

SNF-RAPPORT NR. 36/01

**Kontrolltap i konsulent–klient relasjoner: Et forslag  
til en modell**

av

Svein T. Johansen

SNF-prosjekt nr. 6750: ”Konsulentbruk og strategisk endringsevne i  
private foretak”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd, Telenor og Statoil

STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING  
BERGEN, AUGUST 2001

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i  
strid med åndsverkloven er straffbart og kan  
medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0158-8

ISSN 0803-4036

## **Forord**

Denne rapporten bygger på min spesial-fagsoppgave i Høyere avdelings studium ved NHH og springer ut av SNF prosjektet "Konsulentbruk og strategisk endringsevne i private foretak" (SNF prosjekt 6750) og inngikk i NFRs TYIN-program. Mens rapporten fra prosjektet "Konsulentbruk og strategisk endringsevne i foretak" (SNF-rapport 51/1999) omhandlet hvilke generelle erfaringer klientorganisasjoner har med ledelseskonsulenter, representerer denne rapporten et forsøk på å utvikle en teoretisk modell for å forstå klientenes reaksjoner på konsulentenes tilnærming. Modellen vil i neste omgang danne utgangspunkt for en empirisk studie av sammenhenger mellom henholdsvis konsulentroller, opplevd kontroll og reaksjoner på konsulentrollen.

Denne rapporten bygger på et godt samarbeid med Rune Lines (prosjektleder) og Kjell Grønhaug.

Vil samtidig få lov til å takke Statoil og spesielt Einar Bransdal, Telenor, og NRF som gjennom å støtte prosjektet, la kimen til dette arbeidet.

Eventuelle feil og mangler står selvfølgelig for forfatterens egen regning.

Bergen, august 2001

Svein T. Johansen



## **Sammendrag**

Rapporten presenterer en teoretisk utledet modell for å forstå medarbeideres reaksjoner på ulike konsulentroller i en organisasjon. En sentral antakelse i rapporten er at medarbeideres reaksjoner kan forstås ut i fra medarbeideres forsøk på å håndtere et opplevd tap av kontroll. Vi viser videre hvordan ulike forklaringer knyttet til årsakene til et kontrolltap påvirker meningsinnholdet og derav reaksjoner på et opplevd kontrolltap. Videre viser vi hvordan medarbeideres oppfatning av relasjonen til konsulenten som gruppe til gruppe eller individ til individ påvirker hvordan medarbeidere forholder seg til konsulenter.

Modellen har flere implikasjoner både for konsulenter og konsulentfirmaer og utformingen og gjennomføringen av konsulenttjenester som for brukere av konsulenttjenester. Konsulenter bruker i mange tilfeller store ressurser på å selge inn sin egen ekspertise. Modellen viser imidlertid hvordan et slikt innsalg også kan tenkes å ha negative konsekvenser for konsulentens interaksjon med medarbeidere i klientorganisasjonen.



## Innholdsoversikt

<b><i>Innholdsoversikt</i></b> .....	<b><i>vii</i></b>
<b><i>Figurer</i></b> .....	<b><i>ix</i></b>
<b><i>Tabeller</i></b> .....	<b><i>ix</i></b>
<b><i>Kapittel 1. Innledning</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
<b>1.1. Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Bakgrunn</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Problemstilling</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Oversikt over rapporten</b> .....	<b>7</b>
<b><i>Kapittel 2. Posisjonering av bidrag</i></b> .....	<b><i>10</i></b>
<b>2.1. Innledning</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. Relasjonen konsulent klient</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3. Noen kjennetegn ved eksisterende bidrag</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4. Problemer ved eksisterende litteraturtilfang</b> .....	<b>14</b>
<b>2.5. Bidrag</b> .....	<b>16</b>
<b><i>Kapittel 3. Konsulentroller</i></b> .....	<b><i>18</i></b>
<b>3.1. Innledning</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2. Roller, posisjoner og strukturer</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. Rolle-atferd og effekter på opplevd kontroll</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4. Konsulenttypologier</b> .....	<b>20</b>
3.4.1. Egenskaper ved konsulentens tilnærming .....	21
3.4.2. Konsulentprodukt .....	23
3.4.3. Tradisjoner og profesjonsbakgrunn .....	24
3.4.4. Formidling av kunnskap versus frembringing) .....	26
3.4.5. Endringsforløp og krav i ulike faser av endringsforløpet. ....	28
<b>3.5. Et forsøk på integrasjon av ulike typologier</b> .....	<b>30</b>
<b>3.6. Ekspertkonsulent versus prosesskonsulent</b> .....	<b>32</b>
<b><i>Kapittel 4. Opplevd kontroll - foranledninger og konsekvenser</i></b> .....	<b><i>34</i></b>
<b>4.1. Innledning</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2. Om å studere kontroll i organisasjoner</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3. Opplevd kontroll</b> .....	<b>36</b>
<b>4.4. Behovet for opplevd kontroll</b> .....	<b>40</b>
<b>4.5. Foranledninger til kontrolltap</b> .....	<b>42</b>
<b>4.6. Konsekvenser av opplevd kontrolltap.</b> .....	<b>45</b>
<b>4.7. Oppsummering</b> .....	<b>47</b>
<b><i>Kapittel 5. Reaksjoner på kontrolltap</i></b> .....	<b><i>49</i></b>
<b>5.1. Innledning</b> .....	<b>49</b>
<b>5.2. Reaksjoner på kontrolltap</b> .....	<b>49</b>

<b>Kapittel 6. Kausale attribusjoner og opplevd kontroll.</b>	<b>55</b>
<b>6.1. Innledning</b>	<b>55</b>
<b>6.2. Kausale attribusjoner</b>	<b>55</b>
<b>6.3. Regler for tilordning av årsak</b>	<b>59</b>
<b>Kapittel 7. Relasjonen til konsulenten og opplevd tap av kontroll</b>	<b>60</b>
<b>7.1. Innledning</b>	<b>60</b>
<b>7.2. Relasjonen til konsulenten</b>	<b>60</b>
<b>7.3. Sosiale kategoriseringer og opplevd kontroll</b>	<b>63</b>
<b>7.4. Årsaker til kategoriseringer av sosial interaksjon</b>	<b>63</b>
<b>Kapittel 8. Kontrolltap i konsulent-klient relasjoner – en samlet modell.</b>	<b>66</b>
<b>8.1. Innledning</b>	<b>66</b>
<b>8.2. Presentasjon av modell</b>	<b>66</b>
<b>8.3. Utledning av proposisjoner</b>	<b>72</b>
8.3.1. Foranledning til kontrolltap – kontrolltap	73
8.3.2. Kontrolltap – kausal attribusjon	74
8.3.3. Sosiale kategoriseringer av konsulent - sammenhengen foranledning til kontrolltap – kontrolltap.	75
8.3.4. Kausale attribusjoner og reaksjoner på kontrolltap	76
8.3.5. Reaksjoner på kontrolltap og effekter på relasjonen konsulent klient.	79
8.3.6. Konsulent – klient relasjoner og utfallet av konsulentintervensjonen.	80
<b>8.4. En dynamisk modell</b>	<b>81</b>
<b>8.5. To konsulentroller – eksempler på bruk av modellen</b>	<b>82</b>
8.5.1. To konsulentroller	82
8.5.2. Konsulentrollen som foranledning til kontrolltap	83
8.5.3. Konsulentroller og sosiale kategoriseringer av interaksjonen med konsulenten	85
8.5.4. Konsulentroller og attribusjoner for tap av kontroll	86
8.5.5. Oppsummering	88
<b>Kapittel 9: Veien videre</b>	<b>90</b>
<b>9.1. Innledning</b>	<b>90</b>
<b>9.2. En kort rekapitulasjon</b>	<b>91</b>
<b>9.3. Alternative forklaringsvariabler</b>	<b>92</b>
<b>9.4. Trusler</b>	<b>95</b>
<b>9.5. Implikasjoner for valg av design</b>	<b>98</b>
<b>9.6. Implikasjoner for praksis</b>	<b>99</b>
<b>9.7. Implikasjoner for videre forskning</b>	<b>100</b>
<b>Referanser</b>	<b>102</b>



## Figurer

<i>Figur 1.1 Forskningsspørsmål</i>	6
<i>Figur 3.1. Sammenhenger mellom typologier</i>	31
<i>Figur 4.1: Modell for gjennomgang.</i>	34
<i>Figur 4.2 Bearbeiding av stimuli</i>	44
<i>Figur 4.3 Oppsummering av sammenhenger</i>	48
<i>Figur 8.1 Konseptuell modell</i>	67
<i>Figur 8.2. Samlet modell</i>	82

## Tabeller

<i>Tabell 3.1: Forskjeller mellom oppgave-orienterte og prosess-orienterte konsulenter</i>	23
<i>Tabell 3.2: Forskjeller mellom en "system skole" og en "menneskelige relasjoner"-skole</i>	24
<i>Tabell 3.3: Sammenligning av ekspertrolle og prosesskonsulentrolle</i>	33



## **Kapittel 1. Innledning**

### **1.1. Introduksjon**

Ledelseskonsulenter møter vidt ulike reaksjoner fra medarbeidere i klientorganisasjoner (Block, 1980; Schein, 1999), reaksjoner som påvirker klientens relasjon til konsulenten og i siste instans konsulentens suksess i klientorganisasjonen. Hvordan kan vi forstå de ulike reaksjonene på konsulenter og hva er sammenhengen mellom ulike konsulentroller og reaksjonene til klientene på konsulentene? Et sentralt premiss for denne rapporten er at vi kan forstå klientens reaksjoner på konsulentens tilnærming, ved å ta utgangspunkt i klientens opplevelse av kontroll. Konsulentens inntreden i organisasjonen kan bidra til å redusere eller true klientens eksisterende opplevelse av kontroll. Klienter vil videre være motivert til å forsøke å befeste eller gjenopprette hva de opplever som et tap eller en trussel mot eksisterende kontroll. Slike reaksjoner vil kunne gi seg ulike uttrykk, og kan rette seg mot henholdsvis konsulenten eller klientens selv avhengig av hvem klienten ser som årsak til kontrolltapet.

### **1.2. Bakgrunn**

Ledelseskonsultasjon er en storindustri, i Norge såvel som internasjonalt. Markedet for ledelseskonsultasjon internasjonalt ble i 1999 anslått til rundt 60 milliarder dollar (Czerniawska, 1999). I USA er det anslått at bedriftenes utgifter til ledelseskonsultasjon utgjør rundt en halv prosent av bruttonasjonalproduktet (Economist, 1997). Bransjen har igjennom 80 og 90-tallet vokst med mellom 10 og 20 % årlig (Czerniawska, 1999; Economist, 1997). Bruken av ledelseskonsulenter følger i kjølvannet av (og noen vil si delvis driver) endringer som deregulering av markeder, privatisering av tidligere offentlige og beskyttede bransjer (telekom), økende internasjonal konkurranse og overgang til en internettbasert økonomi. Av kundene finner vi ikke bare store konsern men også mindre bedrifter og ikke minst offentlige virksomheter.

Konsulenttjenester som fenomen er viktig av flere årsaker; konsulenttjenester representerer betydelige utlegg for klientorganisasjonene. Hva klientorganisasjonene

får igjen for utlegg på konsulenttjenester blir i seg selv et viktig spørsmål. En kanskje vel så viktig kostnadspost er imidlertid kostnader som skriver seg fra mangelfulle strategiske analyser, feilslåtte satsninger og mislykkede implementeringer av ny strategi. Kostnader knyttet til mangelfullt utførte konsulentoppdrag kan i mange tilfeller langt overstige verdien av honoraret til konsulentfirmaet (O'Shea & Madigan, 1997).

En nærmere kikk på produktet konsulenttjenester gir et bedre innblikk i situasjonen til såvel konsulenten som tilbyder som klienten som kjøper og bruker av konsulenttjenester og en bakgrunn for å forstå betydningen av kontroll for de involverte partene. Ledelseskonsultasjon utgjør en av flere former for kunnskapsintensiv tjenesteyting. Konsulenten selger klienten råd og veiledning basert på konsulentens erfaring, kompetanse og kunnskap. Produktet består dels i å anvende denne kunnskapen til å løse bedriftens problemer, dels i å overføre denne kunnskapen over på klientbedriften for på sikt å gjøre klientbedriften bedre i stand til selv å løse sine egne problemer.

Litteratur på tjenestemarkedsføring har pekt på hvordan tjenester skiller seg fra varer. Tjenester skiller seg fra varer ved å være relativt sett

- uhåndgripelige
- heterogene
- produksjonen av tjenester skjer samtidig med forbruk av tjenestene
- tjenester kan ikke lagres (Grönroos, 2000).

Konsulenttjenester dekker samtlige av nevnte karakteristika ovenfor. Konsulenttjenester er uhåndgripelige, det er vanskelig for en klient eller utenforstående å beskrive eller måle konsulentens bidrag i en organisasjon. Forholdet mellom en konsulent og en klient er i utgangspunktet assymetrisk ved at konsulenten forventes å besitte kunnskap som klienten ikke besitter. En konsekvens er at klienten vanskelig kan overprøve konsulenten i prosessen fordi klienten mangler den nødvendige ekspertise for å bedømme konsulentens arbeid. Uhåndgripelighet

fremholdes gjerne som en forklaring for hvorfor ryktet til konsulenten og konsulentfirmaet spiller en viktig rolle i innsalget av konsulent-tjenester.

Et annet særtrekk ved konsulenttjenester relativt til andre tjenester er avhengigheten av klientens bidrag i utøvelsen av tjenesten. Konsulenttjenester forutsetter omfattende deltakelse fra klientorganisasjonen, i de fleste tilfeller over en lengre periode. For å oppnå forespeilte resultater fordres det at ansatte i klientorganisasjonen setter av betydelig tid og arbeidskapasitet til relasjonen med konsulenten. Konsulenter er avhengige av kunnskapen som medarbeidere i organisasjonen sitter på og kan bare produsere resultater ved å jobbe sammen med og igjennom medarbeidere i klientorganisasjonen. De er avhengige av ansatte i klientorganisasjonen for innspill og kunnskap om klientorganisasjonen, de er avhengige av at klienter aksepterer forslag til forbedringer og til at de lærer seg å mestre nye prosesser, sist men ikke minst er konsulenten også avhengig av at ansatte er villige til å iverksette og vedlikeholde foreslåtte tiltak. Overføring av kunnskap forutsetter motiverte og engasjerte medarbeidere i klientorganisasjonen.

Konsulentens avhengighet av klienten innebærer at konsulenten må evne å bygge sterke relasjoner til klienter. Sterke relasjoner mellom konsulent og klient organisasjoner og mellom enkelt personer er en kritisk forutsetning for at konsulentintervensjoner skal lykkes (Sturdy, 1996). Relasjoner mellom enkeltpersoner er av avgjørende betydning for forløpet og utfallet av konsulentintervensjoner.

Flere bidragsytere har vist hvordan klienter opplever tjenester som truende for egen opplevd kontroll (Bateson, 2000). Klienten må selv oppfylle forventninger til en klientrolle for å nyte godt av tjenesten. Få tjenester dekker en slik beskrivelse i samme grad som konsulenttjenester. Konsulentklienter forventes å bidra med informasjon, lære seg å håndtere nye rutiner og nye IT-systemer. Arbeidet er ofte arbeidskrevende, langvarig og utfallet for klienten og klientens arbeidssituasjon ofte usikkert. Konsulent-litteraturen (Block, 1982; Argyris & Schön, 1978) istemmer i at en viktig forklaring på motstand i mange tilfeller er klienters behov for å utøve kontroll i forhold til sin egen arbeidsplass og i forhold til konsulenten. Folk antas å motsette seg endring av frykt for å miste innflytelse og kontroll i organisasjonen (Block, 1982).

Hirschhorn (1988) viser hvordan organisatoriske endringer for ansatte i regelen innebærer et brudd med eksisterende rutiner og hvor slike rutiner fungerer som et forsvar mot hva ansatte opplever som tvetydighet og usikkerhet i organisasjonen. Brudd med et eksisterende sett av rutiner åpner opp for og tydeliggjør usikkerhet i organisasjonen. Ansatte å holde fast ved kjente og trygge rutiner og samtidig motsette seg nye rutiner.

Vi vil i denne rapporten konsentrere oss om interaksjon mellom konsulent og klient hvor vi med konsulenter og klienter vil mene enkeltpersoner ansatt i henholdsvis konsulentfirma og en klientorganisasjon. Vi vil se på klientens opplevelse av et tjenestemøte med konsulenten. Denne interaksjonen skjer innenfor rammen av en relasjon som utvikles over tid. Positive erfaringer fra samhandling antas å føre til mer samhandling og styrkede relasjoner, negative erfaringer til mindre samhandling og svekkede relasjoner. Samtidig kan negative erfaringer i noen tilfeller sette i gang prosesser som bidrar til *økt* samhandling og styrkede reaksjoner. Fokuset vårt vil ligge på å vise hvordan trekk ved konsulentens rolletilnærming påvirker denne relasjonen gjennom klientens opplevelse av kontroll og reaksjoner på et mulig opplevd tap av kontroll.

Innledningsvis vil vi forsøke å definere noen sentrale begreper som vil gå igjen i rapporten. En teoretisk definisjon av ledelseskonsultasjon er gitt av Kyrö (1995) og sitert av Werr (1999).

”Vi vil definere ledelseskonsultasjon en prosess hvor ledelseskonsulenten hjelper organisasjonen i å løse sine problemer. Prosessen er framtidsorientert, intensjonell og bevisst på vegne av både konsulent såvel som klient. Det er en endringsprosess som må lykkes, prosessen er kollektiv og drevet fram av interaksjonen mellom konsulent og klient. Partene gjør bruk av en mangfoldig og integrert vitenskapelig kunnskapsbase. Kunnskap er påkrevd både om fortid og om framtid for å bygge opp en ny virkelighet.”

Kubr (1996) gir en mer praktisk definisjon og kaller ledelseskonsultasjon ”.....uavhengig, profesjonell rådgivningstjeneste som bistår ledere og organisasjoner i å oppnå organisatoriske formål og målsetninger ved å løse ledelses- og

forretningsproblemer, identifisere og gripe nye muligheter, forbedre læring og implementere endringer.” Ledelseskonsulenter blir da her en utøver av ledelseskonsultasjon.

Konsulenten blir her den som bistår organisasjonen og formidler konsultasjonen som tjeneste. Klienten blir tilsvarende mottakeren av tjenestene. Vi kan på den ene siden se organisasjonen som klient. Vi kan imidlertid også skille mellom ulike klienter innenfor rammen av en organisasjon. Kubr (1996) snakker slik om et klientsystem, bestående av ulike grupper ansatte som alle innehar ulike roller i forhold til konsulenten. Schein (1999) skiller slik mellom 6 grupper av klienter; kontakt klienter, de ansatte som først tar kontakt med konsulentfirmaet, intermediære klienter, som deltar på ulike møter og samler inn data, hovedklienter; klienter som ”eier” problemet og som vanligvis vil være konsulentens primære kontakt i organisasjonen. Videre opererer Schein med endelige klienter, ansatte som til syvende og sist blir berørt av konsulentoppdraget og sponsor-klienter, klienter som sørger for å sette av organisatoriske ressurser til oppdraget men gjerne uten selv å spille en aktiv rolle i oppdraget.

Konsulentprosesser består av en serie med interaksjoner eller hva som i tjenestemarkedsføringen benevnes som tjeneste møter (service encounters) hvor konsulenter og klienter møtes ansikt til ansikt for å utveksle informasjon, forhandle om videre framdrift, samt trene inn nye ferdigheter og løse problemer. Avhengig av hvordan partene opplever og reagerer på slike tjeneste møter så kan de enten bygge videre på relasjonen, redusere egen investering i relasjonen eller rett og slett bryte relasjonen. En konsulentprosess kan bestå av relasjoner mellom flere konsulenter og flere klienter i en og samme organisasjon. En og samme konsulent vil kunne utvikle relasjoner til flere klienter. Tilsvarende vil en klient kunne utvikle relasjoner til flere konsulenter. Her vil vi være opptatt av interaksjon ansikt til ansikt mellom en konsulent og en klient. Denne interaksjonen vil finne sted innenfor rammen av en konsulentprosess som vil innbefatte flere konsulenter og flere klienter i klientorganisasjonen.

### 1.3. Problemstilling

Den foregående presentasjonen leder fram til problemstillingen for denne rapporten som ser på hvordan konsulenter og mer spesifikt variasjoner i konsulentens rolletilnærming påvirker klientens reaksjoner på konsulenten. Mer bestemt vil vi være interessert i hvordan konsulentrolle påvirker klientens opplevelse av kontroll og hvordan forsøk på å gjenopprette et opplevd tap av kontroll hos klienten påvirker klientens reaksjoner på konsulenten.

Forskningsspørsmålet i denne rapporten blir slik som følger:

*Hvordan påvirker konsulentens rolletilnærming klientens opplevelse av kontroll og hvordan reagerer klienten på endringer i kontroll som følge av konsulentens rolletilnærming.*

Figuren nedenfor illustrerer de fokuserte sammenhengene.



**Figur 1.1 Forskningsspørsmål**

Som vist i figuren tenker vi oss endring i opplevd kontroll som en mellomliggende variabel.

Klientens reaksjoner på interaksjonen med konsulenten kan sees som utslag av forsøk på å gjenvinne kontroll i en situasjon hvor slik kontroll oppleves å være truet. Vi reagerer på konsulenten for å beskytte hva vi opplever som en faktisk reduksjon eller trussel om reduksjon av egen kontroll. Et opplevd tap av kontroll og negativ affekt assosiert med tap av kontroll motiverer forsøk på å gjenopprette kontroll. Negative endringer i kontroll er ikke det eneste tenkelige utfallet av interaksjonen mellom konsulent og klient men vi antar at reaksjonene på et tap av kontroll regelen vil være



sterkere enn tilsvarende reaksjoner på en opplevd styrket kontroll (Heckhausen, 1996).

#### **1.4. Oversikt over rapporten**

Resten av rapporten er strukturert som følger:

Kapittel 2 forsøker å posisjonere bidraget i forhold eksisterende bidrag på konsulentintervensjoner. Samspillet mellom en konsulent og en klient står sentralt i de fleste bidrag på konsulentintervensjoner. Likevel vet vi lite om hvordan ulike konsulenttilnærminger påvirker klienter og klienters reaksjon på konsulenten. Vi vet ikke minst lite om hvordan klienter opplever konsulenter og ulike konsulenttilnærminger.

Kapittel 3 går nærmere inn på den uavhengige variabelen i modellen; konsulentrollen. Vi går igjennom noen sentrale rolle-typologier og forsøker å identifisere viktige dimensjoner i disse typologiene. Kapittel 3 ender opp i en beskrivelse av to roller, en ekspertrolle og en prosesskonsulentrolle. Vi redegjør for hvordan disse to rollene skiller seg fra hverandre.

Kapittel 4 er viet opplevd kontroll. Opplevd kontroll går igjen som en viktig medierende variabel i rapporten. Kapittelet 4 presenterer kjernen i en mer fullstendig modell som relaterer konsulentroller til opplevd kontroll og reaksjoner på kontrolltap. I kapittelet begynner vi med å presentere begrepet opplevd kontroll. Vi diskuterer deretter ulike motiver som relaterer seg til forsøk på å skaffe seg eller gjenvinne kontroll. Vi viser hvordan eksisterende bidrag har sett motiver som en eksogent gitt variabel. Vi beskriver deretter et sett av foranledninger til tap av kontroll og mulige reaksjoner på tap av kontroll samt faktorer som kan tenkes å moderere disse sammenhengene. Vi avslutter kapittel 4 med å påvise to problemer med den skisserte gjennomgangen av årsaker og konsekvenser av endringer i opplevd kontroll, (i) forholdet til motiver og hvordan ulike motiver kan være implisert i et opplevd tap av kontroll og (ii) tvetydigheten knyttet til fortolkning av sosiale stimuli. Mer bestemt ser vi på hvordan andre aktørers makt kan oppfattes både som trussel men også som mulighet avhengig av hvordan vi selv opplever relasjonen til den andre personen.

I kapittel 5 ser vi nærmere på utfallsvariablene i modellen. Vi redegjør først for ulike reaksjoner på kontrolltap, ser deretter nærmere på hvordan slike relasjoner kan tenkes å påvirke klientens relasjon til konsulenten før vi avslutter med å se mulige konsekvenser for utfallet av intervensjonen som helhet.

