

ver infrastruktur for, ser ud til at bidrage til at 'konvergere' de europæiske samfund i retning af amerikanske trosystemer. Hvis de europæiske samfund ønsker en anden og for eksempel mere arbejdspladsdemokratisk udviklingsmodel, så er der altså grund til at trække i arbejdstøjet.

Anmeldt af **Camilla Beldam**, ph.d. stipendiat, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
e-mail: beldam@i4.auc.dk

Andreas Werr

The Language of Change – The roles of methods in the work of management consultants

Stockholm School of Economics, 1999, 395 sider. ISBN 91-7258-522-6

The Language of Change er Werr's ph.d. afhandling om ledelseskonsulenters anvendelse af *metoder* – også kaldet ledelseskoncepter, ledelsesværktøjer, -praktikker eller lignende. Kært barn har mange navne. Som titlen antyder er bogen forfattet på engelsk, men er resultatet af Andreas Werr's arbejde, der er foretaget på Handelsehøjskolen i Stockholm inden for rammerne af et forskningsprojekt finansieret af det tidligere svenske Rådet for Arbejdslivsforskning.

Bogen er en grundig og omfattende indføring i *metodernes* rolle i ledelseskonsulenternes arbejde. Den er dog skrevet meget på konsulentmetodernes præmisser – som et kritisk bidrag til, hvordan *metoderne* skal forstås og i fremtiden udvikles og anvendes. Derfor er den vanskelig at gå til, hvis man ønsker arbejdslivsperspektiver belyst på baggrund af bogen. Den indeholder spændende analyser og benytter sig af forskellige kvalitative metoder: Case; semi-strukturerede interview og simulerings-forsøg, hvor der gennemføres analyse af konsulenternes problemsøvningsproces og kognitive refleksioner. Bogen konkluderer at konsulentmetoderne spiller en rolle som tekniske instrumenter i konsulenternes arbejde. Men metoderne er først og

fremmest metoder til at strukturere og konstruere verdenen så den bliver overskuelig og mulig at handle i forhold til (s. 322). Metoderne leverer et sprog, de leverer en referenceramme, de leverer legitimitet; de leverer en struktur for strukturering af viden osv.

Werr's definition af hovedbegreberne peger på en forholdsvis instrumentel og rationel forståelse, trods lejlighedsvis forsikringer om noget andet: Ledelseskonsulenters rolle er at støtte ledelsen; deres handlinger er planlagt og er kendetegnet ved at være fremtidsrettet forandring som integrativt trækker på forskellig typer af viden (s.12). En *metode* er blandt andet kendetegnet ved at være en procedure til at opnå et mål som er *foruddefineret og stabil; systematisk og bevidst* (s. 17). Werr giver dog også følgende generelle karakteristika for hvad metoder i øvrigt indeholder:

- en *grundlæggende værdi* – en teoretisk position som kan give de andre elementer i metoden legitimitet;
- en *managementfilosofi*, som definerer formålet og målet med forandringsprocessen;
- *procedurer* der beskriver forandringsprocessen med faser og delfaser;
- en række *teknikker og værktøjer*, som skal støtte aktiviteterne beskrevet i procedurene;
- et *sprog/ tegnsystem* til at beskrive organisationen og løsningen samt
- et organisationssyn og syn på aktører, som definerer rollerne i forandringsprocessen (s. 19).

Rent praktisk afgrænser Werr yderligere studiet på en række områder. Werr slår fast, at der alene studeres konsulentvirksomheder med metoder som en del af deres kerneprocesser ('one-firm concept'). Desuden er Business Process Reengineering den metode som vælges. BPR, som tiltrak sig mest opmærksomhed da Werr begyndte sit projekt i 1993, er altså 'caset' på *metoden*.

Efter bogens introduktion følger 'review' over litteraturen om konsulenters anvendelse af metoder (kap. 2) og i forhold til anvendelse af

