende hastighed og behovet for forandring er det centrale her, at vi stadig taler om *omstilling*, idet forandringens mål netop allerede er fastlagt på forhånd. Det må med andre ord betyde, at den type af problemstillinger, vi her kan 'løse', til dels må være kendte, idet det jo må forudsættes, at hver gang vi anvender eller tilpasser en model, at den virksomhed, modellen anvendes på, ligner i snæver forstand de erfaringer, som modeller er udviklet fra. Det vil sige, at de forudsætninger og vilkår, som modellen er udviklet under, er repræsentative for den virksomhed, medarbejder eller leder, som vi nu anvender modellen på. Og det er netop på dette punkt, at vi flytter aben med os. I forandringsprojekter, hvor ønsket og forventningen er at skabe proaktive og

fremadrettede medarbejdere og ledere, der kan agere hurtigt og kompetent i uforudsigelige fremtidige situationer, benyttes modeller, skematikker og metoder, der altid er bagudrettet. De anvendte metoder og modeller er inden forandringsprojektets begyndelse allerede etablerede – de er for så vidt almene, generelle og delvis statiske. Vi spørger ikke længere til de vilkår eller forudsætninger, hvorunder disse er udviklet – vi anvender dem i troen på, at de samme vilkår, under hvilke de er udviklet, stadig er gyldige¹⁰.

Individet som måleenhed for effekt

Det forhold, at forandringer gennemføres med en langt større opmærksomhed rettet mod individuelle menneskelige faktorer, synes da også langt fra at løse problemet med at skabe en produktiv effekt, men blot at forøge antallet af forklaringsfaktorer. Det seneste bud på, hvordan man løser udeblivelsen af en ventet og ønsket effekt i forandringsprojekter faciliteret af eksterne konsulenter er, ved at indføre *effektbaseret betaling* til konsulenten. Det er naturligvis svært for det første at blive enige om netop *hvilken effekt*, der skal repræsentere et succesfuldt resultat; en økonomisk, en større medarbejdertilfredshed, større kundetilfredshed, en bedre videndeling; flere indlæg i intranettet, flere, der afholder møder, flere, der anvender tidligere indlæg? Et velkendt svar for de fleste er, at menneskelige forandringsprocesser tager tid. Først efter modstand mod forandring, forståelse, accept, gennemførelse og remodulering vil det være muligt at sige noget sikkert om forandringsprocessens udfald ifølge flere af denne tids anvendte modeller, der har fokus på menneskets *naturlige adfærd* i forandringsprocesser. Desuden gives der mange øvrige forklaringer på, hvad der kan gå galt i et forandringsprojekt: virksomheden havde ikke en tilstrækkelig stærk business case, den øverste ledelse bakkede ikke projektet godt nok op, manglende involvering fra vigtige interessenter, utilstrækkelige ressourcer var afsat, og så er

der jo også dette lille og...og desuden har virksomheden i mellemtiden ændret på sin strategi, idet markedsbetingelserne har ændret sig. Der synes ikke at være det, der ikke kan gå galt, og dermed give en bagudrettet forklaring eller bortforklaring for udebliven af effekt.

Når nu måling af effekt og *effektbaseret betaling* er blevet et centralt debatspørgsmål, kunne det måske netop hænge sammen med, at virksomheden godt kan se og mærke en masse aktion, men ikke nødvendigvis en effektiv *produktion*, der 'lærer' at begå sig i fremtidige uforudsigelige situationer.

"og nu fik de struktureret tingene, de måler og vejer de ting, det skabte, og det afstedkom jo så en masse re-aktion, altså mod-re-aktion. Det var sådan, at man kunne tænke; hold da op hvor vi flytter noget, fordi man så jo en re-aktion på den aktion man fik foretaget. Og der mener jeg, at dét var vigtigt, men det var en kun en kratten i overfladen¹¹".