Kapittel 6 utgjør et forsøk på å besvare det første paradokset i kapittel 4; hvordan ulike motiver kan knyttes til et opplevd tap av kontroll. Kapitlet gir en kort introduksjon til Weiner's attribusjonsbaserte teori for motivasjon og emosjoner (Weiner, 1985, 1986). Vi argumenterer for at kausale attribusjoner spiller en viktig rolle i forbindelse med et opplevd tap av kontroll med konsekvenser for såvel framtidige forventninger til utøvelse av kontroll og igjennom det omfanget av kontrolltapet, som for hvordan vi reagerer emosjonelt på å tape kontroll.

Kapittel 7 ser på hvordan kategoriseringer av interaksjonspartnere og hvilke konsekvenser slike kategoriseringer har for hvordan vi forholder oss til vedkommende. Mer spesifikt forsøker vi si noe om hvordan kategoriseringer av konsulenten som henholdsvis individ eller gruppe medlem (av en utgruppe) påvirker (i) hvor mye krefter vi legger ned i å bearbeide stimuli fra vedkommende og (ii) hvordan vi opplever relasjonen med personen. Vi vil spesielt være opptatt av hvordan folk opplever andres makt som en konsekvens av hvorvidt vi opplever den eller de i besittelse av makt som individ eller gruppe medlem.

I kapittel 8 forsøker vi å sette de teoretiske delene som har vært skissert tidligere i rapporten sammen i en helhetlig modell. Vi går igjennom modellen trinn for trinn og antyder et sett av foreløpige proposisjoner om retningen på sammenhenger i modellen. Vi avslutter kapittel 8 med å forsøke å relatere to konsulentroller (som skissert i kapittel 3) til modellen. Vi identifiserer tre mulige intervensjonspunkt og forsøker med utgangspunkt i en beskrivelse av rollene, å si noe om hvordan disse rollene kan påvirke henholdsvis opplevd kontroll og reaksjoner på endringer i opplevd kontroll.

I kapittel 9 ser vi framover. Vi rekapitulerer hva vi så langt har gjort og ser nærmere på hvilke utfordringer som knytter seg til å overføre den skisserte modellen til en organisatorisk kontekst. Vi skisserer raskt noen alternative forklaringsvariabler og

viser hvordan disse kan tenkes å intervenere i en eventuell testing av modellen. Vi drøfter kort noen mulige implikasjoner for valg av empirisk tilnærming. Vi avslutter med å diskutere mulige implikasjoner for henholdsvis praksis og forskning.

## **Kapittel 2. Posisjonering av bidrag**

### **2.1. Innledning**

I kapittelet som følger gir vi en kort beskrivelse av eksisterende bidrag vedrørende interaksjonen konsulent klient og etableringen av konsulent klient relasjoner. Vi viser også hvordan bidraget i denne rapporten skiller seg fra tidligere litteratur på tre områder; i valg av uavhengig variabel, i valg av teoritilfang og med hensyn til bruk av teori og strategier for empirisk testing. Vi argumenterer videre for hvordan vi gjennom de nevnte valgene kan bidra til mer kunnskap om hvordan konsulenter etablerer relasjoner, og hvorfor slike forsøk lykkes eller ikke lykkes.

En lang rekke bidrag omhandler konsulentintervensjoner. Denne litteraturen er mangslungen og spenner over alt i fra rene teoretiske bidrag til mer praktiske oppskrifter på hvordan leseren kan bli en bedre konsulent eventuelt en bedre kjøper av konsulent tjenester. Litteraturen omfatter beskrivelser av prosedyrer og teknikker for å diagnostisere problemer, utarbeide løsninger eller beskrivelser av løsninger som forslag til organisering og bemanning av konsulentprosjekter (Kubr, 1996; Golembiewski, 1993; Armenakis & Burdug, 1988). Her vil vi konsentrere oss om et sentralt aspekt ved konsulentintervensjoner, relasjonen mellom konsulenten og medarbeidere i klientorganisasjonen.

### **2.2. Relasjonen konsulent klient**

Den personlige relasjonen mellom en konsulent og en klient framholdes som viktig i litteraturen på konsulentintervensjoner. Mulligan & Barber (1999; s. 67) viser til hvordan tilbakemeldinger fra klienter i regelen kretser omkring relasjonen til konsulenten og McGivern (1983) til hvordan klienter i mange tilfeller baserer sin vurdering av konsulentens tjenester på sin opplevelse av relasjonen med konsulenten. Barcus (1995) skriver eksempelvis: "The most critical component and intensely intangible element of consulting services is the client-consultant relationship. Consulting relationships, like all others, are vulnerable to personal idiosyncrasy, implication, and interpretation. These relationships require special care to ensure that

they flourish. There is a mystique surrounding a client-consultant relationship that is unique.

Tilsvarende ser Mulligan & Barber (1999) konsultasjon som "...as both a science and an art: Consultancy as a science provides knowledge, models to enhance understanding, diagnostic and measurement tools. Consultancy as an art is a relational process, an exposition of beliefs and values and an act of emotional exploration within the bounds of a social relationship."

Sitatene ovenfor viser både hvordan normative bidrag tillegger den personlige relasjonen mellom konsulent og klient en stor og avgjørende betydning men også hvordan de samme bidragene ser slike relasjoner som resultatet av lite tilgjengelige, komplekse og vanskelig kodifiserbare prosesser. Hvorvidt konsulenten evner å etablere og vedlikeholde relasjoner antas å reflektere personlige egenskaper og ferdigheter hos konsulenten og hvorvidt egenskapene til disse to er kompatible.

Dette har vært antydnet som en årsak til hvorfor vi fortsatt vet relativt lite om hvordan konsulenter etablerer og vedlikeholder relasjoner i klient organisasjoner (McGiven, 1983).

### **2.3. Noen kjennetegn ved eksisterende bidrag**

Normative bidrag om konsultasjon beskriver en rekke ulike konsulentroller og typologier over ulike konsulentroller (jf. kapittel 3 i denne rapporten). Den samme litteraturen beskriver ulemper og fordeler ved de ulike rollene samt betingelsene for bruk av ulike roller (Wooten & White, 1989, Block, 1980). Litteraturen gir retningslinjer for valg av rolle med utgangspunkt i et sett diagnostiske variable som type oppgave, egenskaper og egenskaper ved klientorganisasjonen. Mens denne litteraturen fokuserer på *valg* av rolle sier den samme litteraturen lite om hvordan konsulenter *oppnår* slike relasjoner, hvordan konsulenter faktisk lykkes i å etablere relasjoner og hvorfor mange konsulenter mislykkes i å realisere tilsiktede klient-relasjoner. Schwabs (1983) viser slik hvordan OD-konsulenter i mange tilfeller har store problemer i å etablere en tilsiktet samarbeidende relasjon til klienter i organisasjonen.

Vi kan peke ut tre kjennetegn ved eksisterende bidrag på konsulent – klient relasjoner.

1. For det første; langt det største tilfanget av bidrag beskriver hva vi kan betegne som organisasjonsutvikling intervensjoner. Intervensjonene søker å skape endring gjennom å endre personer i organisasjonen og interaksjonen mellom personer og grupper i organisasjonen. Relatert til dette finner vi at de fleste bidragene beskriver en bestemt rolletilnærming – hva vi kan kalle en prosesskonsulent eller fasiliterende rolle.

Langt de fleste av bidragene som har sett på hvordan konsulenter etablerer relasjoner relaterer seg til ulike former for OD intervensjoner. Menneskeorienterte tilnærminger utgår fra en antakelse om at organisasjonsendring bør begynne med forsøk på å endre mennesker i organisasjoner (Werr, 1995; Leavitt, 1965). Organisatoriske endringer skjer gjennom å påvirke relasjoner mellom mennesker i organisasjonen (i eller mellom grupper). Gode mellom menneskelige relasjoner sees som en forutsetning for at organisasjoner skal fungere effektivt. Konsulenten søker å forbedre kommunikasjon og samhandling mellom aktører noe som i neste omgang antas å løse problemer relatert til oppgave, struktur eller teknologi. Relasjonen mellom konsulenten og klienten blir her selve metodikken for konsulenten. Schein peker på hvordan konsulenten søker å etablere relasjonen som hva han kaller for en trygg beholder for klientens følelser og tanker. Prosesskonsultasjon kan i så måte sees som en metodikk hvor konsulenten etablerer en relasjon som gjør det mulig for klienten å oppfatte, forstå og handle på hendelser som finner sted i klientens interne og eksterne omgivelser for slik å forbedre situasjonen som definert av klienten (Schein, 1969, 1999). Forfattere som Schein (1969, 1987, 1999) og Kaplan (1978) beskriver hvordan konsulenter best kan praktisere prosesskonsultasjon. Andre roller som ekspertmodellen og doktor-pasient modellen beskrives som bakgrunn og kontrast til prosesskonsultasjon.

2. For det andre reflekterer teorigrunnlaget til bidragene bakgrunnen til OD i rådgivende psykologi, psykoterapi og familie og gruppe terapi. Teorigrunnlaget skriver seg fra psykodynamiske teorier som objekt-relasjoner (Klein, 1986), bindingsteori (Bowlby, 1984, 1988) og gestaltpsykologi (Lewin, 1951).

Teoritilfanget som ligger til grunn for beskrivelsen av konsulent – klient relasjoner reflekterer røttene til organisasjonsutvikling i klinisk psykologi, psykoterapi og gruppeterapi (French, Bell & ZawackiSchein baserer seg f.eks. på Rogers (1951) arbeid på klientsentrert terapi. Hirschhorn (1988) tar utgangspunkt i objekt relasjoner og arbeidene til Melanie Klein. Psykodynamiske teorier ser menneskelig atferd som manifestasjonen av et dynamisk samspill av indre krefter, hvorav de fleste opererer ubevisst (Bandura, 1986). Sentrale antakelser i psykodynamiske teorier er for det første (i) at en stor del av folks mentale liv er ubevisst. Folk er i mange tilfeller ute av stand til å forstå sin egen atferd. For det andre antas stabile personlighetstrekk å formes i barndommen. Tidlige erfaringer med viktige omsorgspersoner påvirker hvordan folk forholder seg til og danner relasjoner med andre personer. En tredje sentral antakelse er at folks representasjoner av seg selv, av andre og relasjoner til andre, veileder folks interaksjoner med andre personer. For det fjerde antar psykodynamiske teorier at folk utvikler sin personlighet gjennom å bevege seg fra en umoden, sosial avhengig tilstand mot en moden tilstand preget av gjensidig og likeverdig avhengighet i forhold til andre personer (Westen, 1998). Utviklingen og forløpet av interaksjonen mellom konsulent og klient kan bedre forstås ved å se nærmere på ubevisste, uløste konflikter, behov og motiver hos henholdsvis klient og konsulent. Ubevisste motiver refererer seg til tidligere konflikter og utfordringer i aktørens barndom eller fra relasjoner med andre aktører i organisasjonen. Aktørene overfører i regelen uten selv å være seg dette bevisst, konflikter og problemer over på interaksjonspartnere som konsulenten. Dette skjer gjennom prosesser som splitting, projisering og overføring (Hirschhorn, 1988, 1991).

Et annet viktig teoritilfang består av gestalt-psykologi og er best representert gjennom Lewins feltteori (Lewin, 1951). Gestalt teori vektlegger folks subjektive forståelse av sine omgivelser. Erfaringer, læring og handlinger antas å fremkomme som resultat av interaksjonen mellom individer og situasjon i hva gestalt teori kaller for et dynamisk felt. Gestalt teori avviser forklaringer som bygger på enkle forklaringsmekanismer som drifter i psykoanalyse, personlighetstrekk i klassisk personlighetsteori, eksterne stimuli som i behaviorisme eller mentale prosesser som i kognitiv psykologi.

3. Empiriske arbeider kan i hovedsak beskrives som induktive, eksplorative studier. Vi finner få eksempler på teori-testende studier. Av empiriske arbeider kan vi

skille mellom to hovedkategorier; (i) case studier hvor forskeren (ofte også konsulenten) gjør bruk av teori som fortolkningsramme for å analysere erfaringer og observasjoner fra caset og (ii) eksplorative undersøkelser hvor forskeren ser på sammenhengen mellom forekomsten av bestemte typer atferd og ulike utfall. Undersøkelsene baserer seg her på selv-rapportering fra henholdsvis involverte konsulenter og klienter.

Case-studier vil i mange tilfeller innebære varianter av aksjonsforskning hvor forfatteren inngår i en dobbeltrolle som konsulent eller endringsagent og forsker. Fokuset til forskeren består i å gi en mest mulig dekkende beskrivelse av en spesifikk kontekst og utlede meningsfulle og nyttige modeller for medarbeidere i klientorganisasjonen hvor nytte vil være definert av behovene til medarbeidere i en klientorganisasjon. Forskeren forsøker å fange sosiale fenomener i det disse utspiller seg og beskrive sin egen og andres subjektive opplevelse av fenomenene som beskrives. Forskerens rolle som konsulent og deltaker gir konsulenten aksess til sosiale fenomener som ellers ville være utilgjengelige for utenforstående (Hirschorn, 1988). Forskeren anvender seg av teori som et utgangspunkt for å fortolke empiriske observasjoner og er i liten grad interessert i å teste eller verifisere et sett av teoretiske sammenhenger (Nevis, 1987).

Andre mer tradisjonelle empiriske studier baserer seg på spørreskjema og forsøker å identifisere samvariasjon mellom et sett handlinger eller aktiviteter og egenskaper ved relasjonen (Armenakis & Burdg, 1988). Kellogg (1984) konstaterer slik at en innledende avklaring av gjensidige rolleforventninger lot til å resultere i bedre konsulent – klient relasjoner og mindre konflikter. Respondenter består av involverte konsulenter, medarbeidere i klientorganisasjonen eller begge. Studiene kan betegnes som eksplorative, og unnlater å spesifisere eller teste en kausal kjede.

#### **2.4. Problemer ved eksisterende litteraturtilfang**

Det hefter flere problemer ved eksisterende bidrag. For det første omhandler litteraturen bare en liten delmengde av det totale tilfanget av konsulentintervensjoner. Langt de fleste konsulentintervensjonene siden framveksten av ledelseskonsultasjon som industri kan beskrives som ekspertkonsultasjon.



Vi får vite relativt mye om organisasjonsutvikling intervensjoner, men mindre om andre former for konsulentintervensjoner. Eksisterende bidrag sier mye om hvordan konsulenter kan etablere relasjoner innenfor rammen av en prosesskonsulentrolle mens vi vet lite om hvordan konsulenter etablerer relasjoner innenfor øvrige roller (ekspert, doktor pasient).

Teoritilfanget fokuserer på interne ubevisste prosesser og konflikter og i mindre grad på egenskaper ved omgivelsene. Konsulentens rolle består i å forstå og avdekke ubevisste forestillinger, konflikter og behov hos klienten og til dels seg selv. Konsulenten vil ikke selv påvirke motivene, behovene eller forestillingene som antas å reflektere tidligere erfaringer i barndommen. Motiver, behov og forestillinger som forklaringsvariabler antas slik å ligge fast, og er definert utenfor modellen. Dette har to implikasjoner; avstanden mellom generelle ubevisste behov og spesifikke handlinger blir stor, vi har vansker med å predikere spesifikke reaksjoner på basis av ubevisste og generelle motiver. For det andre reduseres betydningen av konsulentens atferd vis a vis klienten. Konsulentens relasjon til klienten reflekterer klientens tidligere relasjonserfaringer mer enn konsulentens tilnærming. Psykodynamiske teorier gir som en konsekvens få retningslinjer for konsulentens tilnærming.

Tilsvarende finner vi klare svakheter ved empiriske bidrag. Case-studier av konsulent klient relasjoner har primært vært mer opptatt av å beskrive enn å utvikle og teste generaliserbare modeller og gir utenforstående små muligheter til å etterprøve forfatterens analyse. Teorier som objekt relasjoner, bindingsteori og gestalt-teori unnlater å spesifisere entydige sammenhenger. En lang rekke observasjoner kan slik fortolkes som konsistent med det teoretiske rammeverket. Mer tradisjonelle spørreskjema baserte studier av samvariasjon mellom konsulentens tilnærming og egenskaper ved relasjonen unnlater å spesifisere kausale sammenhenger mellom variablene noe som bidrar til at studiene blir vanskelig å fortolke. En vet ikke hva en har funnet og heller ikke hva en eventuelt har falsifisert. Respondenter består i mange tilfeller av involverte i prosessene som konsulenter eller klienter. Utfallsvariablene måles ved å be konsulenter eller klienter om å vurdere relasjonen eller utfallet av intervensjonen (Armenakis & Burdug, 1988). Kombinasjonen av selv-rapportering og perseptuelle mål gir rikelig rom for respondentenes egne teorier (som i mange tilfeller deles av forskeren).

## 2.5. Bidrag

Denne rapporten skiller seg fra tidligere bidrag på samtlige tre områder:

1. For det første skiller den seg i valg av uavhengige variabler. Mer enn å fokusere på spesifikke handlinger vil vi være opptatt av hvordan konsulentens rolletilnærming påvirker relasjonen mellom konsulent og klient. Fra å se på variasjon innenfor rammen av en bestemt rolletilnærming åpner vi for å se på variasjon mellom ulike rolletilnærminger. Tidligere arbeider har for en stor del sett relasjoner som resultatet av idiosynkratiske handlinger og personlige ferdigheter og egenskaper ved konsulenten. En implisitt konsekvens er at etableringen av relasjoner vanskelig lar seg påvirke utenfra. For konsulenten blir det et spørsmål om å besitte de riktige ferdighetene såvel som de riktige holdningene. Konsulenter vil ofte ha vansker med å endre stil eller tilnærming mellom oppdrag. Implikasjonene vil slik like mye kunne gå på å velge riktig konsulent til type oppdrag (Ganesh, 1978). Ved å se på variasjoner i rolletilnærming åpner vi for å studere et bredere utsnitt av konsulentintervensjoner. Samtidig kan roller sees som en måte å relatere strukturelle forhold som organiseringen av konsulentintervensjoner til interaksjon på mikronivå (Stryker, 1980). Flere bidrag viser slik hvordan ulike strategier for kunnskapsstyring i konsulentfirmaer gjenspeiler seg i organiseringen av konsulentintervensjoner og i konsulentens rolle i klientorganisasjonen (Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Løwendahl, 1992, 1997).
2. For det andre trekker vi veksler på en noe annen teoritradisjon enn hva som har vært vanlig i studiet av konsulentintervensjoner. Vi baserer oss på en etter hvert omfattende litteratur, på oppfattet kontroll (se f.eks. Greenberger & Strasser, 1991, 1986; Heckausen & Schulz, 1995), sosial kognisjon (Fiske & Taylor, 1991), og attribusjonsteori (Weiner, 1985, 1986). Dette har to viktige implikasjoner; for det første retter denne litteraturen oppmerksomheten mot ytre stimuli (f.eks. konsulenter), for det andre er litteraturen opptatt av hvordan folk oppfatter, fortolker og forstår slike stimuli. Reaksjoner på stimuli antas å reflektere folks forståelse av stimuliet. Teoritifanget vender slik oppmerksomheten mot ytre

manipulerbare variabler i form av sosiale stimuli og åpner samtidig for ulike mulige reaksjoner ved å fokusere på folks fortolkning av stimuliet som utgangspunkt for handling (Weiner, 1985, 1986; Bandura, 1986).

3. For det tredje skiller vi oss i hvordan vi gjør bruk av teori på. Her vil vi bruke eksisterende teori som teori om oppfattet kontroll, sosial kognisjon og attribusjonsteori til å bygge en hypotetisk deduktiv modell. Vi utleder et sett proposisjoner som et mulig utgangspunkt for en empirisk testing av modellen. Dette skiller seg fra tidligere arbeider som for en stor del har brukt eksisterende teorier som teorier om objekt relasjoner og bindingsteori som et analytisk rammeverk til å fortolke empiriske observasjoner (Hirschhorn, 1991; Sturdy, 1996). Vi skisserer en trinnvis oppbygd modell hvor de enkelte sammenhengene i modellen kan henføres til eksperimentelle studier. Ved å spesifisere de enkelte sammenhengene i modellen bedres forutsetningene for å vinne ny innsikt. Vi vet ikke bare noe om hvorvidt forventede sammenhenger faktisk inntraff men vi vet samtidig noe om hvorfor. En vel spesifisert modell vil samtidig være mer falsifiserbar, ved at vi blir i stand til å forkaste resultater som framkommer som resultat av andre mellomliggende variabler.

## **Kapittel 3. Konsulentroller**

### **3.1. Innledning**

I kapittelet som følger ser vi nærmere på den uavhengige variabelen i modellen; konsulentrollen. Konsulentens tilnærming spille en viktig rolle i denne modellen. Vi er opptatt av hvordan konsulenter gjennom sin tilnærming påvirker klientens opplevelse av kontroll. Å være opptatt av konsulentens tilnærming innebærer samtidig at vi vil være opptatt av variasjoner i konsulentens tilnærming. Vi er opptatt av hvilke konsekvenser ulike tilnærminger har for klientens opplevelse av egen kontroll. Dette forutsetter at vi er i stand til å identifisere meningsfulle forskjeller i hvordan konsulenter tilnærmer seg klienter. Et viktig formål med dette kapittelet er å identifisere sentrale underliggende dimensjoner i eksisterende typologier av konsulentroller.

Vi begynner med å redegjøre for hva vi vil mene med roller før vi går over til å se på eksisterende beskrivelser av konsulentroller. Vi forsøker å vise hvilke underliggende dimensjoner som ligger til grunn for disse typologiene. Basert på en slik gjennomgang argumenterer vi for å ta utgangspunkt i to roller som fanger opp noen viktige dimensjoner i slike typologier, en ekspertrolle og en prosesskonsulentrolle. Vi avslutter kapittelet med å skissere sentrale forskjeller mellom de to rollene. Denne beskrivelsen danner utgangspunktet for en senere diskusjon av sammenhengen mellom ulike konsulentroller, opplevd kontroll og reaksjoner på konsulenter i kapittel 8.

### **3.2. Roller, posisjoner og strukturer**

Vi kan definere en rolle kan som «... a bundle of norms and expectations - the behaviors expected from and anticipated by one who occupies a position (or status) in a social structure (Baker & Faulkner, 1991). Roller kan sees som en klassifikasjon som går på tvers av sosiale strukturer. En posisjon er en plassering i en bestemt sosial struktur. Rollebegrepet er relasjonelt, roller eksisterer i forhold til andre roller. Rollepar relaterer seg til hverandre, med gjensidige forventninger om adferd. Konsulent- og klientrollen utgjør et eksempel på rollepar, andre eksempler er doktor

og pasient, mor og barn, og lærer og elev. Konsulentens identifikasjon med en bestemt rolle legger føringer på hvordan konsulenten forholder seg til klienten. Det er variasjoner i denne atferden som vil være av interesse i denne sammenhengen. Rollene utspiller seg i form av episoder. Disse episodene oppleves og bearbeides av klienten. De gir et tilfang av potensielt kontroll-relevant informasjon.

### **3.3. Rolle-atferd og effekter på opplevd kontroll**

Rolleatferd kan påvirke klientens opplevelse av kontroll på to måter: For det første kan atferden til konsulenten symbolisere noe mer og annet utover de umiddelbare konsekvensene av selve atferden. Konsulentens atferd ovenfor klienten bidrar til klientens forståelse av relasjonen mellom konsulenten og klienten og statusforholdet de to i mellom. En handling bidrar slik til å aktivere mer omfattende kognitive strukturer (Shetzer, 1993). Handlingen sier noe om hvordan den andre oppfatter en sosial situasjon og forholdet mellom de to aktørene. Den andre reagerer på hva handlingen implisitt gir uttrykk for, og ikke på handlingen isolert. Når konsulenten for eksempel rådgir klienten, kan klienten reagerer på at konsulenten gjennom å gi råd samtidig setter seg selv inn i en ekspertrolle og klienten i en mottakerrolle. Klienten reagerer her på å bli plassert i en rolle klienten forbinder med lite autonomi og kontroll og motsetter seg en slik plassering. Tap av ansikt vil være et uttrykk for at den andre ikke anerkjenner et ønsket selvilde.

Atferd har imidlertid også umiddelbare konsekvenser for klienten. Konsulenten kan for eksempel komme til å avbryte klienten i daglige gjøremål. Klienten reagerer her på atferden i seg selv og de umiddelbare konsekvensene av atferden (distraksjon) uten å tillegge atferden noen videre mening utover de umiddelbare konsekvensene. Gjentatte distraksjoner fra konsulenten kan medføre at klienten opplever å miste kontroll over sin egen arbeidssituasjon men uten at klienten fortolker dette særlig mye videre. For det tredje kan konsulentens atferd påvirke klientens forventninger om kontroll framover i tid. Konsulenten kan for eksempel bidra til økt kontroll hos klienten ved å gjøre målet tydeligere, eller sørge for raskere tilbakemelding.