formaliseret viden i praksis (kap. 3). Da der ikke er skrevet meget specifikt om ledelseskonsulenters anvendelse af metoder 'krydser' Werr litteraturen om metoder til udvikling af IT-systemer og så generelt om ledelseskonsulenter. Sideløbende med Werr's arbejde har der været en spirende interesse omkring metoderne. Men det har ofte været med en lidt anden vinkel, for eksempel hvordan konsulenterne agerer i organisationer, hvordan 'fads' og 'fashions' anvendes som retoriske hjælpemidler af konsulenterne, og hvordan metoder er en vare i en usikker industri som antages at skabe sikkerhed for sine kunder. Litteraturreviewet fortsætter i kapitel 3 og fører os blandt andet helt tilbage til Aristoteles. Der anlægges et noget bredere perspektiv, nemlig omkring anvendelsen af formaliseret viden i praksis. Werr skitserer forskellige tilgange til vidensforståelse, og skaber en dualisme til understøttelse af den videre analyse af sammenhængen mellem metoder og konsulentpraksis. Werr skærper dualismen for derefter at aflive den i en konstruktiv tese om, at *metoder* muligvis handler om en form for *techne*, men hvor *phronesis* har sin plads. Dette ræsonnement finder Werr er i god overensstemmelse med Schöns *reflective practitioner* som kommer til at spille en vigtig rolle i en række af Werr's empiriske analyser. Ikke mindst til at understøtte tesen om, at refleksion i praksis handler om at skabe mening i en kaotisk omverden (s. 58). En tese der også forefindes i en del af litteraturen på området. Metoderne er altså med til at sortere viden og reducere kompleksitet for at skabe orden og mening i kaos.

I kapitel 4 beskrives et pilotstudie i fem store konsulentorganisationer om adgangen til og anvendelse af metoder. Først i kapitel 5 når vi frem til de egentlige forskningsspørgsmål og der lægges op til et studie af tre empiriske studier som koncentrerer i tre 'domæner'.

Metoderne studeres inden for *tre domæner*. Af pladsmæssige årsager vil jeg kun udvide det første lidt. Det *første domæne* handler om konsulent-klient relationerne; hvordan anvendes metoderne i projektudarbejdsfasen, og hvilken rolle spiller det i forhold til klienten i

praktiseringen (kapitel 6-7). Werr har blandt andet deltaget i møder, foretaget interview med konsulenter og projektgruppemedlemmer for at dække dette.

I kapitel 6 undersøges og analyseres konsulenternes og projektgruppens relationer i designfasen. Det er tydeligt, hvordan forskellige erfaringsbaggrunde betyder forskel i forståelsesrammer og dermed i måden at repræsentere og konstruere problemløsningsmodeller. Placering i en konsulentorganisation eller klientorganisation spiller naturligvis også en væsentlig rolle her. En række forskelle i opfattelser bliver tydelige. Werr illustrerer metoderne som medierende faktor, men også de konflikterende opfattelser, der er på spil. Det er tydeligt hvordan der er konkurrerende dagsordener på spil, casen er rig på dette. Det er dog et perspektiv, som i høj grad tabes på grund af valget af en teoretisk forståelse, der ikke giver dette nogen prioritet.

I kapitel 7 belyses den rolle metoderne spiller i praktiseringen. Der defineres i udgangspunktet seks nøgleområder som Werr vil analysere forandringsprocessen i forhold til:

1. forståelse af at organisationen skal forandres
2. designløsninger
3. sikre det politiske systems support af forandringsprocessen
4. skabe eller lave synlig utilfredshed og problemer i organisationen (phr: for at motivere medarbejderne til at handle for det bedre)
5. lede forandringsprocessen.
6. skabe deltagelse og tillid (se i øvrigt Hagedorn-Rasmussen i nr. 2, i 2001 *Tidsskrift for Arbejdsliv*.)

Disse punkter følger i høj grad de normativt-preskriptive forandringsledelses teorier (fx Kotter). Men de giver ikke noget særlig godt grundlag for at forholde sig kritisk analytisk til indholdet af disse. I stedet klædes forandringsagenten og konsulenten yderligere på. Hertil kommer at der er lukket for 'klient-definitionen'. Det betyder at 'klienten' bliver det samme som forandringsdeltagere i projektgruppen. Der er

ikke plads til at begribe, at også andre oplever og handler i forhold til forandringsprocessen. Vi hører aldrig om medarbejderne. Det er en meget direkte årsags-virkningssammenhæng mellem *metoden og konsekvensen*, der undersøges.

Det andet domæne, som ikke behandles her, handler om relationerne mellem konsulenter og metoderne: her sættes fokus på, hvordan konsulenterne reflekterer over anvendelse af metoderne (kapitel 8). Det sidste domæne behandles i kapitel 9 og handler om metodernes betydning i konsulentorganisationernes vidensbase: hvordan integreres viden i metoderne, og hvordan anvendes de igen. I kapitel 10 diskuteres og konkluderes afhandlingens hovedspørgsmål.