Konklusion

Løsningen ligger for så vidt ikke i, at vi løser problemerne på individuelt niveau til forskel fra organisatorisk, dvs. at vore metoder og modeller omhandler mennesket som primær genstand til forskel fra organisationen. Ej heller skal det forstås således, at vi nu blot skal undlade alt, hvad der er indlejret i en metode eller model, og således tro, at vi kan tænke i ren flux eller fra en tabula rasa. Vores strukturerende sprog sætter i udgangspunktet begrænsninger for en sådan naiv forestilling. Opmærksomheden skal i stedet rettes mod den ureflekterede præetablering af sammenhænge der allerede i udgangspunktet afskærer os fra at kunne tænke nyt, skabe, innovere, udvikle og forandre – for så vidt at det er noget andet end omstilling, omgruppering og gentagelsen af de færdige svar.

Skal vi tale om mere og andet end omstilling eller simpel re-produktion, synes det paradoksalt og ligefrem nytteløst, at der

om og om igen udvikles metoder, skematikker og modeller ud fra samme grundlæggende princip om orden, homogenitet og identitet, at der så at sige tilføjes til den allerede eksisterende algoritme af mangelfulde løsninger.

Mulighederne ligger i, at vi tør at bevæge os væk fra den skinbarlige hjælp, som de på forhånd strukturerede metoder og færdige svar synes at give os. Uden en tilstrækkelig gennemført analyse, der prioriterer den analytiske anstrengelse, der kan identificere selve betingelserne for anvendelsen og dermed vurdere den konkrete models relevans og værdi, risikerer enhver aftager af konsulenttydelser at havne som input i en på forhånd fastlagt model med et falsk produceret output som lokkemad.

"weapons and tools are consequences, nothing but consequences...that a weapon is nothing outside of the combat organization it is bound up with¹²" (Deleuze, G. og F. Guattari, 2002)

Som aftagere af konsulenttydelser er det således nødvendigt ikke kun at se, at konsulenten har metoder og værktøjer eller erfaring svarende til et specifikt problem. Men at spørge til hvilke antagelser disse metoder, fremgangsmåder og erfaring

arbejder ud fra. Er vilkåret øget kompleksitet og vedvarende forandring, er det et krav, som vi må efterleve, og så er der ingen nemme løsninger. Det kræver tværtimod en grænseoverskridende bestræbelse på at kunne tænke ud over de selvfølgeligelige, vante og derved trygge kategorier, som vi dagligt hæfter vores modeller og tanker op på, og som gør, at vi reducerer og reproducerer problemer og også løsninger i stedet for at skabe og åbne nye muligheder. Gennem tiltroen til lapninger på eksisterende metoder har vi allerede begået en alvorlig fodfejl. Det handler ikke om at 'opdage' en lang række af nye løsningskoncepter, der bunder i samme antagelse om initial orden, men snarere om at undersøge de betingelser, hvorunder vi baserer vores "nyopdagelser", for netop ad denne vej at inkorporere den kompleksitet og hastighed, som altid allerede er eksisterende i enhver ansamling af organiserende relationer. Det kræver, at vi vedvarende spørger til *om og hvordan*, der produceres effekter i samspillet mellem en kompliceret realitet og simplificerende modeller. Der skal arbejdes indfra og ud, tænkes med eller *medtænkes* – til forskel fra at *indtænke* i en allerede given systematisk orden.

Summary

During the 80s and 90s, management consultancies arduously embraced change, both the one that is desired and the one that comes at an inconvenient moment, as their field of expertise. The article discusses how the consultancy sector, over the last few years, has shifted its focus away from the entire organisation, or parts of it, to the individual manager and employee as a primary object. The changed focus also applies to the methods and

tools used in the delivery of change. The article sets aside the notion that changed focus on the individual will be better at creating change and development, as long as the methods and tools that are developed and applied are based on the same principle of initial order – only that here it is man as a categorical unit of the establishment of an initial order system as distinct from the organisation.