### 3.4. Konsulenttypologier

Det eksisterer en lang rekke forsøk på å beskrive og organisere ulike eksisterende konsulentroller (og i noen tilfeller også klientroller). I det som følger vil vi skissere noen sentrale rolletypologier hentet ifra organisasjonsutviklings og endringslitteraturen. Det meste av denne litteraturen har et praktisk normativt tilsnitt, og søker å beskrive en beste praksis eller en beste praksis gitt en situasjonsbeskrivelse.

Ulike typologier er organisert rundt ulike kriterier eller dimensjoner; som relativ arbeidsdeling, trinn i en innovasjonsprosess eller tilgjengelig kunnskap.

Vi kan skille mellom fem grupper av typologier ut i fra hvilke underliggende dimensjoner som ligger til grunn for kategoriseringen av de ulike rollene. I flere tilfeller vil de samme rollene dukke opp igjen i ulike typologier under litt andre betegnelser.

- En første gruppe av typologier tar utgangspunkt i egenskaper ved konsulentens tilnærming ovenfor klienten. Denne gruppen beskriver ulike typer relasjoner vel så mye som roller. Fokus ligger på arbeidsdelingen og innflytelsen som henholdsvis konsulent og klienten har på prosessen og utfallet.
- En andre gruppe av typologier tar utgangspunkt i produktet som konsulenten tilbyr. Hva konsulent bidrar med ovenfor klienten.
- En tredje gruppe av typologier tar utgangspunkt i tradisjoner og konsulentens profesjonstilhørighet. Konsulentroller antas å reflektere tradisjonen og profesjonstilhørigheten til konsulenten. Slike forskjeller antas å være varige fordi konsulent allerede har investert tid og ressurser på å lære seg en bestemt rolle og identifiserer seg med denne.
- En fjerde gruppe av typologier tar utgangspunkt i krav knyttet til ulike trinn i en innovasjonsprosess. Til ulike trinn kan en videre definere ulike roller som vil være mer hensiktsmessige gitt kontekstuelle krav knyttet til en bestemt fase i endringsprosessen.
- En femte gruppe av typologier definerer roller i forhold til antakelser om tilgjengelig kunnskap. Noen roller forutsetter en formidling av eksisterende kunnskap mens andre roller innebærer produksjon av ny kunnskap.

### *3.4.1. Egenskaper ved konsulentens tilnærming*

Schein (1967, 1987) skiller mellom tre ulike modeller for konsulentbistand i forbindelse med organisasjonsendring; en ekspertmodell, en doktor-pasientmodell og en prosess-konsultasjonmodell: Ekspertmodellen er hvor klienten kaller inn en konsulent for å løse et allerede spesifisert problem. Klienten vet selv hva problemet består i men har behov for hjelp til å løse det. Ekspertmodellen forutsetter lite samhandling mellom klient og konsulent. Klienten medvirker bare i begrenset grad i prosessen. Konsulenten mottar en spesifisert oppgave, løser den og overleverer løsningen til klienten. Typiske eksempler på denne type tilnærminger vil være konsulenthjelp innenfor avgrensede tekniske oppgaver hvor konsulenten besitter overlegen kompetanse.

Doktor-pasient modellen avviker fra ekspertmodellen ved at klienten selv ikke er i stand til å diagnostisere problemet. Klienten erkjenner å ha et problem men kan ikke selv spesifisere hva det består i og hvordan det kan løses. Konsulenten begynner derfor med å diagnostisere problemet og foreskrive en behandling for klienten (pasienten). Denne diagnosen gis på bakgrunn av informasjon fra klienten. I praksis kan en slik tilnærming bestå i at konsulent(e) iverksetter undersøkelser i organisasjonen for å få stilt en diagnose. Klienten deltar ikke i prosessen men overlater ansvaret til konsulenten.

Prosesskonsulent-modellen skiller seg fra de to foregående modellene ved å involvere klienten i prosessen. Klienten antas selv å eie problemet og vil eie det gjennom prosessen. Klienten må selv løse problemet med hjelp fra konsulenten. Klienten deltar aktivt i alle trinn av prosessen som å diagnostisere problemet, utarbeide løsningsforslag, gjennomføre tiltak og evaluering. Målet er å gjøre klienten kompetent og sikker nok til selv å kunne drive denne typen endringsprosesser uten bistand uten i fra. Scheins beskrivelse av prosesskonsultasjon baserer seg for en stor del på psykologen Carl Rogers arbeider på psykoterapi. Rogers argumenterte sterkt for en terapi sentrert rundt klientens behov hvor klienten selv definerte sine behov og problemer. Terapeuten sin rolle består her i å støtte klienten og hjelpe klienten til selv å reflektere over sine egne utsagn (Rogers, 1951; Kirschenbaum & Henderson, 1989).

Rogers definerte tre krav til terapeuten som Schein har brakt videre til også å gjelde for konsulenter;

- kongruens – i betydningen ekthet, ærlighet ovenfor klienten
- empati – evnen til å føle hva klienten føler og
- respekt – aksept og ubetinget positiv holdning ovenfor klienten

Andre typologier har mange fellestrekk med Scheins typologi: Block (1981) skiller mellom tre ulike konsulentroller hvor Block med rolle mener konsulentens rolle i forhold til linjeledelsen i en organisasjon. De tre rollene er en ekspertrolle, en «ekstra arbeidskraft» rolle og en samarbeidsrolle. De to første rollene har fellestrekk med henholdsvis doktor-pasient modellen og ekspertmodellen hos Schein mens samarbeidsmodellen har klare fellestrekk med prosess-konsulent-modellen hos Schein.

Ekspertrollen: Fokus ligger på å løse et bestemt problem, mindre på opparbeidelse av kunnskap og ferdigheter i organisasjonen. Beslutninger tas av konsulenten som også samler inn det nødvendige beslutningsunderlaget. Teknisk kontroll ligger hos konsulenten. Samarbeid er ikke påkrevd. Det eksisterer begrenset toveis kommunikasjon mellom konsulent og klient.

«Ekstra arbeidskraft» rollen: Konsulenten tar på seg et sett av klart definerte oppgaver som ledelsen på forhånd har spesifisert. Konsulentens rolle består her i bistå organisasjonen i å gjennomføre arbeid. Konsulenten spiller ikke rollen som endringsagent men bistår med ekstra arbeidskraft derav betegnelsen på rollen. Rollen innebærer at behovet for kommunikasjon mellom konsulent og klient er begrenset. Konsulenten bidrar med sin kompetanse og arbeidskraft og lederen vurderer resultatene.

Samarbeidsrollen: Konsulenten jobber sammen med klienten i et gjensidig avhengighetsforhold. Beslutninger tas bilateralt. En grunnleggende antakelse i denne modellen er at begge parter har både ekspertise og ansvar for utfallet av prosessen. I tråd med dette skjer innsamling og analyse av data gjennom samarbeid mellom



partene. Kommunikasjonen går begge veier. Ansvar for implementering er gjenstand for diskusjon. Fordeling av ansvar skjer ut i fra tilgang på tilgjengelig kompetanse. Kolb presiserer at samarbeid ikke betyr at partene er like, samarbeid betyr ikke samarbeid på alle områder. Tekniske aspekter av problemet bør forbli konsulentens domene, mens konsulent og klient samarbeider på områder som problemdiagnose og prosess-styring.

### 3.4.2. Konsulentprodukt

Ulike roller vektlegger ulike typer bidrag. En måte å skille mellom konsulentroller er å ta utgangspunkt i bidraget til konsulenten. Et skille som er relativt hyppig beskrevet går mellom konsulenter som fokuserer på oppgave – det spesifikke problemet som skal løses og konsulenter som fokuserer på prosessen fram mot en løsning. Førstnevnte tilbyr løsninger på spesifiserte problemer, sistnevnte kompetanse i å drive prosesser. Margulies og Raia (1972) beskriver forskjellene mellom oppgave og prosessroller som følger:

**Tabell 3.1: Forskjeller mellom oppgave-orienterte og prosess-orienterte konsulenter**

	Oppgave	Prosess
<b>Problemverifikasjon</b>	«ekspert» evaluering og innsamling av data	«problem-erkjennelse» og muliggjøring av en klar formulering som inkluderer holdninger og følelser
<b>Problemløsning</b>	bidrar med ideer og meninger, utvikler løsninger for klient-systemet	arbeider med klientens problemløsningsevne, forbedrer problemløsnings-prosessen
<b>Tilbakemelding</b>	presenterer forskningsdata med fortolkning	bidrar med meningsfulle data og åpner for klientens egen fortolkning
<b>Bruk av forskning</b>	bidrar med spesifikke og konkrete anbefalinger basert på data	utvikler klient bruk av data og muliggjør handling ved klienten gjennom læring
<b>Relasjon til klient</b>	objektivt, distansert og oppgaveorientert. Relasjon kortsiktig og problemorientert	personlig, involvert og prosessorientert. Relasjon langvarig og systemorientert
<b>Involvering</b>	primært med problemet som forsøkes løst	primært med folk og grupper i organisasjonen
<b>Systemtilnærming</b>	vekt på implikasjoner av problemet for andre deler av organisasjonen	vekt på samarbeidsrelasjoner og utveksling av ressurser mellom ulike deler av organisasjonen

### 3.4.3. Tradisjoner og profesjonsbakgrunn

En tredje gruppe typologier ser konsulentroller som refleksjoner av mer stabile forskjeller konsulenter imellom. Ulike konsulenter bærer med seg ulik profesjons og erfaringsbakgrunn. De bringer med seg ulike typer kompetanse. Som konsekvens vil ulike konsulenter fokusere på ulike typer problemer, velge ulike typer ulike løsninger og gå inn i ulike deler av organisasjonen.

Konsulenter har investert i bestemte teknikker og internalisert et sett av rolleforventninger. Dette tilsier at konsulenter forblir ved en innlært rolle.

Ganesh (1978) skiller slik mellom to hovedtilnæringer til bedriftskonsultasjon; en tilnærming med vektlegging av oppgave og strukturvariabler på den ene siden, hva han kaller en «system» skole, og en tilnærming med vektlegging av menneskelige og sosiale forhold i organisasjonen som han kaller for en «menneskelige relasjoner»-skole. De ulike skolene kan beskrives som følger:

**Tabell 3.2: Forskjeller mellom en ”system skole” og en ”menneskelige relasjoner”-skole**

	«System»-skolen	«Menneskelige relasjoner»- skolen
<b>Kontakter i organisasjonen</b>	Går inn på toppen av organisasjonen.	Jobber lengre nede i organisasjonen
<b>Mål for intervensjonen</b>	Fokuserer på hele organisasjonen med vidt definerte mål.	Fokuserer på avgrensede spesifikke mål.
<b>Syn på læring</b>	Vektlegging av kognitiv læring, generering av ny kunnskap.	Personlig læring
<b>Forhold til makt</b>	Avklart forhold til makt i organisasjonen.	Makt avløst av tillit. Men ambivalens i spørsmålet om forholdet mellom de to.

Tichy (1973) presenterer en empirisk utledet typologi av endringsagenter basert på hva han kaller for fire generaliserte endringsmodeller. Endringsmodellene består av en konseptuell komponent, hvordan endringsagentene diagnostiserer organisasjoner og antakelser knyttet til drivere av endring, en verdikomponent som består av mål for endringsprosessen og holdninger til endring og endelig en teknologi-komponent; hvilke ferdigheter og verktøy agenten benytter seg av for å drive endring i organisasjonen.

- Analyse for ledelsen typen: Endringsagenten fokuserer her primært på organisasjonens omgivelserelasjoner. Endringsagenten jobber med og innenfor toppledelsen og har mindre kontakt med øvrige deler av organisasjonen. Agenten er primært interessert i å effisiens og resultater og konsentrerer seg om tekniske og strukturelle modifikasjoner av organisasjonen. Endringsagenten har en analytisk tilnærming til problemløsning. Viktige verktøy i denne kategorien er teknologiske innovasjoner, endringer i beslutningsstrukturen og klargjøring av roller.
- Organisasjonsutviklings typen: Endringsagenten fokuserer på interne gruppeprosesser og kommunikasjon i og mellom grupper i organisasjonen. Agenten baserer seg på støtte fra toppledelsen. Agenten forsøker å unngå en ekspertrolle og samarbeider med klient-organisasjonen i å komme fram til løsninger. Viktige verktøy er teknikker som sensitivitetstrening, team-bygging og individuell rådgivning.
- Menneske endringstypen: Endringsagenten fokuserer på hvordan individer fungerer i organisasjonen. Endringsagenten baserer seg på støtte hos toppledelsen. Endringsagenten forfølger mål som bedret effektivitet, bedret evne til å løse problemer på system nivå, utjevning av maktforskjeller og økt lydhørhet for generelle offentlige interesser. Viktige verktøy er ulike teknikker for modifisering av atferd, jobb-beriking og behovoppnåelse-trening.

Tichy beskriver ytterligere en rolle, hva han kaller for utenforstående press typen hvor endringsagenten forsøker å forandre måten organisasjonen forholder seg omgivelsene. Eksterne konsulenter vil imidlertid sjelden eller aldri befinne seg i denne rollen.

Røvik (1991) gir en oversikt over ulike tilnærminger innenfor Organisasjonsutvikling (OU) hvor han skiller mellom fire tradisjoner. I tradisjoner ligger både valg av teoretisk forankring, type problemfokus, mål for intervensjonen og type teknikker. De fire tradisjonene er en ingeniørtradisjon, en sosiologtradisjon, en psykologtradisjon og en økonomtradisjon. Ingeniørtradisjonen har sterke røtter til en scientific management retning hvor organisasjoner forstås med utgangspunkt i en maskinmetafor. Konsulenten prøver å påvirke faktorer som arbeidsmiljøet, og formell struktur. Innenfor en sosiologtradisjon fokuserer mye på uformelle normer i organisasjonen og

samspeilet i og mellom grupper. Konsulentene jobber primært med å kartlegge, forstå og påvirke dette samspeilet i organisasjonen.

En psykologtradisjon tilnærmer seg organisatorisk atferd med en individualpsykologisk tilnærming. Konsulentene fokuserer på personlighetstrekk hos individer i organisasjonen, individuelle behov og kognitive strukturer. Konsulenter innenfor en økonomi-tradisjon i regelen lite tilhørighet til merkelappen organisasjonsutvikling og bygger primært på økonomisk organisasjonsteori. Konsulentene jobber primært mot ledelsen i bedriften.

Typologien til Røvik beskriver tradisjoner, ikke individuelle tilnærminger. Men tradisjoner i den grad disse er internalisert hos OU-utøveren antas å påvirke vedkommendes tilnærming til konsulentarbeid i klientorganisasjonen. Tradisjonene kan her sees som kulturelle trekk mer eller mindre delt av OU-utøvere som bidrar til å påvirke adferd, ved å gi oppskrifter på framgangsmåter, ved å tilby et begrepsapparat og ved å angi verdier og normer (Swidler, 1986).

Utøvere innenfor ulike tradisjoner gjør bruk av ulike virkemidler. Røvik skiller mellom fire ulike typer virkemidler som han relatere til fire ulike tradisjoner (tilhørende tradisjoner er angitt i parentes).

- 1) Rekruttering (Fra psykolog-tradisjon)
- 2) Økonomistyring (Fra økonomi-tradisjon)
- 3) Formell og fysisk struktur (Fra ingeniør-tradisjon)
- 4) Organisasjonskultur (Fra sosiolog-tradisjon)

#### *3.4.4. Formidling av kunnskap versus frembringning)*

Andre typologier tar utgangspunkt i hvor mye kunnskap som er tilgjengelig om et gitt problem og konsulentens rolle i frembringning eller formidling av kunnskap i organisasjonen. Havelock (1973) skiller mellom fire konsulentroller; katalysator, løsningsgiver, prosess-hjelper og ressurs-kobler. I katalysatorrollen forsøker konsulentene å få igang prosesser ved å stille spørsmål og mane til refleksjon. I rollen som løsningsgiver leverer konsulentene et forslag til hva og hvordan noe bør gjøres

(ekspertrolle, ressursrolle). Prosesshjelper rollen har klare fellestrekk med Scheins prosesskonsultasjonstilnærming; i denne rollen forsøker konsulenten å få klienten til selv å identifisere og løse egne problemer. Menzel (1975) og Havelock (1973) foreslår i tillegg en ressurskobler rolle. Kobleren sørger å gjøre organisasjonen oppmerksom på ressurser som faktisk finnes i organisasjonen eller i omgivelsene rundt organisasjonen og antyder sammenhenger mellom organisasjonens behov og relevante ressurser.

Tilsvarende foreslår Sashkin (1974) følgende tre roller for endringsagenten; konsulent, trener og forsker. Konsulenten kan sees som en kombinasjon av de to etterfølgende og rendyrkede rollene; trener-rollen hvor agenten går inn som formidler av allerede predefinert kunnskap og forskerrollen hvor agenten forsøker å generere ny kunnskap. Menzel (1975) identifiserer tilsvarende følgende roller: pedagog, diagnostiker, konsulent og kobler. Rollene har klare fellestrekk med roller som trener (pedagog), ekspert (diagnostiker) hentet fra andre typologier. Bennis (1973) identifiserer tre roller eller typer oppgaver for endringsagenten: trening, konsultasjon og anvendt forskning. Konsultasjonsrollen blir her en mellomrolle; med noe vekt på trening eller formidling av kunnskap men også tilegnelse av ny kunnskap.

En annen lignende typologi er hentet fra Lawrence og Lorsch (1969) som skiller mellom tre typer OU-spesialister: en opplyser eller trener-rolle (educator), en diagnostiker-rolle og en konsulentrolle. Den første rollen har klare paralleller til Bennis' trenerrolle og diagnostikerrollen til den anvendte forskerrollen hos Bennis. Tilsvarende identifiserer Steele (1975) følgende ni konsulentroller; «lærer», «student», «detektiv», «barbar», «klokke», «monitor», «talisman», «advokat» og «rituell gris». Navnene er i seg selv beskrivende for de ulike rollene. Lærerrollen har mye til felles med trenerrollen til Sashkin og andre. «Student»rollen er hvor konsulenten har behov for å ta til seg kunnskap om klientorganisasjonen og «Detektiv» rollen til Steele har klare likhetstrekk med Sashkins forskerrolle.

Wooten og White (1989) skisserer basert på en gjennomgang av tidligere rolletypologier, fem endringsroller: lærer/ trener, modell, forsker/ teoretiker, teknisk ekspert og ressurs-kobler.

Wooten og White argumenterer for at konsulenter bør fylle flere eller alle av disse rollene på ulike trinn i en endringsprosess. Lærer/ trener rollen vil spesielt være viktig i begynnelsen av en endringsprosess og arbeidet i denne rollen vil legge føringer for hva som skjer videre i endringsforløpet. Modellrollen går på at endringsagenten aktivt modellerer ønsket adferd og virker som en katalysator for samarbeid og medvirkning i prosessen. Forsker/ teoretiker rollen har klare fellestrekk med detektiv-rollen i Steeles klassifikasjon. I denne rollen påtar endringsagenten seg ansvar for å skaffe tilveie et godt beslutningsunderlag for videre endring. Agenten må også kunne gå i en ekspertrolle for å bistå og veilede klienten. Kjennskap til ressurser i og utenfor organisasjonen er en forutsetning for suksess og endringsagenten må følgelig også beherske denne rollen.

Wooten og White (1989) identifiserer videre et sett av ulike klientroller. Delvis basert på Steele (1975) og egne ideer kommer de opp med en typologi bestående av fire roller; ressurstilfang, støtte/ forkjemper, tilrettelegger av informasjon og deltaker. Forfatterne argumenterer for at tre roller bør være delte; begge parter bør påta seg en problemløserrolle, begge bør engasjere seg i å diagnostisere problemer i bedriften, begge bør påta seg en studentrolle og være villige til å lære av og i prosessen og begge bør følge progresjonen i prosessen.

#### *3.4.5. Endringsforløp og krav i ulike faser av endringsforløpet.*

Andre bidragsyttere tar utgangspunkt i en innovasjonsmodell og argumenterer for at det til ulike faser i et innovasjonsforløp følger et sett av utfordringer som må håndteres for å sikre innovasjonen. Disse utfordringene impliserer et sett av roller hvor det til rollene følger et sett av spesifiserte oppgaver. Til ulike faser i et slikt endringsforløp hører ulike utfordringer og følgelig også ulike typer roller. Ulike aktører kan fylle ulike roller i et slikt innovasjonsforløp.

Ottaway (1983) presenterer en taksonomi over ulike endringsagent-roller hvor endringsagenter kan sees som personer (eller grupper) som genererer eller legger til rette for endring i en organisasjon. Foruten konsulenter kan også ledere, pressgrupper, fagforeningsledere fungere som endringsagenter i en organisasjon.. Ottaway bygger

sin typologi rundt Lewins (1947) endringsmodell, med tre trinn; avlæring, gjennomføring av endringer og rutinisering av endringer (unfreeze, move og refreeze). Basert på denne modellen lanserer Ottaway begrepene generator, gjennomfører og adoptør hvor generator knytter seg til avlæringsfasen; dvs. konseptualiseringen av noe helt nytt og radikalt. Gjennomførere kommer inn i bildet etter at behovet for noe helt nytt er erkjent og trekker visjonen ut i handling mens adoptørene tar til seg endringene og bidrar til å normalisere de (rutinisering av endring).

Med utgangspunkt i disse tre kategoriene skisserer Ottaway 11 mer spesifikke roller:

- Generatorere: Nøkkel endringsagent: Demonstratør: Patron: Forsvarer:
- Gjennomførere: Ekstern gjennomfører: Ekstern / intern gjennomfører: Intern gjennomfører:
- Adoptører - Tidlige adoptører: Vedlikeholdere: Bruker:

Konsulenter kan komme inn på ulike trinn av en slik endringsprosess. Dels kan de framstå som generatorere, ved å identifisere og klargjøre behovet for endring i organisasjonen. Konsulenten kan imidlertid vanskelig spille denne rollen alene, men vil være avhengige av støtte fra sentrale og innflytelsesrike aktører i organisasjonen. Som oftest hyres konsulenten inn fordi noen i organisasjonen allerede har erkjent et behov. Konsulentens rolle består i å gjennomføre allerede vedtatte endringer. Før det kan konsulenten ha bidratt til å klargjøre hva som må gjøres og hva dette noe er. Erkjennelsen av et behov vil imidlertid skrive seg fra aktører i organisasjonen. Konsulentene vil i noen tilfeller bli i organisasjonen for å sikre at endringene rutineres i organisasjonen men kan nødvendigvis ikke gå inn i rollen som adoptør av egne innovasjoner.

Det kanskje viktigste bidraget til Wooten og White består i forsøket på å koble ulike roller til en generisk endringsmodell. Basert på tidligere bidrag, presenterer de en 9 - punkts modell basert på typisk adferd i hver enkelt fase. Fasene er; initiering, klargjøring, spesifisering/ avtale, diagnose, definisjon av mål/ handlingsplaner, systemintervensjon med evaluering, modifikasjoner, fortsettelse/ vedlikehold og

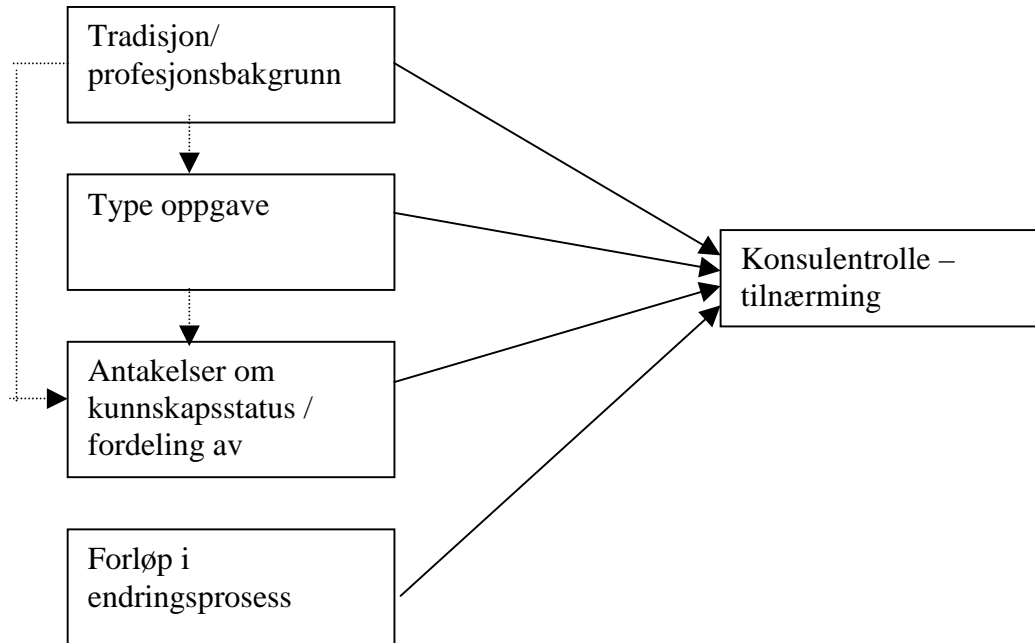
avslutning. I hver av disse fasene vil ulike typer roller være påkrevet, både hva angår konsulentens rolle men også klientsystemets rolle og felles roller mellom konsulent og klient. Ulike faser men også ulike situasjonsmessige betingelser rundt endringsprosessen bidrar til at ulike typer for roller vil være effektive eller mindre effektive. En viktig faktor for å forstå hvorfor roller er eller ikke er effektive i ulike trinn av prosessen er mulige forekomster av rollekonflikter og rolleambivalens. Rollekonflikter kan enten være innenfor en rolletaker, mellom rolletakere, innenfor en og samme rolle, personrolle eller for stor belastning på en rolle. Ulike situasjoner i ulike faser av endringsprosessen vil stille ulike krav til konsulent, klient og delte roller. Suksess vil her være avhengig av å spille riktig rolle til riktig tid og på riktig sted. Med dette som utgangspunkt foreslås en kobling av roller med ulike faser i endringsprosessen. F.eks. anbefales konsulenten å innta en ekspertrolle ved initiering av en endringsprosess, en forsker/ teoretiker rolle i en klargjørende fase, en ressurskobler-rolle i en spesifikasjons/ avtalefase, osv...