I de senere år har der været en stigende interesse inden for temaerne ledelseskonsulenter og metoderne, de anvender. Det skyldes den voldsomme vækst og anvendelse af konsulentvirksomheder samt den store interesse for nye ledelsesteknikker, idéer, metoder, koncepter, eller hvad det er blevet kaldt. Interessen har været stigende både på den almene og populære karakter, måske et resultat af den stigende fokus på økonomi i samfundet, men også forskningsmæssigt.

Men der er endnu ikke mange bidrag som handler specifikt om, hvilken rolle metoder har i ledelseskonsulenters praksis. Hagedorn-Rasmussen afsluttede i 2000 afhandlingen *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik* (2000). Også i denne sættes interaktionen mellem koncepter (metoder) og konsulenter i fokus. Dog lægges der større vægt på, hvordan koncepterne formes gennem politiske processer fra metoden opstår til den implementeres i organisationer. Herunder særligt relationer til temaer omkring arbejdsliv. Werr's bog når i denne sammenhæng længere ned i substansen, om end det er i en snæver kognitiv forstand, omkring konsulenternes anvendelse. Til gengæld stiller Werr ikke spørgsmål ved metodernes rolle i de politiske processer. Metoderne bliver ikke 'åbnet op', og Werr får heller ikke relateret disse til arbejdslivstemaer.

Herudover er der blevet foretaget en række analyser af branchen og af konsulentvirksomhe-

der. Analyser som har skabt gennemsigthed omkring både konsulentvirksomhederne og deres strategier. Disse har bidraget til forståelse af og udvikling af strategier for konsulentvirksomheder; altså til at skabe øget vækst. De hviler samtidig på en modernistisk tiltro til at konsulenter og de rationelle værktøjer, *metoderne*, skaber vækst (og derigennem øget velstand) for klientvirksomhederne. Et par eksempler kan nævnes: MacKinsey-konsulenternes teknikker behandles i *MacKinsey* af Ethan Rasiel (1998). I *The intellect industry – profiting and learning from professional services firms* af Scott (1998) gives en grundig analyse af industrien, der giver mulighed for at skabe sin egen strategi eller analysere andre konsulentvirksomheder. Et spor som også Philip Sadler følger i *Management Consultancy – a handbook of best practice* fra 1998, og som også Milan Kubr i en redigeret udgivelse fra ILO, *Management consulting: a guide to the profession* (3. ed.) 1996, følger. Et digert værk som også behandler emner som etik i branchen osv. Hertil kommer i øvrigt også Erhvervsfremmestyrelsens analyse *Management-konsulenter – kortlægning af en branche i vækst* fra 1999. Disse har først og fremmest interesse for konsulenter og folk, der arbejder med konsulentstrategier. De siger ikke meget om arbejdsliv og fokuserer relativt ensidigt på konsulenter som aktører, der leverer en vigtig vare til yderligere fremtidig vækst. For at hente lidt kritisk forståelse kan man søge hjælp hos journalisterne O'Shea og Madigan som har skrevet *Dangerous Company* (1998). En populær og prisværdig bog om ledelseskonsulenternes færden blandt virksomheder, som de enten redder eller ruinerer. En bog med mange anekdoter, men dog uden teoretisk eller analytiske dybde. Af mere analytisk karakter har vi på den skandinaviske front fx Torsten Björkman som har bidraget med 'Management- en modeindustri' i en antologi fra 1997, *Ledning för alle*. Timothy Clark har skrevet bogen *Managing Consultants – Consultancy as the Management of Impressions* (1995), som dog ikke bidrager meget til metoderne men mere til et andet aspekt som ledelseskonsulenterne anvender, og som også er

gjort til genstand i Werr's analyse, nemlig deres sproglige ageren. Dette fylder også noget i Eileen Shapiro's bog fra 1996: *Fad surfing in the boardroom -reclaiming the courage to manage in the age of instant answers* (Se også *Ledelse i dag*, 7(2) 1997). Desuden er der i de senere år skrevet mange tidsskriftsartikler om disse temaer (særligt i *The Academy of Management Review*, *Journal of Management Studies* og i *Organization*). Disse bidrag fokuserer oftest meget på *metoderne* eller ledelseskoncepterne som 'fashions' eller 'fads', der kommer og går, eller på relationen mellem konsulenter og klienter. Hertil kommer også en omfattende litteratur om de enkelte koncepters rolle. En litteratur der blandt andet beskæftiger sig med BPRs, TQMs eller andre metoders rolle i transformationen af arbejdsprocesser.