Noter

1. Interview 2002; LOK forskningsprojekt
2. Se eks. Kanter, Stein & Jick, der allerede i 1992 gjorde opmærksom på udviklingen hen mod mere flydende organisatoriske grænser, fladere strukturer og nye organisationsformer.
3. Interview 2002; LOK forskningsprojekt
4. Mandag morgen nr. 30; *Konsulentbranchen er sat på slankekur*
5. DI's LederOpinion 2003 foretaget blandt 358 ledere i DI's medlemsvirksomheder viser samme udvikling – nemlig at lederne bør kunne coache medarbejdere, have gode samarbejdsevner og kommunikative evner samt være forandringsparat. Til at understøtte disse kompetencer ønsker lederne professionel rådgivning i konflikthåndtering, teamledelse og kommunikation.
6. Danmarks Statistik, Produktstatistik for serviceerhverv, 7. november 2003
7. Interview 2002; LOK forskningsprojekt
8. www.ementor.dk
9. For diskussion og kritisk analyse af måden hvorpå *forandring* indtænkes som temporær og punktuelt til forskel fra vedvarende og flydende se Robert Chia, 1999

Litteratur

- Belbin**, R. M.: *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993.
- Buchanan**, D.: *The expertise of The Change Agent – Public Performance and Backstage Activity*, Prentice Hall 1992.
- Carlsen**, M., K. G. Nielsen & K. S. Rasmussen: *Fluglinier – Om Deleuzes filosofi*, Museum tusculanum's Forlag, Københavns Universitet 2001.
- Chia**, R.: *A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change*, British AoM, 1999.
- Christensen**, G.: *Psykologiens videnskabsteori – en introduktion*, Roskilde Universitetsforlag, 2002.
- Davenport**, T. H. og L. Prusak: *Information Ecology – Mastering the information and knowledge environment*, Oxford University Press Inc, USA, NY 1997.
- Deleuze**, G. og F. Guattari: *A Thousand Plateaus – Capitalism & Schizophrenia*, Continuum

10. Samme argumentation gælder, når eks. Hayes (2002) forsøger at typologisere forandringens natur. Han arbejder så at sige fra typerne ind i verden. Denne måde at arbejde på afskærer, at det er muligt at se mere og andet end det, der i forvejen udgjorde typerne. Det kan således ikke være *forandring*, han ser, idet selve *forandringen*, så at sige, bliver hans blinde plet. Kanter, Stein og Jick (1992) synes umiddelbart ved første øjekast at arbejde ud fra et langt mere nuanceret billede af forandringens natur. Men problemet bliver, når de i deres eget forsøg på at udvikle en ny forandringsmodel blot starter ud, nye præetablerede dominerende punkter. Gennem blandt andet deres 10 bud og kategorierne; Change Strategists, Change Implementors og Change Recipients re-producerer de endnu engang en præetableret orden bare af andet navn og muligvis andet indhold.
11. Interview 2002; LOK forskningsprojekt

- Drucker**, P. (1993) *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.
- Foucault**, M.: *Ordene og tingene – en arkæologisk undersøgelse af videnskaberne om mennesket*, Spektrum 1999.
- Harding**, S. og T. Long: *Proven management models*, Gower, Aldershot 1998.
- Hayes**, J.: *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave 2002.
- Kanter**, R. M., B. A. Stein and T. D. Jick: *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, NY 1992.
- Pirsig**, R. M.: *Lila*, Schønberg, 1995.
- Poulfelt**, F., J. Brask og P. T. Poulsen: *Brug af konsulenter – når samarbejdet skal lykkes*, HHK Forlag 1999.
- Poulfelt**, F. og M. Maula: *Knowledge Transfer, Consulting Modes and Learning*, Working Paper, 2000.

Mandag Morgen; nr. 30, 2002, Konsulenter er sat på slankekur.

Djøfbladet nr. 06/03, Konsulentbranchen vejrer morgenluft.

Berlingske Tidende onsdag. d. 18. september 2003, Mentorer skal vise karrierevejen, ErhvervKarriere 4 sektion.

Børsen, d. 14. januar 2003, Sårede konsulenter foran hård kamp.

Erhvervsfremmestyrelsen 1999, Management-konsulenter – kortlægning af en branche i vækst.

Arbejdsmarkedsrådet, 2001, Uddannelse, job og erhvervsudvikling på Fyn – Veje til et videnssamfund.

Erhvervsbladets Jubilæumsavis, 1999, Det forandringsvillige erhvervsliv vil overleve, Erhvervsministerens kommentar.

Regeringens erhvervspolitiske strategi – dk.21. Danmarks Statistik, www.dst.dk