### **3.5. Et forsøk på integrasjon av ulike typologier**

Vi har ovenfor gått i gjennom en rekke ulike typologier av konsulentroller. Ulike typologier gjør bruk av ulike kjennetegn for å skille ulike roller fra hverandre. Den første gruppen typologier som Scheins eller Blocks typologi skiller mellom ulike roller utifra en beskrivelse av selve rollen. Forskjeller i måten konsulenten opptrer på danner utgangspunkt for å skille en rolle fra en annen rolle. De andre typologiene i denne gjennomgangen er organisert ut i funksjon eller hensikt. Ulike situasjoner tilsier at noen roller er bedre egnet enn andre. Til grunn for typologiene ligger med andre ord en teori for når og under hvilke betingelser ulike roller vil være mer eller mindre hensiktsmessige. Gitt egenskaper ved det eksisterende kunnskapsgrunnlaget eller gitt at klienten besitter kunnskap kan konsulenten velge en bestemt tilnærming. Gitt at en befinner seg i et bestemt trinn av en endringsprosess med et bestemt sett av krav og betingelser vil en bestemt rolle være bedre egnet enn en annen rolle. Tilgang på kunnskap om et problem vil slik være avgjørende for når konsulenten kan innta en lærerrolle, studentrolle eller detektiv rolle. Tilsvarende vil utviklingen i et endringsforløp kunne legge føringer på valg av konsulentrolle. Profesjons status og tradisjoner kan forklare hvorfor noen konsulenter fastholder på bestemte roller og sjelden endrer rolle over et karriereløp.



Basert på dette kan vi tenke oss en modell som følger:



**Figur 3.1. Sammenhenger mellom typologier**

I tillegg til å tenke oss en direkte sammenheng fra de respektive variablene på tilnærming så kan vi også tenke oss sammenhenger mellom uavhengige variable; profesjonsbakgrunn kan for eksempel styre valg av type oppgave. Type oppgave vil også ha implikasjoner for antakelser om kunnskapsstatus. Vi har antydnet noen slike sammenligninger med bruk av stiplede linjer i figuren. Tradisjon og profesjonsbakgrunn vil slik bidra til å styre valg av oppgaver og hvordan en velger å tilnærme seg et gitt problem. Mens en sosiolog vil være opptatt av kultur og uformelle normer vil en bedriftsøkonom kunne være opptatt av budsjettering og systemer for internprising.

Mer enn å snakke om typologier av ulike fenomener finner vi ulike perspektiver på mer eller mindre ensartede fenomener. Vi finner mer eller mindre de samme rollene igjen i ulike typologier men det organiserende rammeverket er forskjellig.

### **3.6. Ekspertkonsulent versus prosesskonsulent**

Vi vil være opptatt av å studere forskjeller i atferd og velger å ta utgangspunkt i et rammeverk bygget opp rundt slike forskjeller. Andre typologier viser hvordan ulike tilnærminger kan være hensiktsmessige under ulike typer forutsetninger. Å studere disse forutsetningene ligger imidlertid utenfor fokuset for denne rapporten. Vi velger derfor å gå tilbake til Scheins skille mellom en ekspert-rolle og en prosesskonsulentrolle. I ekspertrollen velger vi å inkludere Scheins doktor - pasient modell hvor konsulenten i tillegg til å løse klientens problem også diagnostiserer problemet.

Et par viktige forutsetninger ligger til grunn for ekspertrollen. For det første forutsetter ekspertrollen at det allerede i forkant eksisterer en kunnskapsbase som kan anvendes til å løse klientens problem. En slik kunnskapsbase kan for eksempel skrive seg fra relevant teori eller fra erfaringer gjort hos andre klientbedrifter.

En annen antakelse er at konsulenten eller konsulentfirmaet er i besittelse av denne kunnskapen. Klienten mangler imidlertid den samme kunnskapen og trenger hjelp fra konsulenten for å (i) løse problemene bedriften står ovenfor og (ii) få tilgang til den samme kunnskapen som konsulenten er i besittelse av. Konsulenten blir her læreren og klienten eleven, mottakeren av konsulentens kunnskap. Fordi konsulenten besitter kunnskap om hva som skal skje framover i tid, blir det også konsulenten som setter premissene for interaksjonen. Konsulenten bidrar med utspill som klienter reagerer på.

I ekspertmodellen benytter konsulenten seg slik av allerede eksisterende kompetanse og erfaring i å løse nye problemer. Nye problemer løses etter modell av tidligere oppdrag. Konsulenter kan slik i forkant skissere arbeidsgangen med oppgaver, delmål og endelige mål og tilfører prosessen en tydelig struktur som klienten kan forholde seg til.

Prosesskonsulent rollen går ut i fra at etablerte løsninger ikke finnes men må skapes i samarbeid med klienten. Prosesskonsulenten hverken kan eller vil følgelig presentere løsninger men søker å engasjere klienten i å selv identifisere løsninger.

Prosesskonsulenter vegrer seg mot å presentere klienten for en ferdig oppskrift på hvordan bedriften skal gå fram for å løse problemet. Klienter må selv bidra til å strukturere problemet basert på egne erfaringer. Konsulenten fungerer som støtte og publikum mens klienten selv er ansvarlig for framdriften i prosessen. Prosesskonsulentene tilbyr slik klienten en langt mindre strukturert prosess enn hva tilfellet er for ekspertkonsulenter.

Til ulike konsulentroller knytter det seg ulik grad av prestisje. Prestisjen knyttet til en bestemt rolle vil være avhengig av det forventede relative bidraget fra den enkelte parten, i ekspertrollen er dette høyt og tilsvarende vil vi også forvente at prestisjen til konsulenten vil være høy, mens det relative bidraget fra konsulenten i prosesskonsulent rollen er mindre sett i forhold til klientens eget bidrag. Prosesskonsulent rollens prestisje vil som konsekvens kunne være mindre enn tilfellet er for ekspertrollen.

Vi har vist noen av de viktigste forskjellene i tabell 3.3 nedenfor.

**Tabell 3.3: Sammenligning av ekspertrolle og prosesskonsulentrolle**

	<i>Ekspertkonsulent</i>	<i>Prosesskonsulent</i>
<i>Antakelser om kunnskap</i>	<i>Eksisterende</i>	<i>Skapes i løpet av prosessen</i>
<i>Antakelser om fordeling av kunnskap</i>	<i>Konsulent besitter kunnskap – overføres til klienten</i>	<i>Både konsulent og klient besitter viktig kunnskap som brukes i å skape ny kunnskap</i>
<i>Klientens autonomi</i>	<i>Lav</i>	<i>Høy</i>
<i>Klientens innflytelse på konsulentprosessen</i>	<i>Lav</i>	<i>Høy</i>
<i>Grad av struktur</i>	<i>Etablert struktur ved bruk av eksisterende modeller</i>	<i>Mindre struktur</i>
<i>Relativ makt</i>	<i>Konsulent høy klient lav</i>	<i>Konsulent middels klient middels</i>

Vi vil komme tilbake til forskjellene ovenfor i kapittel 8 hvor vi ser på hvordan forskjeller i de to rollene påvirker konsulentens interaksjon med klienter og klienters opplevelse av kontroll.

## Kapittel 4. Opplevd kontroll - foranledninger og konsekvenser

### 4.1. Innledning

Vi har allerede vært inne på hvordan opplevd kontroll inntar en sentral plass i denne rapporten. I kapittelet som følger presenterer vi grunnrisset i en modell for reaksjoner på kontrolltap. Vi begynner med å redegjøre for selve begrepet opplevd kontroll og hva vi legger i opplevelse. Vi ser deretter nærmere på hvilke motiver som knytter seg til forsøk på å gjenopprette kontroll. Ulike motiver kan ligge til grunn for folks forsøk på å gjenopprette kontroll. Disse motivene vil reflektere folks forståelse av årsakene til kontrolltapet. Vi ser nærmere på hvilke faktorer som kan tenkes å forårsake et opplevd tap av kontroll og skiller mellom tap av frihet og manglende mestring som to ulike men relaterte kilder til opplevd kontrolltap. Den siste delen av kapittelet er viet ulike reaksjoner på opplevd kontrolltap og hvilke faktorer som kan påvirke valg av reaksjonsform. Kapittelet utgjør det første av fire kapitler som leder ut i en mer fullstendig modell i kapittel 8.



**Figur 4.1: Modell for gjennomgang.**

### 4.2. Om å studere kontroll i organisasjoner

Opplevelsen av kontroll, erfaringen av å mestre sine omgivelser er en forutsetning for å være i stand til å fungere fra dag til dag som menneske. Forekomsten av opplevd kontroll påvirker atferd, holdninger, tenkning, samt psykisk og fysisk helse. En opplevelse av kontroll later til å være en forutsetning for mestring i en lang rekke kontekster som arbeidsliv, ved sykdom og idrett (Bandura, 1997).

Folk søker i regelen kontroll over positive utfall (men fraskriver seg gjerne kontroll over negative utfall). Folk kan søke kontroll proaktivt uten noen foreliggende trussel om kontrolltap (effectance) som når folk etter som de lærer å mestre en ny ferdighet

søker seg ut stadig større utfordringer, eller reaktivt, som når folk søker å gjenopprette eller forsvare kontroll, der denne oppleves som tapt eller truet. Et faktisk eller mulig tap av kontroll følges i de fleste tilfeller av ubehag og angst som igjen motiverer til forsøk på å kompensere for det opplevde kontrolltapet (Greenberger & Strasser, 1991; Brehm & Brehm, 1981).

Flere forhold taler for å studere kontroll og folks opplevelse av kontroll i organisasjoner. For det første er organisering nødvendigvis ensbetydende med utøvelse av kontroll. Dette blir ikke minst tydelig ved større organisatoriske og strategiske endringer. Organisering og organisatorisk endringer fordrer at ansatte tilpasser seg et sett av regler, rutiner og normer, tilpasninger som i mange tilfeller innebærer et reelt tap av kontroll og som også oppleves som et tap av kontroll. Studier av kontroll i organisasjoner har brukt å fokusere på hvordan egenskaper ved en kontekst som utformingen av arbeidsplassen, tempoet på arbeidsoppgaver, belønningssystemer, organisering eller utforming av beslutningsprosesser, bidrar til å påvirke folks opplevelse av kontroll. Eller kontroll har vært konseptualisert som en modererende variabel som antas å påvirke ansattes evne til å håndtere stress og andre negative forhold på en arbeidsplass (Spector, 1998). Kontrolltap antas å kunne i forhold som arbeidsbelastning, mangelfull kommunikasjon eller lite medvirkning i beslutningsprosesser.

Paradoksalt nok finner vi få arbeidere som eksplisitt fokuserer på hvordan forholdet til andre personer i organisasjonen innvirker på folks opplevelse av kontroll. Dette til tross for at organisasjoner fremfor alt kan karakteriseres som sosiale systemer hvor mye av aktivitetene og verdiskapningen skjer gjennom sosial kommunikasjon, med medarbeidere, overordnede, kunder og konsulenter.

I denne rapporten vil vi se sosiale relasjoner som en viktig kilde til opplevd kontroll innbefattet opplevd tap av kontroll. Her vil vi se nærmere på hvordan en bestemt type endringsagent, en ekstern konsulent og konsulentens rolletilnærming påvirker medarbeideres opplevelse av kontroll. Relasjonen konsulent-klient eksisterer innenfor en kontekst av endring i organisasjonen som i seg selv vil være en viktig kilde til opplevd kontrolltap. Vi velger spesielt å fokusere på opplevd tap av kontroll, (i) fordi et slikt opplevd tap av kontroll antas å være vanlig i forbindelse med større

endringsprogrammer (Jermier, 1998), (ii) fordi en slik negativ endring i opplevd kontroll antas å oppleves som spesielt problematisk og motivere reaksjoner som har til hensikt å gjenopprette en opplevelse av kontroll og (iii) fordi slike reaksjoner forventes å ha viktige konsekvenser for hvordan medarbeidere forholder seg til konsulenten og følgelig for konsulentens forutsetninger til å skape resultater i klientorganisasjonen.

### **4.3. Opplevd kontroll**

Faktisk kontroll kan defineres som noens evne til å påvirke et bestemt utfall i ønsket retning. En slik evne behøver ikke være perfekt, evnen til å påvirke sannsynligheten for at noe vil inntreffe kan like fullt karakteriseres som kontroll. I situasjoner hvor vi ikke er i stand til å påvirke utfall direkte søker folk alternative former for kontroll som kontroll over atferd, kognitiv kontroll (kunnskap) og beslutningskontroll (Averill, 1973) eller kontroll over atferd, og kontroll i betydningen evne til å predikere utfall og atferd (Bell & Staw, 1989). De ulike formene for utøvelse av kontroll kan tenkes å inngå i et hierarki av kontroll-utøvelse hvor folk primært søker kontroll over utfall, sekundært atferd og deretter kunnskap eller evne til å predikere utfall eller atferd. Opplevd kontroll blir her følgelig en opplevelse som refererer seg til en slik faktisk kontroll. Opplevd kontroll kan referere seg til hendelser som har funnet sted, som finner sted i nåtid eller til tenkte hendelser i fremtid.

Opplevd kontroll er i seg selv viktig og har viktige konsekvenser for folks atferd (Greenberger & Strasser, 1991). Folk handler ut i fra en subjektiv opplevelse av sin egen virkelighet. Denne opplevelsen i den grad den danner utgangspunktet for atferd er i seg selv viktig også når opplevelsen ikke samsvarer med en verifiserbar virkelighet (Mead, 1934).

Vi vil videre velge å definere opplevd kontroll som en tilstand. Som tilstand vil opplevelsen av kontroll kunne variere over tid. Her vil vi være spesielt interessert i variasjoner i denne tilstanden og da mer spesifikt reaksjoner på redusert opplevd kontroll. Dette står i motsats til en rekke bidrag som ser forestillinger om kontroll som et mer eller mindre stabile trekk ved personer. Rotters (1966) ”opphav til kontroll”

beskrives for eksempel som en personlig egenskap eller tilbøyelighet til å forklare utfall som henholdsvis resultatet av egne handlinger eller ytre omstendigheter. Som trekk ved personligheten antas forestillinger om kontroll å moderere sammenhenger mellom ytre stress og mestring (Spector, 1983).

Bruken av begrepet ”opplevd” reiser flere spørsmål: For det første; hva mener vi med opplevelse? For det andre til hvilke former for kontroll relaterer denne opplevelsen seg til og til hvilke domener for kontroll svarer denne opplevelsen? Kan vi snakke om en generell opplevelse av kontroll eller relaterer forestillinger om kontroll seg til helt spesifikke domener? Er forestillinger om kontroll stabile over tid eller forandrer de seg med nye erfaringer og nye omgivelser. Videre; hvorfor søker folk kontroll; hvilke motiver knytter det seg til kontroll? Vi vil argumentere for at opplevd kontroll er et flerdimensjonalt begrep som kan tenkes å variere over tid og fra situasjon til situasjon. Å forstå denne flerdimensjonaliteten er viktig for å forstå foranledninger og konsekvenser av et opplevd tap av kontroll.

Vi bruker bevisst opplevd og ikke oppfattet (”perceived”) kontroll. Ordet oppfatte antyder en kognitiv forståelse av kontrolltap mens oppleve åpner for kognitive såvel som affektive reaksjoner på kontrolltap. Opplevelse kan innebære kunnskap vedrørende sammenhengen mellom egne handlinger og et eller annet utfall eller affekt, som følelser og stemninger relatert til et faktisk eller tenkt tap av kontroll i fortid, nåtid eller fremtid.

De fleste bidragsytere (Skinner, 1995; Brehm, 1993; Greenberger & Strasser, 1986; 1991) velger å forholde seg til oppfattet kontroll som et kognitivt begrep, som et sett av antakelser om hvorvidt en selv er i stand til å kontrollere sine omgivelser. Greenberger & Strasser (1991, 1986) definerer for eksempel oppfattet kontroll som «...et individs antakelse om at han eller hun på et gitt tidspunkt kan forårsake en effekt i ønsket retning». Andre definerer er «...et individs oppfatning av sammenhengen mellom hans eller hennes handlinger (som kausal agent) og et ønsket utfall» (Alloy & Tabachnik, 1984). Forestillinger om kontroll forårsaker i neste omgang affekt som misnøye, frykt, angst, reaksjoner som igjen motiverer et sett av reaksjoner på kontroll. Oppfatninger av kontroll antas i neste omgang å forårsake affekt.

Opplevelsen av kontroll kan også primært manifestere seg i følelser, vi opplever tap av kontroll i form av uro og frykt. Å definere følelser er problematisk. Følelser berører distinksjonen mellom tiltrekning eller unngåelse av noe mens kognisjon forholder seg til sannhetsgehalten i det samme noe (Zajonc, 1998). Følelser eksisterer i forhold til et eller flere kjente objekter, vi føler hat i forhold til en bestemt person eller en bestemt organisasjon og er gjerne intense men av avgrenset varighet. Stemninger er i motsetning til følelser ikke klart definert i forhold til et bestemt objekt, og svakere men kan ha lengre varighet. Vi kan for eksempel føle oss uvel, eller ha angst uten at vi kan knytte dette til en bestemt opplevelse eller et bestemt objekt. (Zajonc, 1998). Følelsesmessige erfaringer har i følge Frijda (1986) fire bestanddeler; for det første det rent opplevelsmessige aspektet ved følelser som skiller følelser fra kognisjon. Følelser erfares videre ikke som gode eller dårlige men som behag eller ubehag knyttet til en bestemt hendelse eller anledning. Opplevelsen av affekt ligger slik nært opp til vurderingen av den samme hendelsen. En overordnet affektiv erfaring følges av en kognitiv vurdering. Følelser er videre knyttet til en lang rekke fysiologiske og kroppslige endringer som økt puls, rødming eller skjelving. Og sist men ikke minst viktig i denne sammenhengen er at opplevelsen av følelser innbefatter en beredskap for handling, gjennom økt opphisselse og vaksomhet. Veien fra opplevelse til handling er med andre ord i mange tilfeller kort. Gjennom å observere egne fysiologiske reaksjoner som rødming eller skjelving kan vi kognitivt trekke slutninger om egne affektive reaksjoner (Schachter, 1964).

Av bidrag som har fremhevet den affektive komponenten ved opplevd kontroll finner vi bidrag som har studert kontroll som trekk ved sosial interaksjon (Kemper, 1991). Manglende makt i relasjoner har i eksperimenter (Lawler & Yoon, 1998, 1996) vist seg å resultere i umiddelbare affektive reaksjoner. Affektive reaksjoner relatert til tap av kontroll vil være frykt, usikkerhet og uro (Kemper, 1991). Affektive reaksjoner kan følge av ubevisste og ukontrollerbare kognitive prosesser (såvel som bevisste og kontrollerte) (Isen, 1994) eller uten kognitiv mediering overhodet (Mandler, 1975; Zajonc, 1998). Slike reaksjoner gis videre en kognitiv fortolkning med utgangspunkt i et sett av fysiologiske reaksjoner som hjertebank, høy puls, svette osv.. (Schachter, 1962).



Mer enn å snakke om enten kognitive eller affektive reaksjonsformer kan vi se de to i sammenheng.. Opplevelsen av kontroll kan relatere seg til ulike aspekter ved konsulentens atferd. En kan for eksempel tenke seg en umiddelbar affektiv opplevelse av kontrolltap i den direkte interaksjon med konsulenten. Denne affektive reaksjonen bidrar igjen til å forme en kognitiv vurdering av konsulentens forslag som utgjør et mindre umiddelbart stimuli. Den affektive reaksjonen kan her tenkes å påvirke attribusjoner knyttet til konsulentens motivasjon for å fremsette et bestemt forslag (Forgas, 1995), noe som igjen fører til en kognitiv opplevelse av kontrolltap som igjen på sikt fremkaller en affektiv reaksjon.

Begrepet opplevd kontroll referer seg til et bestemt gyldighetsområde eller domener. En opplevelse av kontroll må nødvendigvis referere seg til noe, her vil vi skille mellom ulike domener for kontrollutøvelse hvor vi kan oppleve å ha mer eller mindre kontroll. Domenet kan være mer eller mindre spesifikt og mer eller mindre veldefinert. I den ene enden av skalaen kan vi tenke oss en opplevelse av kontroll som relaterer seg til en veldig spesifikk og snevert definert oppgave. Et eksempel på en slik konseptualisering av kontroll er begrepet «self-efficacy» (Bandura, 1986, 1997) som betegner antakelser om hvorvidt en vil være i stand til å organisere og utføre bestemte og definerte oppgaver (Bandura, 1997; s. 21). I den andre enden av skalaen kan vi tenke oss en generell opplevelse av å ikke mestre sitt eget liv eller egne omgivelser. Antakelser om «self-efficacy» i forhold til det å gjøre en bestemt oppgave er svært klart definert mens stemninger som angst eller uro nettopp kjennetegnes av en mangel på klare referenter.

Begrepet personlig kontroll kan brukes om folks opplevde innflytelse over alle aspekter av livet, inkludert arbeid, fritid og relasjoner til andre personer (Greenberger & Strasser 1986, 1991). Dette begrepet er hensiktsmessig av flere årsaker. For det første fanger det opp at folk faktisk varierer med hensyn til hvorvidt de ser seg i stand til å kontrollere omgivelsene; noen er mer tilbøyelige til å oppleve kontroll i situasjoner enn andre, en slik generell opplevelse av kontroll kan skyldes medfødte egenskaper men vil for en stor del bygge på akkumulerte erfaringer med kontroll, egen såvel som andres. En slik generell opplevelse av kontroll antas å være nokså stabilt og forrykkes bare gjennom større sjokk i form av kontrolltap (Skinner, 1995). En generell opplevelse av kontroll øker sannsynligheten for at vedkommende vil

oppleve kontroll også i nye situasjoner ved at akkumulerte erfaringer med kontroll bidrar til å forme forventninger om kontroll også i nye situasjoner.

Et slikt generalisert kontrollbegrep er samtidig hensiktsmessig for å forstå hvordan folk over tid kan holde fast ved en opplevelse av kontroll til tross for et stort antall frustrerte kontrollforsøk; tap av kontroll innenfor et domene kan kompenseres med kontroll innenfor et annet domene, en form for kontroll kan erstatte andre former for kontroll; som når vi i mangel av å kunne kontrollere utfall forsøker å kontrollere vår egen innsats. Tilsvarende tillegger vi selektivt ulike domener ulik vekt, betinget av hvorvidt vi opplever å besitte kontroll innenfor de ulike domenene. Til dette kan vi legge til folks evne til å sile og fortolke informasjon på en mest mulig fordelaktig måte (Pittman, 1998). Til sammen tilsier dette at slike generaliserte forestillinger om kontroll vil være robuste i forhold til erfaringer med tap av kontroll. Desto flere erfaringer en person har med kontroll innenfor ulike domener (arbeid, fritid, sosiale relasjoner) (kontroll som trekk), desto større vil sannsynligheten være for at personen evner å isolere og nøytralisere nye opplevelser av kontrolltap (kontroll som tilstand) f.eks. gjennom å kompensere ved å skifte oppmerksomhet over på andre domener (Greenberger & Strasser, 1991).