Afhandlingen er et imponerende og grundigt stykke arbejde, hvor der demonstreres et stort kendskab til og dyb indsigt i konsulenternes anvendelse af 'metoder'. Læseren får et unikt kendskab til en række af de processer, som *metoderne* skaber i konsulentpraksis. Den er vanskelig tilgængelig i længde og er i øvrigt skrevet på engelsk. Anvendelse af begrebet *metoder* forekommer mig at sløre budskabet lidt, ikke mindst fordi det ikke altid er tydeligt, om *metode* er det samme som fx BPR, der er det praktiske eksempel, eller om *metode* er nogle af de værktøjer (fx flowdiagram, eller fora, hvor der skal genereres idéer til fremtidige processer), der ligger som en del af BPR.

Men der er også nogle problemer i bogens analytiske perspektiver. Først og fremmest handler det om en manglende tydelig relation mellem problem, teori og behandlingen af empiri. Det kommer til udtryk gennem lejlighedsvis modsætninger mellem det, som Werr udtrykker i sine mange spændende og indsigtsfulde teoretiske indslag, og så det, der kommer til udtryk i det analytiske. Grundlæggende handler det om, at der lægges op til en søgende og åben analyse. Men denne søgende, åbne analyse foregår inden for en dagsorden, der hele tiden har til hensigt at give indblik i, hvordan konsulenter kan blive bedre til at håndtere og praktisere de-

res metoder. Metoderne indeholder klare mål; konsulenterne har klare intentioner og klienterne har ligeså klare intentioner; der analyseres planer; der analyseres kognitive strukturer. Trods det åbne, fortolkningsmæssige perspektiv så ligger der også en søgen efter strukturer, kausale relationer og muligheden for hurtigere, bedre eller mere effektivt at kunne nå målene, som er defineret i de givne konsulentmetoder. Dette er ikke nødvendigvis forkert – men det er modsætningsfyldt i forhold til det udmeldte. Og det giver på nogle punkter et tab i den analytiske åbenhed. Det er min vurdering, at der tabes en indsigt i de konflikterende perspektiver; i de politiske dimensioner; i de parallelle og konkurrerende konstruktioner af forandringsmetoderne, der altid *også* er resultat af sådanne anvendelse af *metoderne*.

Et par eksempler kan illustrere pointerne: Det kommer allerede til udtryk i afhandlingens indledende kapitel, hvor det centrale (og lidt forvirrende) begreb *metoderne* defineres. Metoder handler om at nå 'et givet mål'. Men mål er jo langt fra altid givene. Ofte er de forhandlede; der er ikke én aktør. Et andet eksempel: side 87 fremhæver Werr, at hans forståelsesramme i højere grad ligger op ad en fortolkningsorienteret (interpretive) retning frem for en forklaringsorienteret (explanatory) tilgang. Men det, som Werr kredser om, er en lukket definition af konsulentmetode. Der gives ikke plads til, at metoderne i sig selv bliver konstruerede i processen. De ses som værende statiske, og målet er at se, hvordan de påvirker konsulenterne eller konsulenternes klienterne. Hvordan konsulenterne bruger dem; eller hvordan klienterne bruger dem.

Werr misser, at BPR som metode formes i den sociale dynamik. At BPR ikke er statisk. Tværtimod vil BPR jo, som organisationers dagligdag jo er, ofte blive formet som et levende kompromis af mange konkurrerende dagsordener fra medarbejdergrupper, afdelingsledere osv.

Et andet symptom på Werr's til tider manglende åbenhed er hans 'aktør-galleri'. Werr skriver side 88, i øvrigt i overensstemmelse med

hans erklærede 'fortolkningsorienterede' tilgang, at verden 'skabes af den individuelle aktør'. Men Werr's analyse lukker sig om nogle indsnævrede *forandringsagenter*, konsulenterne, og en snævert defineret klient, ofte associeret med forandringsprojektlederen. Det kommer for eksempel til udtryk i kapitel 7, hvor fokus ellers netop er på relationen mellem metode, konsulent og klient. Problemet er her, at 'klient' gøres til noget meget homogent. Men konsulenten og klienten er jo ikke nogen homogen masse, og de er så sandelig heller ikke de eneste på spil.