#### **4.4. Behovet for opplevd kontroll**

Hvorfor søker folk kontroll og hvorfor oppleves et tap av kontroll som ubehagelig? Motivasjon refererer seg til en intern, dynamisk prosess som gir energi og retning til atferd (Ferguson, 2000). Denne dynamiske prosessen kalles i motivasjonsteori for en motiverende tilstand. Motiver kan imidlertid også referere seg til en tilbøyelighet med hensyn til slike dynamiske tendenser til handling. En slik tilbøyelighet går under betegnelsen motiverende trekk. Variasjoner i motivasjon vil videre kunne variere med hensyn til omfang eller intensitet og med hensyn til form eller type. Variabilitet med hensyn til form eller type gir ulik retning for handling (Ferguson, 2000). Motiver varierer med situasjonen som folk befinner seg i. Motiver kan tillegges en adaptiv funksjon ved at de retter oppmerksomheten mot kritiske eller knappe ressurser i omgivelsene. Fare motiverer for eksempel til forsvar eventuelt flukt (Zajonc, 1998).

Men motiver vil ikke bare reflektere situasjonen folk befinner seg i, de vil også reflektere folks forståelse av situasjonen (Heckhausen, 2000).

Ulike bidrag har tillagt folks streben etter kontroll ulike motiver. Felles for disse bidragene er at de er opptatt av å beskrive motiverende trekk ved personer som kan forklare hvorfor folk søker kontroll. Ulike teorier har slik relatert forsøk på å etablere kontroll til ulike motiver White (1959) skriver at «folk har en innebygd trang til å manipulere omgivelsene.» mens de Charms (1968) hevder at individer har et behov «..til å føle en form for mestring og personlig kompetanse i forhold til sine egne omgivelser.» Et slikt behov for mestring og kompetanse er av avgjørende betydning for innlæring av motoriske og mentale ferdigheter og fyller slik en viktig adaptiv funksjon. Ta vekk kontrollbehovet og motivasjonen for læring forsvinner. Mestring gir i seg selv tilfredstilte og belønning og motiverer til nye forsøk på å mestre også vanskeligere oppgaver (Bandura, 1986, 1997). Opplevelsen av å prestere og kontrollere sine omgivelser forårsaker positiv affekt og virker som en positiv forsterkning på atferd. Samtidig utgjør erfaringer med kontroll en avgjørende del i utviklingen av folks selvbilde og identitet. Gjennom å håndtere og manipulere omgivelsene blir vi bevisste hvem vi selv er og hvilke egenskaper vi har. Å ha kontroll inngår som en viktig del i et positivt bilde. Opplevelsen av kontroll dekker også andre motiver, utover et rent kontroll motiv. Ønsket om å føle godt om seg selv har blitt lansert som et av de kanskje mest grunnleggende motivene knyttet til selvet (Prentice & Banaji, 1994). Kontroll inngår i et positivt selvbilde og reaksjoner på kontrolltap eller forsøk på å sikre økt kontroll kan følgelig også bunne i et ønske om å beskytte eller styrke et eksisterende selvbilde.

Andre har sett folks søken etter kontroll som utslag av folks ønske om å hegne om ens egen identitet: Folk søker å fremstå et best mulig lys, og i samsvar med hvordan vi selv ser oss selv. Forestillinger om kontroll og mestring inngår som viktige elementer i et positivt selvbilde og folk vil følgelig søke kontroll som samsvarer med et slikt selvbilde. Sosial validering bidrar til å bygge opp under et slikt ønsket selvbilde, kontroll har slik også en viktig interpersonlig dimensjon. Å tape kontroll der dette er synlig for viktige andre har andre implikasjoner enn et tap av kontroll uten tilskuere og kan implisere andre strategier for å gjenvinne kontroll. Empiriske studier viser

hvordan forekomsten av et publikum får forsøkspersoner til å overestimere sin egen kontroll over positive utfall (men ikke negative utfall) (Alloy & Abramson, 1982).

Behovet for kontroll i betydningen "effectance" eller "kontroll til" (i forhold til omgivelsene) er vesensforskjellig fra behovet for sosial kontroll eller dominans, dvs. "å ha kontroll over" (Adler, 1959, 1964). I sistnevnte relateres kontroll og sosial konflikt, hvor det noen har av kontroll går på bekostning av andre.

Mye taler for at slike motiverende trekk i seg selv ikke evner å forklare spennet i mulige reaksjonsformer – men blir for grove og upresise. Gitt premisset om at motiver reflekterer vår forståelse av omgivelsene og beskrankninger i omgivelsene og at denne forståelsen kan være mer eller mindre fullstendig, mer eller mindre differensierte og utvikles over tid i takt med innsamling av ny informasjon så følger det også at motiver som refleksjonen av vår forståelse endres med innsamling og bearbeiding av ny informasjon; avhengig av hva vi ser og hvordan vi fortolker det vi ser så vil også målene og med det motivene våre endre seg. Ulike motiver gir ulike implikasjoner for handling.

#### **4.5. Foranledninger til kontrolltap**

For å klargjøre hva som foranlediger kontrolltap kan vi skille mellom (i) et gitt ytre stimulus som atferden til en sjef eller en konsulent, (ii) konteksten som dette stimuliet inngår i og (iii) personen som prosesserer informasjonen. De ulike elementene inngår i et samspill. Personen som bearbeider inntrykk fra omgivelsene kommer med en forhistorie avleiret i form av erfaringer og forestillinger om årsak virkningsforhold, og med et sett av motiver i interaksjonen med omgivelsene. Vi legger merke til informasjon som lett kan integreres i eksisterende mentale strukturer og som oppleves som relevant for oss gitt et sett av aktive motiver.

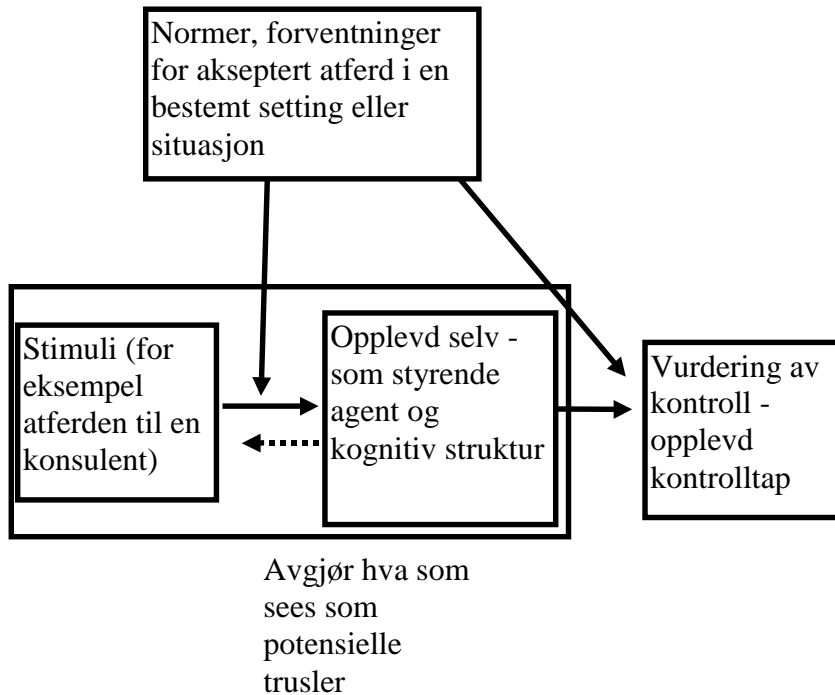
Til grunn for opplevd kontroll ligger forestillinger om hvordan vi selv vil håndtere mulige trusler mot kontroll. Stimuli vi oppfatter å være i stand til å kontrollere oppfattes ikke som trusler mot opplevd kontroll men kan tvert i mot bidra til økt opplevd kontroll. Informasjonen i omgivelsene knytter seg hele tiden til selvet og hvordan en selv kan antas å interagere med et gitt stimuli. Informasjonen kan her ligge i faktiske erfaringer, eller tenkte erfaringer med stimuliet. Vi kan f.eks. basere

oss på egne fysiologiske reaksjoner i nærvær med stimuliet som svette, skjelving, og av det slutte tap av kontroll. Opplevd eller forventet mestring av vanskelige utfordringer antas her å føre til en forsterket opplevelse av kontroll mens manglende evne antas å føre til en opplevelse av kontrolltap. Mestring av lette oppgaver gir i så måte relativt lite informasjon.

Stimuli sees i forhold til en bakgrunn og en kontekst. For det første bidrar bakgrunnen til å fremheve eller skjule bestemte stimuli. Vi legger spesielt merke til atferd som skiller seg ifra en normal atferd. Atferden i relasjoner kunne tenkes å oppfattes ulikt, avhengig av hvordan partene ser relasjonen og formålet med relasjonen. Forretningsmessig atferd i noe som av en eller flere av partene sees som en tett, intim relasjon kan forårsake reaksjoner.

Organisasjonstruktur, kulturen i organisasjonen og ikke uttalte normer definerer et sett av forventninger til atferd og sier noe om hvilke typer atferd som er akseptable og hvilke som ikke er det. Omgivelsene sier også noe om hva som er akseptabel ytelse og hvor mye kontroll som en kan forvente å ha i en gitt situasjon (Shetzer, 1993). Vi sammenligner egen kontroll med hva andre har av kontroll. Å oppleve at andre har mer kontroll kan i seg selv forårsake et opplevd tap av kontroll selv om situasjonen for den enkelte i det ytre ellers ikke har forandret seg.

Vi kan illustrere dette i følgende figur. Figuren utdyper sammenhengen mellom foranledninger til opplevd kontrolltap og opplevd kontrolltap som vist i figur 1.1.



**Figur 4.2 Bearbeiding av stimuli**

Figur 4.2. viser hvordan folks opplevelse av kontroll kan sees som resultatet av tre relaterte faktorer; egenskaper ved stimuliet (f.eks. atferden til konsulenten), normer, verdier, forventninger til atferd og teorier om årsak virkningsforhold i omgivelsene, samt folks egne motiver, forventninger og mentale strukturer. Folk søker først å kategorisere inntrykk med utgangspunkt i etablerte kategorier og skjema (Fiske & Neuberg, 1990). Hva folk ser vil også reflektere hva folk forventer å se (Ellis & Hunt, 1993). Folk later videre til å fordele oppmerksomheten mot de delene av omgivelsene som ansees være mest relevant i forhold til egne målsetninger (Fiske & Depret, 1999). Hva vi ser og hvordan vi fortolker det vi ser vil også reflektere sosiale normer, verdier og antakelser i en bestemt sosial kontekst. I forsøk på å forstå omgivelsene søker folk informasjon i omgivelsene. Hva vi opplever som tilstrekkelig kontroll i en gitt situasjon vil slik kunne reflektere en sammenligning av egen og andres kontroll (Greenberger & Strasser, 1990).

Vi vil relatere tap av kontroll til to ulike men relaterte årsaker. Det ene baserer seg på Brehms begrep reactance (Brehm & Brehm, 1981) og er hvor folk opplever et tap av friheter. Brehms reactance teori hevder at når individer opplever sin frihet til å engasjere seg eller ikke engasjere seg en bestemt type atferd truet eller eliminert,

reagerer med reaktans, en tilstand av opphisselse som motiverer forsøk på å gjenopprette kontroll. I følge Brehm (1993) kan slike friheter sees som biter av kontroll. Brehm forutsetter at folk i utgangspunktet opplever seg selv som utstyrt med friheter. Folk vil normalt ikke være seg bevisst å være i besittelse av nevnte friheter. Først når disse frihetene trues blir folk seg bevisst frihetene.

I følge Brehm vil styrken på reaksjonen være en funksjon av (i) hvor stor andel av nevnte friheter som trues, (ii) hvor stor betydning folk tillegger en bestemt frihet (iii) hvorvidt det finnes alternative måter å tilfredsstille det samme behovet på og (iv) hvorvidt tapet eller trusselen mot frihet impliserer et framtidig tap av frihet eller et mulig tap av frihet på andre områder.

Den andre kilden til kontrolltap knytter seg til folks opplevelse av mestring eller i dette tilfellet; manglende mestring (Bandura, 1997). Opplevelsen av å ikke mestre en bestemt situasjon eller arbeidsoppgave truer folks opplevelse av kontroll. Opplevelsen av manglende mestring vil kunne gi seg fysiske utslag som svette, hjertebank og redusert hudmotstand. Folk reagerer emosjonelt på situasjoner de selv opplever ikke å beherske og kategoriserer opplevelsen som tap av kontroll.

Basert på det foregående vil vi anta at den opplevde trusselen vil være større, jo flere friheter som trues, jo mer omfattende denne trusselen er, jo viktigere disse frihetene er for vedkommende, og jo færre alternative friheter som eksisterer. Videre kan vi tenke oss at en trussel som impliserer et framtidig tap av frihet og tap av frihet også innenfor andre områder vil oppleves som større enn en trussel som utelukkende har relevans for den aktuelle situasjonen personen befinner seg i (Brehm & Brehm, 1981). Opplevelsen av mangelfull mestring vil i seg selv true en opplevelse av kontroll. Opplevelsen av å ikke mestre en påtvunget situasjon vil også forsterke det opplevde kontrolltapet knyttet til tap av frihet.

#### **4.6. Konsekvenser av opplevd kontrolltap.**

Vi har vært inne på hvordan opplevd tap av kontroll medfører ubehag og motiverer til forsøk på å redusere ubehaget ved å gjenopprette en opplevelse av kontroll (Brehm & Brehm, 1981).

Opplevd tap av kontroll kan forårsake en lang rekke ulike reaksjoner som kan spenne fra sinne, aggresjon, over uttrekning og distansering til selv-forbedring, fornektning av kontrolltapet eller økt solidaritet i inngruppen kombinert med tiltakende stereotypisering av konsulenter. Ulike reaksjoner har vidt ulike implikasjoner for klientens relasjon til konsulenten ved henholdsvis å kunne bringe klienter nærmere konsulenten og på sikt styrke relasjonen eller også lede klienter vekk fra interaksjonen og slik bidra til å svekke relasjonen til konsulenten.

Fra litteratur på oppfattet (perceived) kontroll finner vi en rekke forsøk på å typologisere ulike reaksjonsformer. Reaksjoner beskrives slik som mer eller mindre hensiktsmessige, mer eller mindre sannferdige i betydningen av å være i overenstemmelse med en faktisk virkelighet ("veridical"), mer eller mindre bevisste og kontrollerte (Heckhausen & Schulz, 1995). Et av de vanligste skillene går mellom direkte og indirekte strategier hvor direkte strategier retter seg mot den antatte årsaken til kontrolltapet og slik endre omgivelsene, mens indirekte strategier innebærer forsøk på å tilpasse seg og leve med endringene f.eks. ved å revurdere sitt eget behov for kontroll eller ved å oppvurdere egen kontroll innenfor andre domener. Heckhausen & Schulz (1995). argumenterer for hvordan direkte strategier i regelen vil være mer funksjonelle, i betydningen av å sikre individer en bedre tilpasning til ytre omgivelser og åpne for større personlig utvikling og læring enn hva tilfellet er for indirekte strategier (Heckhausen & Schulz, 1999).

Få bidrag har forsøkt å se ulike reaksjoner i sammenheng. For det første kan vi se ulike reaksjoner som et hierarki hvor reaksjoner øverst i hierarkiet innbefatter reaksjoner og strategier på lavere nivå. Indirekte reaksjoner kan f.eks. bidra til å understøtte utførelsen av mer kompliserte direkte strategier. Heckhausen argumenterer f.eks. for hvordan indirekte strategier i betydningen å overvurdere sin egen kontroll kan være nødvendig i gjennomføringen av direkte strategier, som f.eks. å konfrontere konsulenten. For det andre kan ulike strategier følge hverandre sekvensielt. Kausale attribusjoner utgjør i seg selv en reaksjon på tap av kontroll, gjennom å tilstrebe å forstå årsakene til kontrolltapet, tilegner vi oss en følelse av kontroll i forhold til omgivelsene gjennom forståelse og mulighet til å forutsi omgivelsene (Averill, 1973). Kausale attribusjoner kan også tjene til å redusere



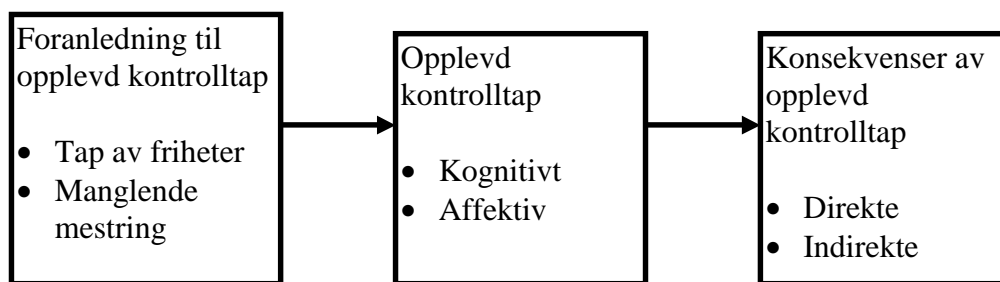
trusselen ved å legge vekt på mindre truende forklaringer (kortvarige, eksterne årsaker).

Samtidig vil kausale attribusjoner påvirke forståelsen av årsakene for kontrolltapet og igjennom det motivasjonen knyttet til videre reaksjoner på kontrolltapet. Kausale attribusjoner kan samtidig sees som en viktig forberedelse til forsøk på å gjenopprette kontroll: For å kunne påvirke konsulenten må vi vite hvorfor konsulenten handlet som han/hun gjorde.

Hvilke strategier folk benytter seg av har slik vesentlige konsekvenser for hvordan folk forholder seg til konsulenter og gjør det viktig å kunne si noe om når og under hvilke omstendigheter folk vil gjøre bruk av ulike strategier. For det første vil vi anta at reaksjoner på kontrolltap vil reflektere omfanget av kontrolltap. Folk vil være mer motivert for å reagere på et omfattende tap av kontroll enn på hva folk opplever som et ubetydelig tap av kontroll. Styrken av affekt ("reactance") vil reflektere omfanget. For det andre vil vi anta at reaksjoner på kontrolltap vil reflektere meningsinnholdet i kontrolltapet, hva vi opplever vi som årsaken til tap av kontroll og hvorvidt vi oppfatter årsaken til kontrolltapet som å ligge i oss selv, i konsulenten, i oppgaven eller i omgivelsene (Ajzen & Fishbein, 1980).

#### **4.7. Oppsummering**

Til å oppsummere hovedtrekkene i kapitlet har vi ført på noen sentrale momenter i figuren som ble introdusert i begynnelsen av dette kapitlet (figur 4.1).



**Figur 4.3 Oppsummering av sammenhenger**

Så langt har vi skissert grunnrisset til en modell. Vi begynte med å redegjøre for opplevd kontroll som en tilstand som manifesterer seg i såvel kunnskap som emosjoner. Vi argumenterte videre for hvordan ulike motiver kan relatere seg til forsøk på å gjenopprette kontroll og hvordan disse motivene vil reflektere folks forståelse av årsakene til kontrolltapet. Avslutningsvis redegjorde vi for ulike reaksjoner og skilte mellom henholdsvis direkte og indirekte reaksjoner. Vi argumenterte for hvordan direkte og indirekte reaksjoner kunne gi seg ulike utslag i forhold til relasjonen mellom en konsulent og en klient.

I kapittelet som følger ser vi nærmere på utfallsvariablene i modellen. Vi ser først på hvordan klienter kan tenkes å reagere på et kontrolltap før vi ser på hvilke konsekvenser slike reaksjoner kan tenkes å ha på klientens relasjon til konsulenten og utfallet av konsulentintervensjonen.

## **Kapittel 5. Reaksjoner på kontrolltap**

### **5.1. Innledning**

I kapitlet som følger ser vi nærmere på utfallsvariablene i modellen. Vi spesifiserer tre relaterte kategorier av utfallsvariabler; (i) klientens reaksjoner på opplevd tap av kontroll, (ii) konsekvenser for relasjonen konsulent og klient og (iii) organisatoriske konsekvenser av reaksjoner på kontrolltap. Et opplevd tap av kontroll vil gi seg utslag i ulike reaksjoner som reflekterer klientens forståelse av årsaken til kontrolltappet. Vi skiller mellom tre former for reaksjoner, reaksjoner som søker å påvirke konsulentens som en antatt årsak til kontrolltap, forsøk på selvforbedring og utrekning eller forsøk på å unngå den antatte årsaken til kontrolltappet. Mens de to første typene av reaksjoner retter seg mot den antatte årsaken til kontrolltappet utgjør den siste et forsøk på å unngå eller tilpasse seg et inntruffet tap av kontroll. Ulike reaksjoner på kontrolltap som aggresjon, selvforbedring eller forsøk på å påvirke konsulentens gir seg ulike utslag i forhold til klientens relasjon til konsulentens. Egenskaper ved konsulent - klient relasjoner i konsulentintervensjoner antas videre å påvirke utfallet av intervensjonen som helhet (McGivern, 1983).

### **5.2. Reaksjoner på kontrolltap**

Litteraturen på konsulentintervensjoner gir ulike eksempler på motstand: Noen slike reaksjoner er angrep, uthaling, bagatellisering (i forhold til konsulentens konklusjoner) intellektualisering, moralisering, eller fornektning av problemet (Block, 1980). Argyris & Schön (1978) beskriver hvordan medarbeidere i mange tilfeller faller tilbake på et eksisterende sett av forsvarsrutiner ("defensive routines"). Andre reaksjoner er en velutviklet vitse og historie kultur (Sturdy, 1997; Fincham, 1999). Konsulentstereotyper florerer, både med hensyn til konsulenter i sin alminnelighet men også i forhold til ulike typer konsulenter eller konsulenter fra ulike konsulentfirmaer.

Konsulent-litteraturen har viet mye oppmerksomhet til motstand men reaksjoner på et opplevd tap av kontroll kan gi seg ulike utslag hvor av ikke alle vil manifestere seg i form av motstand. Klienter kan se kontrolltap som forårsaket av konsulentens men kan

også se det samme kontrolltapet som en konsekvens av interne årsaker. Reaksjoner på kontrolltap kan slik lede til motstand men også til *økt* involvering og engasjement i prosessen som hvor klienter søker å kompensere for tap av kontroll med forsøk på selvforbedring.

I kapittel fire redegjorde vi for ulike reaksjoner på kontrolltap. Vi skilte blant annet mellom direkte og indirekte strategier. Direkte strategier er reaksjoner som retter seg mot den antatte årsaken til kontrolltapet. Slike strategier vil f.eks. kunne bestå i å konfrontere konsulenten med hva en mener er urimelige krav, eller forsøke å tilegne seg nye kunnskaper eller nye ferdigheter i forhold til et nytt domene. Direkte strategier søker å påvirke den antatte årsaken til kontrolltapet direkte.

Indirekte strategier til forskjell fra proaktive strategier er strategier som søker å redusere implikasjonene av kontrolltapet som når folk fornekte at kontrolltapet i det hele tatt har funnet sted og holder fast ved etablerte rutiner og arbeidsoppgaver eller justerer ned sine egne forventninger til kontroll. Indirekte strategier endrer ikke den opprinnelige foranledningen men gjør det lettere å leve med konsekvensene av kontrolltapet (Heckhausen & Schulz, 1992). Tilsvarende skilles det i litteratur på mestring av stress mellom to ulike kategorier av mestringsstrategier; kontroll og flukt (Latack, 1986; Latack et al. 1995) eller aktiv mestring versus mestring ved å unngå situasjonen (Holahan & Moos, 1988). Kontroll fokuserte eller aktive strategier retter seg her mot årsaken til tap av kontroll mens flukt eller mestring ved å unngå situasjonen, orienterer seg mot følelser og reaksjoner på situasjonen (emosjonsfokusede reaksjoner) eller modifiserte forestillinger om situasjonen (omfortolkninger av situasjonen som mindre truende) (vurderings-fokusede reaksjoner).

Ulike reaksjoner har konsekvenser for innsamling og bearbeiding av informasjon. Direkte strategier vil være relatert til aktive kognitive strategier som hva Krohne (1989) kaller "vigilance"; en mer aktiv, årvåken søking etter informasjon, mens fluktreaksjoner vil være knyttet til passive, defensive strategier kalt "cognitive avoidance" eller "rejection" (Mullen & Suls, 1982). I det første tilfellet vier personen mer oppmerksomhet og mer ressurser inn mot å forstå en truende situasjon mens personen i det andre tilfellet søker å beskytte seg mot potensielt truende informasjon gjennom

enten å fortrenge informasjonen eller eventuelt fordreie informasjonen på en måte som gjør denne forenlig med et positiv selvbilde. Pittman noterer seg slik to ulike effekter av kontrolltap, på den ene siden lot erfaringer med tap av kontroll til å foranledige et forsterket ønske om å forstå og utøve kontroll i forhold til en gitt situasjon, men samtidig styrket et opplevd tap av kontroll et ønske om å unngå negative implikasjoner av kontrolltapet. Pittman & D'Agostino (1981) resonnerer videre at personer ville være sensitive for informasjon i omgivelsene som indikerte hvorvidt forsøk på å gjenopprette kontroll ville lede til økt kontroll eller nye erfaringer med tap av kontroll. I sistnevnte tilfelle lot folk til å adoptere selvbeskyttende strategier. Defensive reaksjoner vil her kunne bestå av bekreftende, teoridrevne strategier. Vi søker informasjon som kan støtte opp om et truet selvbilde og søker å unngå informasjon som bryter med et slikt selvbilde (Pittman, 1998). Mens aktive kognitive strategier understøtter direkte, kontroll fokuserte strategier vil den andre, være forbundet med eller i seg selv utgjøre en indirekte, fluktreaksjon.

I det videre kan vi skille mellom tre hovedformer for reaksjoner på kontrolltap (Moore, 2000; Hirschmann, 1970). De tre kategoriene er utgang (exit) (Hirschmann, 1970) som hos Moore omfatter henholdsvis distansering ("depersonalization") og faktisk utgang gjennom oppsigelse. Stemme; (Hirschmann, 1970) som består av forsøk på å øve innflytelse i forhold til ledelsen (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al. 1997) andre medarbeidere eller utenforstående. Den siste kategorien beskrives av Moore som forsøk på selvforbedring. Medarbeidere kan møte et opplevd tap av kontroll med forsøk på å tilegne seg nye kunnskaper eller ferdigheter (Hom & Griffeth, 1995). Stemme og selv-forbedring vil her utgjøre eksempler på direkte strategier mens utgang representerer indirekte strategier (Greenberger & Strasser, 1991) eller flukt-reaksjoner (Latack, 1986).

Ulike reaksjoner kan videre tenkes å legge ulike føringer på klientens interaksjon med konsulenten. Reaksjoner som forsøk på selvforbedring vil kunne tenkes å øke klientens involvering i relasjonen til konsulenten (f.eks. ved at klienten i forsøk på å lære, blir mer avhengig av hjelp og tilbakemelding fra konsulenten). Defensive reaksjoner som når klienten forsøker å beskytte seg mot implikasjonene av kontrolltapet resulterer i redusert involvering. Klienten vegrer seg mot å investere for mye av seg selv i hva klienten opplever som en utrygg og potensielt truende relasjon.

Klienten søker å unngå situasjoner som antas å kunne true vedkommendes opplevelse av kontroll og mestring. I prosessen vil klienten slik vegre seg mot å investere tid, krefter og oppmerksomhet på relasjonen (Kahn, 1990). Klienten velger i forkant vekk truende situasjoner (Greenberger & Strasser, 1991). Truende situasjoner kan her sees i relasjon til hva Kahn (1990) kaller for psykologisk sikkerhet. Kahn argumenter for psykologisk sikkerhet som vilkår for at folk skal ønske å investere betydelige deler av seg selv i en bestemt rolle. I situasjoner hvor klienter opplever sin kontroll som truet kan klienter reagere med å redusere sin egen investering i relasjonen i bytte med økt investering i andre relasjoner (hvor klienten opplever å ha kontroll), eventuelt forsvarsreaksjoner som igjen bidrar til å redusere klientens involvering i relasjonen. Men vi kan også tenke oss reaksjoner som bidrar til å øke identifikasjonen som når klienten opplever at årsaken til kontrolltapet ligger i personen selv og opplever seg selv som i stand til å reetablere en opplevelse av kontroll.

Reaksjoner rettet mot konsulenten, kan såvel styrke som svekke relasjonen, avhengig av hvordan klienten opplever resultatene av forsøkene (Maslyn, Farmer & Fedor, 1996). I situasjoner hvor konsulenten tar kritikken til etterretning, vil direkte reaksjoner kunne tenkes å styrke relasjonen, mens situasjoner hvor konsulenten unnlater å reagere på kritikk, over tid vil resultere i svekkede relasjoner og en overgang til mer indirekte reaksjoner som stereotypisering av konsulenten. McGivern (1983) er slik inne på hvordan autentiske og utvetydige handlinger bidrar til å styrke relasjonen og etablere tillit mellom konsulent og klient. Klare tilbakemeldinger bidrar til å "rense luften" og gjør klienten og konsulenten i stand til å gå videre.

Videre kan vi tenke oss at egenskaper ved slike relasjoner innenfor rammen av et prosjekt har konsekvenser for prosjektet som helhet. I tråd med den normative litteraturen på konsulentintervensjoner ville vi i tilfelle forvente at forekomsten av sterke relasjoner ledet til større grad av måloppnåelse, mer tilfredshet med prosessforløp og mer institusjonaliserte løsninger. Sterke relasjoner styrker mulighetene for overføring av nødvendig kunnskap, letter koordineringen av arbeidsoppgaver, leder til mer motiverte medarbeidere i organisasjonen (Armenakis & Burdick, 1988)

Vi kan skille mellom to tilnæringer i beskrivelsen av relasjonen mellom to personer (se f.eks. Berscheid & Reis, 1998). For det første kan vi se på egenskaper ved samhandlingen mellom to personer. Berscheid, Snyder & Omoto (1989) har utviklet RCI ("relationship closeness inventory") som måler henholdsvis frekvens, mangfold av og styrke på to parters innflytelse ovenfor hverandre i en relasjon.

Mer subjektive mål går på hvor vidt en part inkluderer den andre parten i sitt selvilde (Aron et al. 1991). Relatert til dette kan vi se på hvor mye av seg selv folk legger ned i en bestemt relasjon (Kahn, 1990). Tilsvarende kan folk identifisere seg mer eller mindre med en bestemt relasjon. En sterk identifikasjon med klientrollen og relasjonen til konsulenten kan vi videre tenke oss vil være relatert til ekstrarolleatferd, dvs. hvor mye arbeid klienter vil legge ned i relasjonen utover det som forventes av klienten i en gitt situasjon (VanDyne, Cummings & Parks, 1995).

Ulike mål som frekvens, hvor ofte folk interagerer og hvor mye av seg selv folk legger ned i en klientrolle, vil være relaterte men ikke overlappende begreper. I noen tilfeller kan vi tenke oss at begrepene i liten grad overlapper. Folk kan for eksempel befinne seg i "sterke" situasjoner hvor de tvinges til å samhandle. I slike situasjoner kan vi finne hyppig interaksjon men samtidig lite involvering (Kahn, 1992) eller identifikasjon (Aron et al. 1989) med relasjonen fra partenes side. Interaksjon blir her i seg selv et dårlig mål på relasjonen.

Vi foreslår slik tre ulike mål som dekker klientens relasjon med konsulenten

- gjensidig avhengighet (som målt gjennom RCI) (Berscheid, Snyder & Omoto, 1998)
- klientens identifikasjon med relasjonen (Aron et al. 1989)
- ekstrarolleatferd med hensyn til relasjonen (VanDyne, Cummings & Parks, 1995)

Vi kan videre tenke oss ulike utfallsmål som sier noe om konsekvenser på prosjektnivå. Slike mål kan være

- måloppnåelse (Shwartz & Lippitt, 1975)
- bedret evne til problemløsning

- tilfredshet med prosessforløp.
- lønnsomhet.
- institusjonalisering av endring.

Det hersker ikke noe entydig konsensus om hvilke kriterier som kjennetegner gode konsulentintervensjoner (Armenakis & Burdug, 1988). Ulike mål og kriterier vil her kunne være mer eller mindre sentrale avhengige av type konsulentintervensjon og målsetningen med intervensjonen (Kubr, 1996).



## **Kapittel 6. Kausale attribusjoner og opplevd kontroll.**

### **6.1. Innledning**

I kapittel 4 viste vi hvordan kontrolltap kan gi seg utslag i ulike reaksjoner avhengig av hvordan folk forstår årsakene til kontrolltapet (Mead, 1952; Heckhausen, 2000). I kapittelet som følger forsøker vi å relatere en initiell opplevelse av kontrolltap til mer spesifikke reaksjoner. Vi velger å ta utgangspunkt i Weiners attribusjonsbaserte motivasjonsmodell som relaterer kausale forklaringer for prestasjoner til emosjoner, forventninger og motivert atferd. Et opplevd tap av kontroll antas å motivere et søk etter kausale attribusjoner. Kausale attribusjoner leder i neste omgang til et sett av mer spesifikke emosjoner samt forventning til framtidig kontroll som igjen motiverer reaksjoner og strategier for å håndtere kontrolltapet.

### **6.2. Kausale attribusjoner**

Folk søker jevnlig kausale forklaringer på hendelsesforløp. Kausale attribusjoner kan sees som et utslag av et kontroll eller mestringsbehov. Vi søker å kontrollere omgivelsene gjennom å forstå de. Forståelse og evne til å forutsi framtidige hendelser kan sees som en av flere former for kontroll. Rothbaum, Weisz & Snyder, 1982 bruker betegnelsen forutseeende kontroll. Staw (1986) definerer evnen til å predikere utfall og atferd som en av tre former for kontroll. Folk har begrenset kapasitet til å bearbeide informasjon og søker å bruke denne begrensede kapasiteten på de delene av omgivelsene som antas å være viktigst for å oppnå egne mål (Fiske & Neuberg, 1990). Et opplevd tap av kontroll vil normalt føre til forsøk på å forstå årsaken til kontrolltapet. Vi skifter oppmerksomhet fra andre domener og over på domenet for kontrolltapet. Et opplevd tap av kontroll innebærer et forventningsbrudd. Forventede utfall vil kan hende likevel ikke inntreffe. Flere studier viser hvordan redusert kontroll leder til forsterkede forsøk på å identifisere kausale attribusjoner (Pittman & Pittman, 1980; Pittman & D'Agostino, 1985).

Dels finner folk en egenverdi i å vite hva vi kan forvente oss fremover og hva omfanget av kontrolltapet er. Dette gjør oss i stand til å planlegge og tilpasse oss med utgangspunkt i en kausal forklaring. Dels kan vi med utgangspunkt i en forklaring

identifisere, planlegge og implementere strategier for å gjenopprette eller eventuelt kompensere for bortfallet av kontroll.

Weiner (1985, 1986) har utviklet en attribusjonsbasert motivasjonsteori. Teorien er utviklet innenfor domenet av prestasjons-forsøk, men fyller i følge forfatteren selv krav som en kan stille til en generell motivasjonsteori. Påstanden til opphavsmannen understøttes av at modellen har vært anvendt med hell på en lang rekke andre fenomener som alkoholisme (McHugh, Bechman & Frieze, 1979), kriminalitet (Carrol, 1978), behov for hjelp (Betancourt, 1990) og utbrenthet i forbindelse med jobb (Moore, 2000). Vi vil her konsentrere oss om å se på attribusjoner for kontrolltap hvor vi antar at folk i utgangspunktet forventer å besitte kontroll men hvor møtet med konsulenten innebærer et brudd med disse forventningene (Greenberger & Strasser, 1991).

Utgangspunktet i modellen til Weiner er en opplevelse av et utfall som kan klassifiseres som måloppnåelse eller manglende måloppnåelse. Slike opplevelser leder til et sett av utfalls-avhengige primitive emosjoner og hvis uventede, negative og sterke, til et søk etter kausale attribusjoner. Kausale attribusjoner kan beskrives langs dimensjonene opphav, stabilitet og kontrollerbarhet. Denne kausale strukturen relateres så til et sett av attribusjonsavhengige emosjoner samt forventninger til framtidige utfall. Attribusjonsavhengige emosjoner samt forventninger til framtidige utfall motiverer videre reaksjoner på utfallet som kan bestå i gjentatte forsøk eller avbrudd.

Folk vil i regelen i forkant ha visse forventninger til egne prestasjoner og vurderer prestasjonene i forhold til de samme forventningene. Forventningsbrudd forårsaker affekt. Folk reagerer i regelen positivt på å lykkes eller på å prestere over hva vi forventet å prestere, mens vi reagerer med skuffelse på prestasjoner som ligger under en forventet prestasjon. Weiner (1985) benevner slike umiddelbare reaksjoner som utfalls-baserte emosjoner. De kjennetegnes ved å være lite differensierte (jamfør skillet mellom glad og skuffet).

I situasjoner hvor prestasjonen avviker fra hva vi forventet å prestere, og/ eller er negativ vil vi i tillegg søke å forstå årsakene til hvorfor vi presterte over eller under hva vi forventet.

En lang rekke bidrag har dokumentert en lang rekke forklaringer på ulike typer utfall. Tilsvarende eksisterer en rekke forsøk på å uteske felles dimensjoner i slike forklaringer. Tre relativt anerkjente dimensjoner som beskriver langt de fleste typer forklaringer er (Weiner, 1985):

- opphav (skillet mellom internt versus eksternt) (Heider, 1958; Collins, Martin & Ashmore, 1974)
- stabilitet (skillet mellom varig og flyktig) (Jones & Davis, 1965; Kelley, 1967).
- kontrollerbarhet (skillet mellom kontrollerbar og ikke kontrollerbar) (Weiner, 1979; 1985).

Andre dimensjoner som omfang eller generalitet (Weiner, 1985) (hvorvidt en årsak har allmenn eller bare lokal gyldighet), har vært skissert men har ikke oppnådd allmenn aksept (Weiner, 1985).

Det kanskje viktigste bidraget i Weiners teori ligger i forsøket på å relatere de nevnte dimensjonene til et sett av spesifikke emosjoner. Kanskje den mest veldokumenterte sammenhengene går mellom opphav (skillet intern ekstern) og selvfølelse. Stolthet følger av attribusjoner for positive utfall til selvet, mens skam følger av attribusjoner for negative utfall til selvet (Stipek, 1983; Weiner, 1986). En annen dokumentert sammenheng går mellom kontrollerbarhet og følelser som sinne, skyld og takknemlighet. Flere studier viser slik hvordan attribusjoner for negative utfall til forhold kontrollerbare forårsaker aggresjon (Averill, 1982, 1983) mens attribusjoner for negative utfall til interne og kontrollerbare forhold later til å lede til økt skyldfølelse (Weiner, Graham & Chandler, 1982). Tilsvarende reagerer folk med takknemlighet ovenfor positive utfall forårsaket av andre når vi opplever utfallet som resultat av en kontrollert eller intendert handling. Vi vil typisk tendere mot å være mer takknemlige for gaver som en bidragsyter har nedlagt mye krefter og omtanke i å gi (høy grad av kontroll eller intensjonalitet) enn vi vil for en gave som utelukkende

reflekterer tradisjon og sedvane (lite kontroll og lite intensjonalitet) (Tesser, Gatewood & Driver, 1968).

Antakelser om årsakens stabilitet påvirker forventningene til framtidige utfall. Mer bestemt foreslår Weiner at attribusjoner til stabile årsaker vil styrke forventningene til tilsvarende utfall i tiden fremover. Tilsvarende vil vi i situasjoner hvor vi attribuerer utfall til flyktige årsaker ikke endre forventninger til framtidige utfall eller eventuelt så vil vi forvente framtidige utfall å være forskjellig fra sist gang (Weiner, 1985).

Weiner tenker seg motivasjon for atferd som en funksjon av forventninger til framtidige prestasjoner eller framtidige positive utfall (f) og verdien i et slikt utfall (v). Dette tilsvarer en tradisjonell forventningsmodell som skissert av for eksempel Vroom (1964). Verdien eller målinstetivet v, vil her inneholde to elementer; den iboende egenskapen eller verdien til objektet. Dette svarer til hva Weiner kaller utfallsrelaterte emosjoner, vi kan enten være glade eller misfornøyde med et gitt utfall. Det andre elementet refererer til hva kaller for attribusjonsbasert affekt; emosjoner som relaterer seg til antakelser om årsaker for utfallet. Vi føler stolthet over å lykkes med en prestasjon når prestasjonen viser tilbake til egne ferdigheter.

Resultatet av attribusjonsprosessen er slik en mer differensiert forestilling om såvel omfang som implikasjoner av kontrolltapet for forestillinger om selvet og relasjoner til andre. I tråd med relaterte forskningsbidrag, som innenfor emosjoner og stress (Schachter, 1951; Lazarus, 1993) skisserer Weiner hvordan emosjoner gradvis differensieres som en konsekvens av kognitiv bearbeiding.

Ulike emosjoner tenkes videre å gi opphav til ulike typer reaksjoner: Følelser av skam har vist seg å være relatert til tilbaketrekning og svekket motivasjon mens følelser av skyld leder til styrket motivasjon, større tilbøyelighet til å forsøke igjen (Hoffman, 1982; Wicker et al. 1983). I følge Pittman og D'Agostino (1985, 1989) vil opplevd kontrolltap ha to gjensidig motstridende effekter: På den ene siden øker et kontrolltap folks behov for å forstå og kontrollere situasjonen (det er dette som motiverer kausale attribusjoner i utgangspunktet). Men samtidig vil et tap av kontroll også lede til et ønske om å unngå eventuelle negative implikasjoner for selvbildet. I det siste tilfellet vil vi tendere mot å se vekk fra informasjon som kommer på kant med et positivt

selvbilde. Konsekvensene i sistnevnte tilfelle er mindre nøyaktig og mer vridd bearbeiding av informasjon. Hvilke av disse som dominerer vil være avhengig av hvorvidt vi ser oss selv som i stand til å gjenvinne kontroll over tid. Attribusjoner som peker i retning av interne og stabile årsaker (manglende intelligens) skulle slik føre til en ego-defensiv strategi, mens attribusjoner som antyder flyktige og kontrollerbare interne eller eksterne årsaker skulle tilsi mer aktive tilpasninger (Pittman, 1998).

### **6.3. Regler for tilordning av årsak**

Weiner bruker lite tid på å forklare hvordan folk bygger opp kausale attribusjoner med utgangspunkt i tilgjengelig informasjon men henviser til annen litteratur på attribusjonsteori. Attribusjonsteoretikere har vært opptatt av å identifisere et sett av grunnleggende strategier for tilordning av årsaker og har funnet fire grunnleggende prinsipper som later til å være etablerte relativt tidlig. Nevnte prinsippene later også til å beskrive voksnes forståelse av kausalitet.

Et første prinsipp er at årsaker foregriper effekter. Dette prinsippet ser ut til å være forstått av barn allerede i tre års alderen (Kassin & Pryor, 1985).

Det andre prinsippet består i at nærhet i tid indikerer kausalitet. En begivenhet som finner sted umiddelbart før en bestemt hendelse vil slik tillegges større betydning enn begivenheter lengre foran i tid.

For det tredje baserer folk seg på fysisk avstand når de vurderer kausalitet. Fysisk nære begivenheter sees i regelen som mer kausale enn tilfellet er for mer fjerntliggende begivenheter (Fiske & Taylor, 1991).

For det fjerde tenderer vi å tillegge perseptuelt framtrede begivenheter eller personer større kausal betydning enn vi tillegger andre begivenheter eller personer (Taylor & Fiske, 1978).

I tillegg later folk til å bruke andre beslutningsregler, hvorav noen reflekterer vedkommendes erfaring og kunnskap om et bestemt domene. Folk vil såframt annen informasjon tilsier det basere seg på eksisterende skjema for årsak virkningsforhold såframt annen informasjon tilsier at disse ikke er dekkende i en bestemt situasjon (Fiske & Neuberg, 1990).

## **Kapittel 7. Relasjonen til konsulenten og opplevd tap av kontroll**

### **7.1. Innledning**

I kapitlet som følger ser vi nærmere på hvordan klientens oppfatning av interaksjonen med konsulenten påvirker klientens opplevelse av konsulentens rolletilnærming. Mer bestemt vil vi se på hvordan folk oppfatter og fortolker sosiale stimuli i situasjoner preget av gjensidig avhengighet. Vi begynner med å redegjøre for hvordan folks kategoriseringer av sin interaksjon med andre som henholdsvis person til person eller som interaksjon mellom representanter for grupper påvirker (i) hvordan vi forholder oss til informasjon om vedkommende og (ii) hvordan vi fortolker denne informasjonen langs en skala, fra fordelaktig til ufordelaktig. Vi relaterer dette til opplevelsen av kontroll og viser hvordan kategoriseringer av vår interaksjon med andre personer påvirker hva vi opplever som henholdsvis truende og ikke truende for egen kontroll. Avslutningsvis redegjør vi for faktorer som påvirker hvordan vi kategoriserer interaksjonen med andre personer.

### **7.2. Relasjonen til konsulenten**

Vi både tiltrekkes og frastøtes av andres makt (Ng, 1990). Vi tiltrekkes av makt når vi selv opplever å stå på rett side av makten men opplever makt som truende når den besittes av ukjente og potensielt fiendtlige personer.

En lang rekke bidrag viser hvordan folk opplever gjensidig avhengighet forskjellig avhengig av hvordan de ser sin interaksjon med andre personer (Insko et al. 1993). Folk varierer mellom å se interaksjon med andre som interaksjon med enkeltstående personer eller som interaksjon med grupper eller representanter for grupper (Hamilton & Sherman, 1996). Hvorvidt folk ser interaksjonen som interaksjon som mellom grupper eller enkeltstående individer legger viktige føringer på (i) hvordan folk bearbeider informasjon om andre og (ii) hvordan folk fortolker informasjonen (Insko et al. 1993).

Folk ofrer ulike deler av omgivelsene varierende grad av oppmerksomhet, og gjør seg bruk av ulike strategier for å forstå omgivelsene. Slike strategier kan beskrives langs

et intervall, fra teori eller kategori-drevne til data-drevne strategier, hvor kategori-drevne strategier fordrer lite kognitiv kapasitet og data-drevne strategier mye kapasitet (Fiske & Neuberg, 1990).

Fiske & Taylor bruker betegnelsen ”motiverte taktikere” for å beskrive hvordan folk forholder seg til sosiale stimuli. Som motiverte taktikere velger folk kognitive strategier med utgangspunkt i egne motiver og behov (Fiske & Taylor, 1991). Hvor mye innsats vi legger ned i å forstå andre personer beror på egne mål og hvor relevante andre personer er i forhold til disse målene. I situasjoner hvor vi opplever at andre medierer egne mål anvender vi oss av krevende data-drevne strategier og vier spesiell oppmerksomhet til avvikende, og diagnostisk informasjon om personen. Tilsvarende tilgodeser vi mindre relevante personer med mindre krevende, data-drevne strategier.

Mens avhengighet i forhold til enkeltindivider later til å lede til mer data-drevne strategier for bearbeiding av informasjon later avhengighet i forhold til grupper og representanter for grupper til å resultere i mer teori-drevne strategier i form av stereotypisering (Brown, 1995; Miller & Brewer, 1984). En årsak kan bero på at folk i intergruppesituasjoner må fordele oppmerksomheten mellom medlemmer av en inngruppe og en utgruppe og følgelig har mindre ledig kognitiv kapasitet til overs for medlemmer av utgruppen (Deprêt & Fiske, 1999). En bedre test for hvordan sosiale kategoriseringer av interaksjonen påvirker folks informasjonsstrategier baserer seg på det såkalte minimum gruppe paradigmet (Turner, 1982) og manipulerer folks kategorisering av seg selv som henholdsvis individ eller medlem av en bestemt gruppe med bestemte egenskaper men uten at personen interagerer med andre personer. Igjen finner vi at folk i intergruppe-situasjoner, det vil si hvor folk er seg bevisste egen og andres sosiale identitet, tenderer mot å bruke mer teori-drevne strategier enn de gjør ovenfor uavhengige individer (Deprêt & Fiske, 1999).

I tillegg til å påvirke hvilke informasjons-strategier vi benytter oss av, påvirker også sosiale kategoriseringer av interaksjonen som inter-individ eller inter-person hvordan folk opplever og fortolker andre personer, selve interaksjonen og den gjensidige avhengigheten i forhold til andre, som mer eller mindre fordelaktig.

Bidrag innenfor personlig tiltrekning og personlige relasjoner viser hvordan gjensidig avhengighet i forhold til individer, som i parforhold eller kollegiale relasjoner, i regelen leder til økt sympati og velvilje (Berscheid & Reis, 1998). Gjensidig avhengighet leder til økt eksponering som igjen bidrar til å gjøre andre individer mer familiære og følgelig mindre truende (Zajonc, 1968). Folk later til å søke kontakt med mektige andre for å fremme egne mål og vurderer relasjoner med mektige individer som mer positive enn tilsvarende relasjoner med mindre mektige individer.