Det er synd, fordi afhandlingen ellers leverer et værdifuldt indblik til en ellers ofte alt for snæver tilgang til forståelsen af dynamikken mellem ledelse, konsulenter og metoder. Den leverer et nuanceret, kritisk indblik i den sociale dynamik, konsulenterne agerer i, når de veksler mellem rationelle teknikker og anvendelse af sprog, metaforer mv. til at forme forandringsprocesser (noget som Werr udfolder sammen med Berglund i en artikel i *Organization* (vol 7; 4; 2000). Den er rig på beskrivelser af den politiske ageren mellem 'objektivt givne nødvendigheder' og formbare forhandlingsprocesser. Et politisk perspektiv som dog teoretisk og begrebsligt er fraværende i afhandlingen.

Det er ikke retfærdigt at kritisere det grundige arbejde, som Werr har lavet, ud fra nogle helt andre præmisser, end han selv har lagt op til. Jeg vil dog alligevel fremhæve den mulige relation mellem konsulentmetoder og arbejdsliv, der kunne have været interessant – og som jeg håbede på, da jeg først så titlen. Werr peger på mange utilsigtede virkninger som for eksempel en passivisering af klientorganisationernes egne ansatte. Ud fra et arbejdslivsperspektiv kunne det være interessant at få dette perspektiv foldet ud og dermed få mere glæde af Werr's viden og indblik i konsulentverdenen. Men perspektivet er ikke prioriteret i analyserne.

Den viden kunne hjælpe os til bedre at forstå, hvordan forskellige aktører kan være med til at forme processen, når konsulenter og metoder er på spil. For når den praktiske forandringsproces

forløber, så er målene jo ikke så givene; procedurerne er ikke så fastlagte som Werr giver udtryk for i sin definition af *metoder*.

Anmeldt af **Peter Hagedorn-Rasmussen**, ph.d., forsker ved Socialforskningsinstituttet.
e-mail: phr@ipl.dtu.dk

Keith Thomas (ed.):

The Oxford Book of Work

Oxford University Press 1999. 616 s.

»Arbejde for arbejdets skyld er mod naturen.«
(John Locke, 1706).

Dette er et af bogens kortere citater iblandt de omkring 2.000 af slagsen om arbejde i alle dets afskygninger.

Forfatteren har haft til opgave at skrive *Bogen* om arbejdet, hvilket han har løst ved at bringe alle de omtaler af arbejdets væsen, som han har kunnet komme på. Det er i bedste forstand et uhyre lært produkt af den vesterlandske akademiske tradition. Der har været brugt år på bibliotekernes læsesale for at gennemlæse de mange gamle og nye bøger, citaterne er hentet fra.

Man skulle tro, at Thomas efter den megen læsning har fået en håndfast mening om arbejdets væsen og givet en skarp analyse af begrebet. Det har han beskedent undladt, og i stedet har han pænt trådt et skridt tilbage for at lade de mange forfattere selv komme til orde.

Citaterne er ordnet i tre overordnede kapitler: Først om arbejdets natur, dernæst om de forskellige typer arbejde samt til sidst om forandring af arbejdet. Til slut et mindre appendix om tiden efter arbejdet (pensioneringen).

Thomas har dog også selv bidraget, idet han har skrevet en del små kommentarer undervejs i bogen for at sammenbinde de store kapitlers underafsnit.

Det er en bog for alle, som på den ene eller anden måde beskæftiger sig med arbejdslivet. Der vil altid kunne findes et citat, som belyser en problemstilling og giver en bestemt vinkel. Læst i sin fulde udstrækning vil læseren kunne

x The rules of management. Management is an art and a science. There are textbooks of thousands of pages devoted to how to do it. There are count-less training courses. (You've probably been on a few.) The Rules aren't arranged in any particular order of importance—the first ones aren't more important than later ones or vice versa. Read them all and then start to put them into practice, adopting the ones that seem easiest to you first. If they come to work looking to clock in and clock out and do as little as they can get away with in between, then you're doomed to failure, my friend. On the other hand, if they come to work looking to enjoy themselves, looking to be stretched, challenged, inspired, and get involved, then you have a big chance to get the best out of them. IMA® (Institute of Management Accountants) is pleased to partner with ACCA, one of the world's most influential and respected accounting associations, to work towards understanding the changing role of the CFO team with a series of high profile, in-person forums conducted around the globe. This understanding will help us deliver products and services to help CFO teams be more effective and efficient as they step up to the challenges of talent management, regulation, globalisation and much more. With opportunity comes challenges, and vice versa. Today's CFO team is expected to add value well be