Til forskjell fra dette later folk til å oppleve gjensidig avhengighet i forhold til grupper som mindre positivt, mer konfliktfylt og mer konkurransepreget (Insko et al. 1993). Folk føler seg mindre sikre på medlemmer av en utgruppe eller frykter i verste fall at utgruppen vil ha ikke forenlige og fiendtlige mål. Vi tillegger medlemmer av utgrupper mindre fordelaktige egenskaper og motiver og forventer oss at de vil være mer tilbøyelige til å diskriminere i vår disfavør.

Depret & Fiske (1999) antyder en forklaring som integrerer såvel forklaringer på såvel forskjeller i valg av strategier som forskjeller med hensyn til hvordan folk fortolker informasjon i interperson og intergruppe interaksjon. Depret & Fiske's forklaring tar utgangspunkt i folks forsøk på å øve kontroll i forhold til ønskede utfall i sosiale situasjoner karakterisert av gjensidig avhengighet. Folk vil i situasjoner hvor de opplever at andre medierer målrelevante utfall, tilstrebe innflytelse over vedkommende. For å være i stand til å øve innflytelse søker vi et mest mulig korrekt og diagnostisk bilde av vedkommende og benytter oss av data-drevne, oppmerksomhetskrevende informasjonsstrategier.

I noen situasjoner vil imidlertid folk kunne oppleve seg som ute av stand til å øve direkte kontroll over andre personer. Dette vil kunne være tilfelle hvor vedkommende framstår som forskjellig og fremmed, og tilhører en sluttet gruppe med ukjente målsetninger. I situasjoner hvor folk slik opplever seg som ute av stand til å påvirke andre direkte, søker vi indirekte kilder til kontroll gjennom å identifisere seg med inngruppen. I prosessen allokere vi oppmerksomhet fra medlemmer av utgruppen og over på inngruppen. I prosessen fremheves grensene mellom inn og utgruppen og positive egenskaper ved inngruppen fremheves på bekostning av utgruppen (Brown, 1995).



### **7.3. Sosiale kategoriseringer og opplevd kontroll**

Hvordan påvirker sosiale kategoriseringer av relasjonen til andre persepsjonen av andre som mulige trusler mot kontroll? Vi har allerede vært inne på hvordan kategoriseringer av interaksjon som henholdsvis mellom grupper og individer påvirker hvordan vi ser avhengighet mellom partene og hvilke motiver vi tillegger interaksjonspartnere. Stereotypier antyder såvel sammenhenger mellom egenskaper som forklaringer på årsak virkningsforhold (Hilton & Von Hippel, 1996). Eksisterende kategorier legger føringer på hvilke stimuli vi forholder oss til. Gitt eksisterende tilgjengelige kategorier søker folk å bekrefte og styrke eksisterende kategorier. Folk søker seg ut stimuli som er forenlige med og som understøtter aktiverte kategorier (Fiske & Neuberg, 1990).

Sosiale kategoriseringer av interaksjonen med konsulenten påvirker slik såvel hva vi opplever som truende for egen kontroll, som hvilke forklaringer vi tillegger opplevde trusler mot egen kontroll. I tråd med hva vi allerede har sagt ovenfor vil folk i hva de opplever som interaksjon med representanter for grupper være mer tilbøyelige til å se kontroll som en gitt størrelse og interaksjonen med konsulenten som konkurranse om en gitt "mengde" kontroll (Insko et al. 1992). Folk vil i hva de opplever som interaksjon mellom representanter for grupper være mer tilbøyelige til å se den andres motiver som uforenlige med egne interesser.

I dette ligger det også at folk vil være tilbøyelige til å se trusler mot egen kontroll som forårsaket av konsulenten og konsulentfirmaet eller konsulent-teamet; altså tillegge kontrolltap en ekstern forklaring.

### **7.4. Årsaker til kategoriseringer av sosial interaksjon**

Vi har vært inne på hvordan kategoriseringer av sosial interaksjon påvirker hvordan vi bearbejder og fortolker sosiale stimuli. Vi har tilsvarende vist hvordan slike kategoriseringer kan påvirke hva vi opplever som henholdsvis truende eller ikke truende for egen kontroll. Gitt betydningen av slike kategoriseringer blir det viktig å si noe om hva som påvirker slike kategoriseringer. Hva får folk til å se andre personer som representanter for utgrupper og hva gjør vi at ser vedkommende som selvstendige individer?

Vi kan skille mellom årsaker som knytter seg til egenskaper ved sosiale stimuli, i dette tilfelle en gruppe og individer som representanter for grupper eller sosiale kategorier, og årsaker som relaterer seg til folks erfaringer med sosiale stimuli.

Grupper, for eksempel et konsulentteam eller konsulenter i sin alminnelighet kan fremstå som en mer eller mindre klar gestalt hvor begrepet gestalt betegner en naturlig enhet (Gaertner & Schopler, 1998). Homogenitet med hensyn til fremtredende og avvikende egenskaper som kjønn, alder, hudfarge eller klesdrakt bidrar til å befeste inntrykket av gruppen som en gestalt for utenforstående. Tilsvarende vil høy gjensidig avhengighet innad i gruppen manifestert gjennom utstrakt interaksjon innad i gruppen og lite interaksjon mellom gruppen og omgivelsene befeste inntrykket av gruppen som gruppe eller gestalt for utenforstående observatører.

Sosiale kategoriseringer vil imidlertid også reflektere erfaringer fra interaksjon med personer fra gruppen. Litteratur på intergruppe-relasjoner under visse betingelser (sosial og institusjonell støtte, samarbeid, likeverdighet) resulterer i mer differensiert forestillinger om medlemmer av de respektive andre (Allport, 1954; Sherif, 1966; Amir, 1976; Brown, 1995 ). Gjensidig avhengighet fordrer at vi må forholde oss til et bredere spekter av karakteristika ved andre. Foruten å forholde oss til alder, kjønn eller hudfarge eller posisjon i organisasjonen, må vi forholde oss til hvordan andre tenker, jobber, føler. Initielt fremtredende kjennetegn blir mindre viktige, mens andre og mer differensierte forestillinger overtar i takt med at vi danner oss et bredere, mer diagnostisk og sammensatt bilde av personen, Hva vi opplever som fremtredende reflekterer slik ikke bare gruppen eller individer i gruppen men egne erfaringer med representanter for gruppen.

Mens likeverdig sosial kontakt reduserer betydningen av teoridrevne strategier og leder til mindre stereotypisering vil sosial kontakt i situasjoner hvor partene har ulik status befeste teoridrevne strategier (Blanchard et. al. 1975). I tråd med forklaringen til Dépret & Fiske ovenfor vil ulik status redusere forventningene folk har til å utøve direkte kontroll og resultere i et skifte fra direkte strategier og data-drevne informasjonsstrategier over til indirekte strategier og teoridrevne informasjonsstrategier med økt favorisering av inngruppe på bekostning av utgruppe som resultat.

Sosiale kategoriseringer kan slik reflektere tidligere erfaringer med konsulenter eller forventninger om framtidig interaksjon som at det vil være vanskelig å påvirke konsulenter fordi de utgjør en tett integrert gruppe med felles interesser. Tidligere erfaringer fra sosial interaksjon og forsøk på utøvelse av kontroll vil videre kunne legge føringer på framtidig interaksjon gjennom klientenes kategoriseringer av interaksjonen med konsulenten og forventninger til interaksjonen som konsulenter kan ha vanskelig for å bryte ut av (Betz & Fry, 1995).

## **Kapittel 8. Kontrolltap i konsulent-klient relasjoner – en samlet modell.**

### **8.1. Innledning**

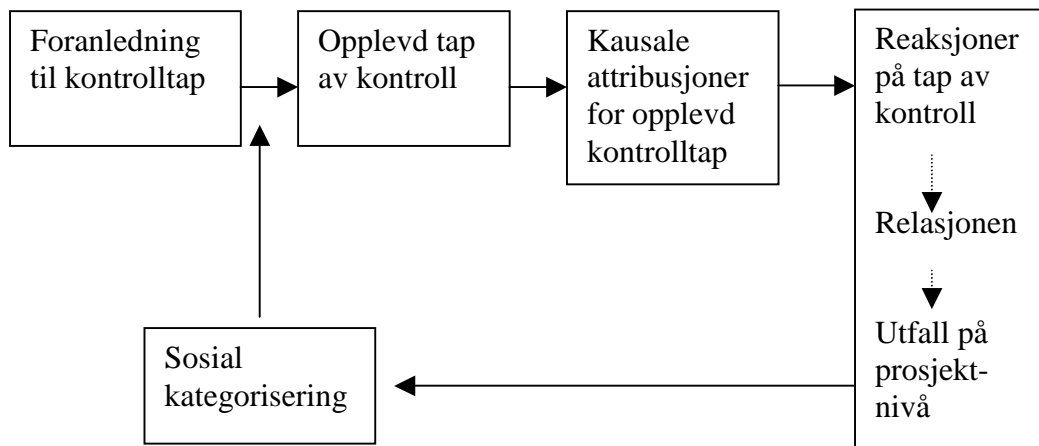
Kapittelet som følger integrerer bidragene fra de fire foregående kapitlene og skisserer en konseptuell modell for sammenhenger mellom sosiale stimuli (konsulentroller), opplevelse av kontrolltap og reaksjoner på kontrolltap. Modellen binder sammen teori om henholdsvis opplevd kontroll (kapittel 4), attribusjonsteori (kapittel 5) og litteratur på sosiale kategorisering og intergruppe relasjoner (i kapittel 6). I modellen som skisseres forsøker vi å relatere en beskrivelse av sosiale stimuli (konsulentens atferd) til opplevd kontrolltap og påfølgende reaksjoner på kontrolltap. Et underliggende premiss for modellen er at reaksjoner på kontrolltap vil reflektere vår forståelse av kontrolltapedet og årsakene til kontrolltapedet. Utviklingen av en slik forståelse kan sees som en pågående prosess med klare føringer for hvordan folk reagerer på og forsøker å kompensere for det opplevde tapet av kontroll.

I den siste delen av kapittelet viser vi hvordan modellen kan anvendes for å forstå reaksjonen på to ulike konsulentroller; en ekspertrolle og en prosesskonsulentrolle (som skissert i kapittel 3). Vi antyder hvordan ulike konsulentroller kan tenkes å påvirke klienters opplevelse av kontrolltap ved å påvirke henholdsvis klientens initiale opplevelse av kontrolltap, klientens attribusjoner for kontrolltapedet og hvordan klienten ser sin interaksjon med konsulenten.

### **8.2. Presentasjon av modell**

Vi begynner med å redegjøre for variablene og sammenhengene i modellen. Denne framstillingen baserer seg for en stor del på de tidligere kapitlene (kapittel 4,5,6 og 7). Nedenfor har vi skissert modellen. Fra den opprinnelige modellen (fig.4.1) har vi beholdt foranledninger til kontrolltap, opplevd tap av kontroll og reaksjoner på tap av kontroll. Samtidig har vi utvidet modellen ved å inkludere kausale attribusjoner for kontrolltap som en medierende variabel mellom opplevd tap av kontroll og reaksjoner på tap av kontroll. Vi har også valgt å inkludere klientens sosiale kategorisering av interaksjonen som en modererende variabel på sammenhengen mellom foranledninger

til kontrolltap og opplevd tap av kontroll. Fra kapittel 5 har vi føyd til konsekvenser av reaksjoner på kontrolltap for klientens relasjon til konsulenten og for utfallet av konsulentintervensjonen.



**Figur 8.1 Konseptuell modell**

Brehm (1966, 1993) definerer friheter som biter av kontroll som klienten står fritt til å utøve. Klienter kan for eksempel stå fritt til å innta bestemte standpunkter, prioritere mellom oppgaver eller utføre en oppgave på en bestemt måte. Det viktige her er at folk ser seg som berettiget til og tar for gitt slike friheter. Konsultasjon forutsetter at klienten oppgir autonomi og aksepterer å gjøre seg avhengig av en konsulent i bytte mot en eller annen form for bistand (Schein, 1969; Bateson, 2000). Ulike konsulentroller vil videre kunne påføre klienten større eller mindre restriksjoner på klientens meninger, handlinger eller valg. Konsulenter kan være mer eller mindre truende for klientens friheter ved å true et større eller mindre antall friheter, en større eller mindre andel av klientens eksisterende friheter, ved å true mer eller mindre viktige friheter og/ eller ved å legge større eller mindre trykk på klientens utøvelse av en bestemt frihet (Brehm & Brehm, 1981).

En annen viktig foranledning til tap av kontroll vil være klientens egen opplevelse av mestring. En viktig kilde til opplevd kontroll består i folks erfaringer med utøvelse av kontroll (Bandura, 1997; Gist & Mitchell, 1996). Konsulenter påvirker klientens forutsetninger for å prestere i prosessen. Ved å påtvinge klienter lite familiære oppgaver vil klienter kunne oppleve seg selv som mindre kompetente enn i utøvelsen av mer familiære oppgaver. Videre kan vi tenke oss at konsulenter kan påvirke erfaringer av mestring gjennom å legge føringer på *hvordan* klienter utfører bestemte oppgaver. Erfaringer av å ikke mestre som forventet får oss til å nedvurdere vår egen kontroll. Manglende mestring vil videre kunne tenkes å øke kontrolltapet ved å øke den alternative verdien og betydningen av en gitt frihet. Gitt at vi ikke mestrer en ny situasjon vil vi verdsette friheten til å velge en tidligere situasjon desto høyere. Opplevelsen av kontroll vil her dels manifestere seg i kunnskap, dels i form av affekt og fysiologiske reaksjoner på situasjoner.

Et opplevd tap av kontroll intensiverer forsøk på å forstå, forklare og predikere omgivelsene (Pittman & Pittman, 1998, 1980). I situasjoner hvor folk opplever å besitte lite kontroll vil folk legge ned mer innsats i å forstå omgivelsene og gjøre bruk av mer krevende data-drevne strategier for innsamling og bearbeiding av informasjon (Fiske & Neuberg, 1990). Kunnskap om kausale kunnskaper vil i seg selv styrke folks opplevelse av kontroll og kan sees som et alternativ til mer direkte former for utøvelse av kontroll (Averill, 1973; Bell & Staw, 1989). Kunnskap om kausale sammenhenger gjør folk i stand til å forberede seg på, tilpasse seg og eventuelt påvirke mulige trusler mot egen kontroll (Heckhausen & Schulz, 1995).

Hvorvidt klienter ser konsulentens rolletilnærming som truende eller ikke er videre avhengig av hvordan klienten ser interaksjonen med konsulenten: Folk varierer mellom å se sin interaksjon med andre som henholdsvis interaksjon med uavhengige frittstående individer eller som interaksjon mellom grupper eller representanter for grupper (Depret & Fiske, 1999; Hamilton & Sherman, 1996). Hvorvidt folk ser interaksjonen som mellom individer eller grupper har viktige konsekvenser for hvordan de oppfatter interaksjonen, og forholder seg til informasjon om andre i interaksjonen (Depret & Fiske, 1999; Insko et al. 1993, 1994). Folk later slik til å se intergruppe situasjoner som mer motsetningsfylte og konkurransepregede. Folk tillegger hva de opplever som grupprepresentanter mer negative egenskaper og

tillegger de mindre fordelaktige egenskaper enn de gjør for frittstående individer (Schopler & Insko, 1992).

Sosiale kategoriseringer av interaksjonen med konsulenten kan tenkes å påvirke vurderingen av konsulentens atferd på to måter. Til kategoriseringer av interaksjonen som mellom grupper vil for det første følge forestillinger om kontroll som en gitt begrenset ressurs. Hva konsulenten tar av kontroll vil slik være på bekostning av egen kontroll. Utøvelse av innflytelse og kontroll sees av klienten som et nullsum-spill. For det andre og relatert til foregående argument vil klienter i hva de ser som interaksjon mellom grupper, være mer tilbøyelige til å tillegge konsulenten negative, truende og fiendtlige motiver (Insko et al. 1993). Kategoriseringer av interaksjon med andre som interaksjon mellom grupper antas slik å forsterke trusselen eventuelt gjøre oss mer tilbøyelige til å se en bestemt rolletilnærming som en trussel mot egen kontroll. Hva vi i noen situasjoner (interindivid) kan se som forsøk på å strukturere arbeidet, vil i hva folk opplever som en intergruppe situasjon kunne tolkes som forsøk på å tilrive seg kontroll.

Kausale attribusjoner kan beskrives langs tre dimensjoner; opphav (hvorvidt årsaken antas å være ekstern eller intern), stabilitet (hvorvidt årsaken antas å vedvare eller ikke), og kontrollerbarhet (hvorvidt årsaken antas å kunne påvirkes av en selv eller andre) (Heider, 1958, Weiner et al. 1972; Weiner, 1979). Evner som forklaring på kontrolltap vil slik være et eksempel på en intern, antatt varig og ikke kontrollerbar forklaring, mens innsats representerer et eksempel på en intern, ikke varig og kontrollerbar forklaring.

Kausale attribusjoner har to viktige konsekvenser: Kausale attribusjoner har for det første viktige affektive konsekvenser i form av distinkte attribusjonsbaserte emosjoner. Til ulike dimensjoner og kombinasjoner av dimensjoner (intern/kontrollerbar eller ekstern/ ikke kontrollerbar) følger et sett distinkte emosjoner.

For det andre påvirker kausale attribusjoner forventningene til framtidige utfall. Forventninger til utfallet av forsøk på å gjenerobre kontroll (ved å konfrontere konsulenten) baserer seg på våre attribusjoner for årsaken til kontrolltapet og hvorvidt vi ser denne årsaken som stabil og vedvarende eller ikke. Attribusjoner for negative

utfall til stabile og antatt vedvarende årsaker (egne ferdigheter) leder til reduserte forventninger til utfallet av eventuelle forsøk mens attribusjoner til skiftende og lite stabile årsaker (tilfeldigheter) leder til uendrede forventninger til framtidig utøvelse av kontroll (Weiner, 1985, 1986).

En rekke studier relaterer kausale dimensjoner som opphav (internt/eksternt) og kontrollerbarhet til distinkte emosjoner (Weiner, 1982; Weiner & Graham, 1984; Stipek, 1978). Attribusjoner for negative utfall til interne og ikke kontrollerbare årsaker (evner) later til å være forbundet med redusert selvbilde og skam (Brown & Weiner, 1983) mens attribusjoner som tilordner negative utfall til interne og kontrollerbare årsaker (innsats) later til å være relatert til en følelse av personlig ansvar og skyldfølelse (Wicker, Payne & Morgan, 1983). Sinne innebærer en fordeling av skyld (Averill, 1973) og følger av attribusjoner for negative utfall til eksterne og antatt kontrollerbare årsaker (Graham, Weiner & Chandler, 1983).

Vår forståelse av hvorfor vi har mistet kontroll, påvirker forestillinger om omfanget av kontrolltapet. Kausale attribusjoner sier noe om implikasjonene for framtidig utøvelse av kontroll eller for utøvelse av kontroll i forhold til andre domener. Opplevd kontrolltap refererer seg slik ikke bare til et tap av kontroll i øyeblikket men til mulige fremtidige tilstander. Tap av kontroll i forhold til et domene hvor vi tidligere har hatt kontroll impliserer usikkerhet i forhold til utøvelse av framtidig kontroll. Betydningen av kontrolltapet (som representert ved manglende mestring eller introduksjon av en regel hvor det tidligere ikke har vært regler) strekker seg utover den umiddelbare konsekvensen av kontrolltapet (tilpasningen til den spesifikke regelen) ved å introdusere usikkerhet kontrolltapet impliserer muligheten også for framtidig tap av kontroll (Brehm, 1993; Brehm & Brehm, 1981). Attribusjoner til antatt varige årsaker (mangelfulle evner) vil slik være mer truende og implisere et større tap av kontroll enn vil attribusjoner til flyktige og eksterne årsaker (tilfeldigheter) (Brehm, 1993).

Hvordan folk tilpasser seg et opplevd kontrolltap og eventuelle forsøk på å gjenopprette kontrolltap kan sees som en funksjon av forventningene til utfallet av en gitt handling og den opplevde verdien av utfallet. Verdien eller målinsentivet vil her være definert av negativ affekt i form av sinne, skyld eller skam og fraværet av slike



negative emosjoner. Vi søker å overkomme og redusere negative emosjoner som sinne, skyld eller skam gjennom ulike strategier.

Litteraturen på kontroll og mestring (Greenberger & Strasser, 1991; Latack et al. 1996; Lazarus & Folkman, 1984) beskriver ulike reaksjoner og mestringsstrategier. Et skille i litteraturen går mellom direkte og indirekte strategier (Greenberger & Strasser, 1991) eller kontroll og flukt (Latack et al. 1996). Direkte strategier og kontroll retter seg mot den antatte årsaken til det opplevde kontrolltapet mens indirekte strategier eller flukt representerer forsøk på å tilpasse seg eller unngå situasjoner som oppleves å true egen kontroll.

Her vil vi skille mellom tre ulike kategorier av reaksjoner; bruk av stemme ("voice") utgjør forsøk på å påvirke konsulenten, eventuelt andre i organisasjonen og kan sees som en direkte strategi rettet inn mot den antatte årsaken til kontrolltapet (konsulenten) (Hirschmann, 1970; Moore, 2000). Utgang kan bestå i redusert involvering i relasjonen til konsulenten, eller i ekstreme tilfeller i opphør av relasjonen (Hirschmann, 1970; Moore, 2000). Utgang utgjør her en indirekte strategi hvor klienten søker å unngå årsakene til eller konsekvensene av kontrolltapet. Selvförbedring er hvor klienter søker å etablere kontroll gjennom å tilegne seg ny kunnskap og nye ferdigheter (Moore, 2000; Hom & Griffeth, 1995). I likhet med bruk av stemme ovenfor utgjør også selvförbedring en direkte strategi som i dette tilfelle rettes innover mot klienten selv.

Utgang vil her følge som konsekvens av attribusjoner til interne og ikke kontrollerbare årsaker (manglende forutsetninger), eller av attribusjoner til eksterne og antatt stabile årsaker (konsulenter tjener interessene til toppledelsen). Stemme vil være resultatet av attribusjoner til eksterne og ikke varige årsaker (konsulenten mangler viktig informasjon). Videre vil selvförbedring være en konsekvens av attribusjoner til interne og antatt kontrollerbare årsaker (egen innsats) (Moore, 2000; Weiner, 1985; Hom & Griffeth, 1995; Hoffman, 1982).

Ulike reaksjoner har ulike konsekvenser for klientens relasjon til konsulenten. Forsøk på selvförbedring kan slik tenkes å øke klientens involvering i relasjonen og gjøre klienten mer avhengig av konsulenten for informasjon, hjelp og tilbakemelding.

Tilsvarende vil selv-beskyttende reaksjoner og forsøk på å beskytte seg mot antatt truende situasjoner svekke relasjonen til konsulenten (Moore, 2000).

Relasjoner kan beskrives som mer eller mindre nære (Berscheid & Reis, 1998). Nærhet kan beskrives i form av gjensidig avhengighet, som hvorvidt to parter påvirker hverandre med hensyn til atferd, tanker eller affekt. Klienter kan videre legge mer eller mindre av seg selv i rollen som klient og i relasjonen til konsulenten (Kahn, 1990). Omfanget av interaksjon og klientens involvering kan i noen situasjoner hvor klienten selv har lite diskresjon tenkes å avvike, det vil si at konsulenten og klienten vil omgås men klienten vil gi lite av seg selv i kontakten med konsulenten.

Endelig kan vi tenke oss at egenskaper ved relasjoner innenfor rammen av et konsulentprosjekt kan påvirke forløpet og utfallet av endringsprosesser som helhet (McGivern, 1983; Armenakis & Burdick, 1988; Poulfelt & Payne, 1995). I tråd med mye av litteraturen på konsulentintervensjoner vil vi anta at sterke relasjoner i betydningen høy gjensidig avhengighet vil være positivt relatert til ulike mål for utfallet for konsulentintervensjonen som helhet. Sterke relasjoner antas å sikre overføring av kunnskap og kompetanse mellom konsulenter og medarbeidere. Sterke relasjoner sikrer koordinering av arbeidsoppgaver i prosjektet og skaper commitment til planlagt endring i organisasjonen.

### **8.3. Utledning av proposisjoner**

Nedenfor går vi nærmere inn på de enkelte sammenhengene og utleder et sett av proposisjoner over den antatte retningen på sammenhengene.

P1 berører sammenhengen mellom foranledninger til tap av kontroll og opplevd kontrolltap.

P2 berører sammenhengen mellom opplevd kontrolltap og kausale attribusjoner.

P3 ser på hvordan klientens sosiale kategoriseringer av sin egen interaksjon med konsulenten modererer sammenhengen mellom foranledninger til tap av kontroll og opplevd kontrolltap.

P4 berører sammenhengen mellom kausale attribusjoner for tap av kontroll og reaksjoner på kontrolltap.

P5 berører sammenhengen mellom reaksjoner på kontrolltap og klientens relasjon til konsulenten.

P6 berører sammenhengen mellom konsulent klient relasjoner innenfor rammen av en konsulentintervensjon og utfall av intervensjonen som helhet.

### *8.3.1. Foranledning til kontrolltap – kontrolltap*

I forsøk på å avstedkomme endring fordrer konsulenter medvirkning fra klienter. Klienter tvinges til å oppgi autonomi og tvinges til å inngå i nye roller og lære seg nye ferdigheter. Klientens interaksjon med konsulenten vil slik dels innebære hva Brehm (1982) karakteriserer som tap av frihet, folk tvinges å gi slipp på friheter de fra tidligere av har tatt for gitt, dels tvinges folk å inngå i nye arbeidsroller, prøve nye arbeidsoppgaver de i mange tilfeller ikke mestrer. Tapet av frihet, som representert ved friheten til selv å utføre arbeidet som før og på en måte som en behersker, og manglende mestring av nye påtvungne oppgaver, oppleves av arbeidstakere oppleves som en trussel mot egen kontroll, hvor kontroll knyttes til egen kompetanse i en arbeidssituasjon. I følge Brehm vil "reactance" være en funksjon av (i) hvor mange friheter som trues, (ii) hvor viktige disse frihetene er for personen som besitter frihetene, (iii) hvorvidt vedkommende kan dekke samme behov gjennom utøvelse av andre friheter (Brehm & Brehm, 1981). Bandura (1997) viser hvordan erfaringer med manglende mestring truer en opplevelse av kontroll og bidrar til å redusere forventningene til utøvelse av framtidig kontroll.

Fra litteratur på formidling av hjelp (Fisher, Nadler & Whitcher-Alagna, 1982) finner vi at hjelp som påfører klienten omfattende forpliktelser og restriksjoner resulterer i mer motstand, og mindre interesse i å samarbeide med hjelperen.

Forholdet mellom tap av friheter og mestring kan dels sees som additivt, i ved at manglende mestring kommer i tillegg til eksternt påført tap av friheter. Men kontrolltap kan også sees som produktet av de to, der omfanget av frihetstap vil være en funksjon av forskjeller i mestring som følger med utøvelse av eksisterende friheter og mestring som følger som resultat av reduserte friheter. Omfanget av frihetstapet vil her reflektere forskjellen i attraktivitet mellom en foretrukket tilstand og en påtvunget

tilstand. Mangelfull mestring av en påtvunget tilstand bidrar til å øke denne forskjellen (Brehm & Brehm, 1981).

Basert på dette foreslår vi følgende proposisjon.

*P1: Opplevd kontrolltap vil være relatert til tap av friheter og manglende mestring.*

### *8.3.2. Kontrolltap – kausal attribusjon*

Folk søker å forstå omgivelsene sine. De søker å forstå hvorfor noe skjer, eventuelt ikke skjer. Slike forsøk skjer ikke uten en kostnad, folk nedlegger energi og oppmerksomhet i å forstå omgivelsene sine (Pittman, 1998; Fiske & Neuberg, 1990). Folks forsøk på å forstå og kunne predikere omgivelsene har blitt relatert til et grunnleggende kontrollbehov, gjennom å forstå omgivelsene våre blir vi samtidig i stand til å handle i forhold til omgivelsene, enten ved å endre utfall til egen vinning, eventuelt tilpasse oss utfall som vi ikke evner å påvirke.

I situasjoner hvor folk opplever seg som ute av stand til å direkte kontrollere sine omgivelser bruker folk mer tid på å bearbeide eksisterende relevant informasjon for å forstå hvorfor de ikke er i stand til å utøve kontroll, og hvorvidt de kan gjøre noe for å gi seg selv mer kontroll. Attribusjons-prosesser som følger i kjølvannet av kontrolltap, kan sees å ha en adaptiv funksjon, attribusjonsprosesser hjelper oss i å tilpasse oss og forbedre oss i forhold til omgivelsesbetingede endringer (Pittman & Pittman, 1979, 1980). Intensiverte forsøk på å forklare og forstå omgivelsene kan også sees som en måte å kompensere for manglende evne til å direkte kontrollere utfall. Averill (1973) foreslår et hierarki av ulike kontrollformer: folk vil primært søke å kontrollere utfall, gitt at vi ikke makter dette søker vi å kontrollere vår egen atferd. I situasjoner hvor heller ikke dette er oppnåelig vil folk søke å forstå og forutsi omgivelsene for på den måten å bedre kunne tilpasse oss de (Bell & Staw, 1989).

Tilsvarende kan arbeider som har relatert egenskaper som forventningsbrudd (Bargh & Thein, 1985), og negativitet (Wong & Weiner, 1981) relateres til kontroll og tap av kontroll. Forventningsbrudd og negative utfall er nettopp hendelser som vil true folks opplevelse av kontroll og mestring vis a vis omgivelsene.

Kausale attribusjoner kan dels sees som forsøk på å skape klarhet og dermed forutsetninger for utøvelse av direkte kontroll vis a vis konsulenter, dels vil kausale attribusjoner kunne inngå i indirekte strategier for å gjenopprette kontroll, hvor folk opportunistisk søker årsaker som reduserer det opplevde kontrolltapet. Et eksempel kan være når folk forklarer et tap av kontroll med kortvarige, tilfeldige årsaker i motsetning til stabile og følgelig også mer truende interne årsaker som manglende ferdigheter. Hvorvidt folk velger å aktivt forholde seg til informasjon i omgivelsene vil igjen være en konsekvens av omfanget i trusselen. Knappt merkbare trusler vil kunne være for svake til å motivere bevisste forsøk på kausale attribusjoner.

*P2: Et opplevd tap av kontroll vil motivere kausale attribusjoner for kontrolltapet. Hvor mye energi som legges ned i slike forsøk vil være en positiv funksjon av det opplevde omfanget av trusselen.*

### *8.3.3. Sosiale kategoriseringer av konsulent - sammenhengen foranledning til kontrolltap – kontrolltap.*

Hvorvidt folk ser interaksjonen med andre som henholdsvis mellom uavhengige individer eller mellom representanter for grupper (intergruppe –situasjon) viser seg å ha en lang rekke viktige konsekvenser for hvordan folk opplever gjensidig avhengighet, folkene de samhandle med og deres motiver. Mer bestemt later folk til å se gjensidig avhengighet vis a vis grupper som mer konkurransepreget og mer konfliktfylt enn hva tilfellet er for gjensidig avhengighet i forhold til hva folk ser som uavhengige individer (Insko et al. 1993). Mens gjensidig avhengighet i forhold til uavhengige individer gjennomgående leder til mer fordelaktige vurderinger av vedkommende, later det motsatte til å være tilfelle i situasjoner hvor andre personer kategoriseres som representanter for grupper eller sosiale kategorier (Insko et al. 1993; 1994). Folk tillegger i intergruppe situasjoner til å tillegge andre uforenlige motiver og forventer at andre vil diskriminere til fordel for seg selv eller sin egen gruppe (Insko et al. 1993, 1994; Depret & Fiske, 1999; Gaertner & Schopler, 1998). I tråd med dette antar vi videre at folk vil oppleve konsulenten som en større trussel i forhold til egen kontroll i hva de ser som intergruppe situasjoner.

Kategoriseringer av interaksjonen som henholdsvis intergruppe eller person til person påvirker videre hvordan folk fortolker informasjon. Mens folk i møte med hva de ser som uavhengige individer gjør bruk av krevende data-drevne strategier for bearbeiding av informasjon, skifter de til mindre krevende teori-drevne strategier i hva de opplever som samhandling mellom grupper eller representanter for grupper (Hamilton & Sherman, 1996; Depret & Fiske, 1999).

En rekke ulike prosesser bidrar til å opprettholde og forsterke sosiale kategorier over tid (Hilton & Von Hippel, 1996). Tidligere erfaring avgjør hva vi ser, hvordan vi fortolker det vi ser og hvordan vi lagrer det for senere bruk (Sedikides & Skowronski, 1991; Bruner, 1957). Sosiale kategoriseringer påvirker sammenhengen mellom sosiale stimuli og opplevd kontrolltap gjennom å påvirke hva vi ser og hvilke deler av omgivelsene vi velger å forholde oss til, og ved å påvirke hvordan vi fortolker hva vi oppfatter. Basert på det foregående kan vi utlede to viktige konsekvenser av sosiale kategoriseringer; kategoriseringer av interaksjonen som intergruppe, bidrar til at folk andres atferd som mer truende for egen kontroll og for det andre, teori-drevne forestillinger assosiert med intergruppe situasjoner vil være motstandsdyktige mot avvikende informasjon og følgelig tendere mot å vedvare over tid.

*P3a: Klientens kategorisering av interaksjonen med konsulenten som intergruppe vil gjøre klienten mer tilbøyelig til å se konsulentens atferd som en trussel for klientens utøvelse av kontroll.*

*P3b: Sosiale kategoriseringer av interaksjonen som intergruppe vil være motstandsdyktig ovenfor avvikende informasjon.*

#### *8.3.4. Kausale attribusjoner og reaksjoner på kontrolltap*

Fra tidligere har vi at kausale attribusjoner har konsekvenser i form av (i) attribusjonsbaserte emosjoner som antyder mål og retning for eventuelle reaksjoner og (ii) forventninger til måloppnåelse, hvorvidt vi gjennom å engasjere oss i ulike aktiviteter forventer å oppnå en bestemt målsetning.

Folks tilbøyelighet til å forfølge ulike strategier eventuelt avstå fra å forfølge de samme strategiene reflektere folks oppfatning om verdien av målet, her representert

ved attribusjons-baserte emosjoner og forventninger knyttet til måloppnåelse. Impliserte motiver styrer såvel retning som styrke med hensyn til valg av reaksjonsform og hvor mye innsats vi legger ned i en gitt reaksjon.

Vi kan skille mellom tre ulike atferdsmessige reaksjoner på opplevd kontrolltap (Moore, 2000; Hirschman, 1970; Lazarus & Folkman, 1984); utgang ("exit"), stemme ("voice") eller forsøk på selvforbedring (Moore, 2000).

I situasjoner hvor folk opplever kontrolltappet som en konsekvens av eksterne men flyktige årsaker vil folk søke å påvirke den antatte årsaken direkte (som ved å gi uttrykk for egne meninger, diskutere løsninger o.l.) med vedkommende. Dette er analogt med hva Hirschman kaller stemme ("voice"). Dutton et al. (1997) fant slik at mellomledere var mer tilbøyelige til å selge saker til ledere som ble ansett for å være villige til å lytte og påvirkelige mens Hom & Griffeth (1995) fant medarbeidere mer tilbøyelige til å gi uttrykk for klager eller problemer når de trodde at ledelsen ville vie klagen tid og oppmerksomhet. Attribusjoner til eksterne og ikke varige (påvirkelige) årsaker later slik til å være relatert til bruk av stemme.

Hom & Griffeth (1995) hevder at medarbeidere som attribuerer utfall til interne og kontrollerbare årsaker som hardt arbeid, vil være mer tilbøyelige til å søke økt kontroll gjennom forsøk på å forbedre egne ferdigheter og prestasjoner. Tilsvarende viser en lang rekke studier på "self-efficacy" (Bandura, 1997) og opphav til kontroll (Rotter, 1966) hvordan attribusjoner til interne og kontrollerbare årsaker later til å motivere til økt innsats. Skyldfølelse later slik til å resultere i direkte, problemfokuserende strategier og styrket motivasjon (Hoffman, 1982; Wicker et al. 1983).

I situasjoner hvor folk opplever kontrolltappet som en konsekvens av interne og antatt varige årsaker (evner), med påfølgende skam, vil folk velge utgang; det vil si trekke seg ut av situasjonen, eventuelt søke å kompensere for et opplevd kontrolltap med å søke kontroll i andre situasjoner og innenfor andre domener. Emosjoner relatert til skam har slik vist seg å lede til tilbaketrekning og redusert motivasjon (Hoffman, 1982; Wicker et al. 1983).

I situasjoner hvor folk opplever kontrolltapet som konsekvens av interne og kontrollerbare årsaker (innsats) vil de oppleve skyld og søke å kompensere for et opplevd tap av kontroll igjennom forsøk på å forbedre seg selv (f.eks. øke sin egen innsats). I situasjoner hvor folk opplever kontrolltapet som en konsekvens av eksterne og antatt varige årsaker, med påfølgende sinne, vil folk igjen velge utgang eventuelt i kombinasjon med en økt tilbøyelighet til favorisering av inngruppe (Depret & Fiske, 1999). Igjen kan vi referere til bidrag innenfor self-efficacy (Bandura, 1997). Kahn (1990) viser hvordan involvering i arbeidsroller forutsetter hva Kahn kaller psykologisk sikkerhet; i betydningen ”..å være i stand til å vise og gjøre bruk av en selv uten frykt for negative konsekvenser for selvbildet, status eller karriere” (Kahn, 1990; s. 708.). Situasjoner som oppleves å true en opplevelse av kontroll vil for klienten utgjøre utrygge situasjoner og hindre klienten i å involvere seg selv i rollen.

Parallelt med uttrekning kan vi tenke oss at attribusjoner til eksterne og stabile årsaker følges av økt favorisering av egen inngruppe på bekostning av en definert utgruppe (Depret & Fiske, 1999). I mangel av mer direkte former for utøvelse av kontroll søker folk erstatning for kontroll gjennom sosiale fellesskap eller ved å fremheve en sosial identitet (Brown, 1995). Slike strategier legger igjen føringer på hvordan folk oppfatter og fortolker interaksjonen og konsulentens atferd (Hilton & Von Hippel, 1996).

Reaksjonsformene kan sees som kontinuerlige variabler; medarbeidere kan velge å redusere sin investering i en bestemt relasjon men uten å bryte relasjonen. Dette dekkes av begreper som psykologisk tilstedeværelse (Kahn, 1992), personlig engasjement (Kahn, 1990) eller psykologisk eierskap (Dirks, Cummings & Pierce, 1996). Gradvis utgang vil her kunne innebære redusert involvering, commitment eller psykologisk eierskap i relasjonen med konsulenten. I ekstreme tilfeller kan medarbeidere bryte relasjonen tvert. Ulike typer reaksjoner antas endelig å ha ulike konsekvenser for relasjonen til konsulenten. Noen reaksjoner vil innebære at klienten fjerner seg fra konsulenten mens andre reaksjoner på kontrolltap (stemme, selvforbedring) tvert imot kan styrke relasjonen til konsulenten og engasjementet i prosjektet. På bakgrunn av dette kan vi formulere følgende proposisjoner.



*P4a: Attribusjoner for kontrolltap til interne og ikke kontrollerbare årsaker vil være relatert til uttrekning.*

*P4b: Attribusjoner for kontrolltap til interne og kontrollerbare årsaker vil være relatert til forsøk på selvforbedring.*

*P4c: Attribusjoner for kontrolltap til eksterne og antatt kontrollerbare årsaker vil være relatert til bruk av stemme (voice).*

*P4d: Attribusjoner for kontrolltap til eksterne og antatt stabile årsaker vil være relatert til uttrekning.*

#### *8.3.5. Reaksjoner på kontrolltap og effekter på relasjonen konsulent klient.*

Ulike reaksjoner vil igjen ha ulike konsekvenser for relasjonen til konsulenten.

I kapittel 4 redegjorde vi for hvordan vi kunne se relasjonsstyrke som gjensidig avhengighet i relasjonen (Berscheid & Reis, 1998; Berscheid, Snyder & Omoto, 1989) eller som klientens identifikasjon med konsulenten og relasjonen til konsulenten (Aron et al. 1992)

Utgang gir seg uttrykk i at klienter enten fjerner seg fra interaksjonen med konsulenten, kutter ned på interaksjonen eller lar være å legge ned arbeid eller oppmerksomhet i relasjonen. Klienten søker å sikre seg mot hva de opplever som en usikker situasjon gjennom å unnlate å engasjere seg i relasjonen (Kahn, 1990). Klienten reduserer sitt engasjement til et påkrevd minimum (Kahn, 1992).

Forsøk på å påvirke konsulenten (stemme) bidrar til å øke klientens avhengighet av konsulenten. En konsekvens er at klienten vil vie konsulenten økt oppmerksomhet for å vurdere mulige utfall av forsøket eller for bedre å utforme og tilpasse budskapet til mottaker. Vellykkede forsøk vil videre kunne tenkes å bidra til å klargjøre partenes posisjoner og lette framtidig interaksjon (Kaplan, 1978; McGivern, 1983). Mislykkede forsøk på påvirkning kan befestet et inntrykk av konsulenten som upåvirkelig og lede til utgang (Dutton et al. 1997; Maslyn, Farmer & Fedor, 1996). Individuer som forsøker å øve innflytelse på overordnede vil ofte begynne med sikre eller sosialt akseptable taktikker som rasjonelle forsøk på å overtale, for senere å eskalere til hardere taktikker som å stille krav eller danne koalisjoner når de møter

motstand (Falbe & Yukl, 1992). Repetisjon av taktikker eller bruk av harde taktikker viser seg videre å ha negative konsekvenser for vedlikeholdet av relasjonen mellom under- og overordede i organisasjonen (Barry & Bateman, 1992).

Forsøk på selvforbedring vil i seg selv bidra til å øke klientens engasjement i forhold til en bestemt oppgave (endringsprosjekt) som igjen lede over på relasjonen til konsulenten. Forsøk på selvforbedring vil imidlertid også bidra til å øke klientens avhengighet av konsulenten. I forsøket på å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter vil klienten kunne være avhengig av tilbakemelding, innspill og utveksling av erfaring med konsulenten. Selvforbedring og samhandling som følger med forsøk på selvforbedring vil igjen kunne tenkes å bidra til å styrke klientens relasjon til konsulenten.

*P5a: Forsøk på selvforbedring vil være relatert til styrket relasjon mellom konsulent og klient.*

*P5b: Uttrekning vil være relatert til svekket relasjon mellom konsulent og klient*

*P5c: Virkningen av stemme på relasjonen konsulent klient vil være avhengig av konsulentens reaksjon på klientens forsøk på øve innflytelse. I situasjoner hvor klienten opplever å øve innflytelse vil stemme bidra til å styrke relasjonen. I situasjoner hvor klienten ikke opplever å øve innflytelse, vil stemme kunne tenkes å lede over i utgang og en påfølgende svekket relasjon.*

#### *8.3.6. Konsulent – klient relasjoner og utfallet av konsulentintervensjonen.*

Så langt har vi sett på person til person relasjoner. Til slutt vil vi imidlertid se nærmere på hvordan slike individuelle reaksjoner kan tenkes å påvirke utfall på makronivå. Utgangspunktet for denne rapporten er interaksjonen mellom konsulent og klienter (i betydningen involverte medarbeidere i en klientorganisasjon). Empiriske studier av konsulentintervensjoner (McGivern, 1983) viser hvordan vellykkede konsulentintervensjoner later til å være kjennetegnet av høy gjensidig avhengighet og tett interaksjon mellom konsulent og medarbeidere.

Vi har tidligere argumentert for hvordan sterke relasjoner i betydningen relasjoner som kjennetegnes ved høy gjensidig avhengighet mellom konsulent og klient utgjør en viktig forutsetning og et viktig kjennetegn ved vellykkede konsulentintervensjoner. Sterke relasjoner gir bedre forutsetninger for utveksling av informasjon og gjør det mulig å utveksle mer kompleks informasjon. Sterke relasjoner åpner for å diskutere problemer som ikke kan behandles innenfor rammen av svakere relasjoner. Sterke relasjoner bidrar til å skape normer som understøtter samarbeidet mellom konsulent og klient utover i prosessen. Vi kan formulere dette som en proposisjon:

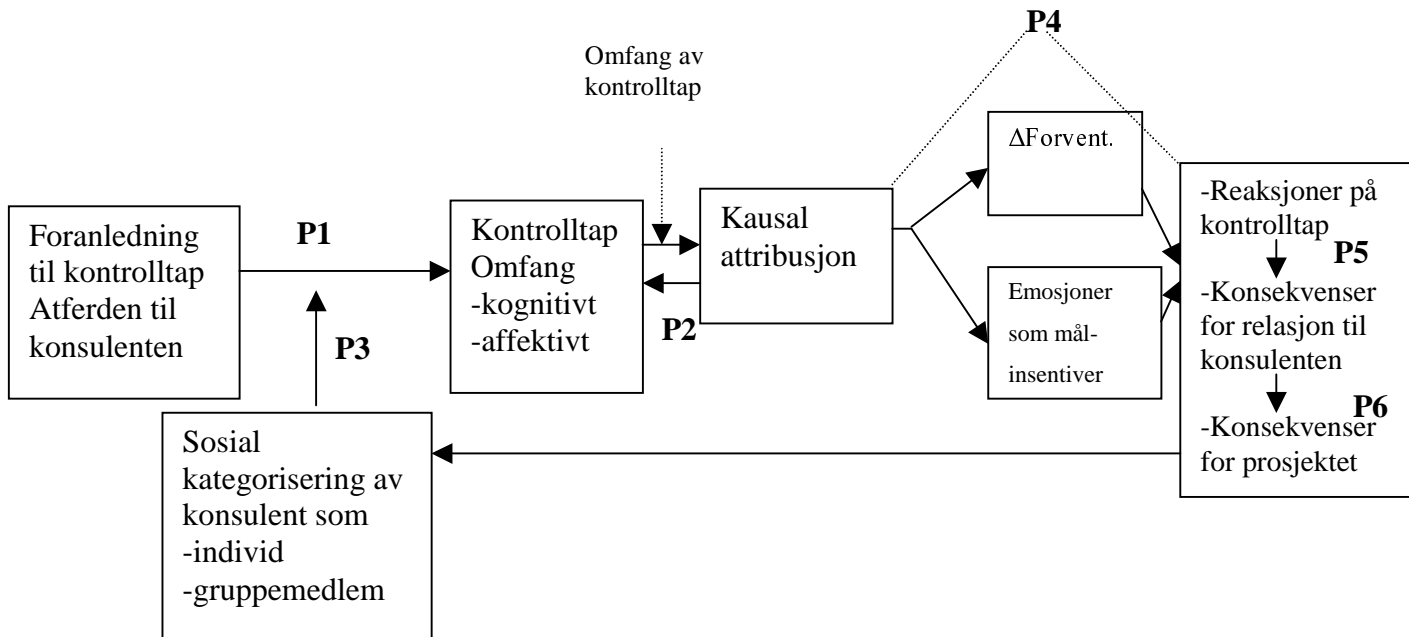
*P6: Forekomsten av sterke relasjoner i et konsulentprosjekt vil være positivt relatert til et vellykket utfall.*

#### **8.4. En dynamisk modell**

Folk vurderer andre, sin egen situasjon og relasjonen til andre over tid. Tidligere reaksjoner på kontrolltap vil i neste omgang kunne påvirke sosiale kategoriseringer av interaksjonen. Gjentatte mislykkede forsøk på å øve kontroll i forhold til konsulenter vil i neste omgang kunne resultere i økt tilbøyelighet til favorisering av en inngruppe, og at klienten i økende grad baserer seg på teori-drevne strategier for bearbeiding av sosiale stimuli fra vedkommende og mer negative attribusjoner for atferden til vedkommende (Depret & Fiske, 1999; Brown, 1994).

Over tid vil sosiale kategoriseringer kunne feste seg, blant annet gjennom selvoppfyllende profetier (Snyder & Stukas Jr.1999); klienten handler ut i fra en forventning om at interaksjonen vil være konfliktfylt og fremprovoserer gjennom sin egen atferd den forventede atferden hos konsulenten.

Vi kan oppsummere gjennomgangen med å skissere en mer fullstendig modell. Vi har i modellen ført på hvilke proposisjoner som følger til hvilke sammenhenger (P1 – P6).



**Figur 8.2. Samlet modell**

### 8.5. To konsulentroller – eksempler på bruk av modellen

I den gjenværende delen av kapittelet forsøker vi å vise hvordan to ulike konsulentroller; en ekspertrolle og en prosess-konsulentrolle kan tenkes å påvirke folks opplevelse av kontroll og reaksjoner på et opplevd tap av kontroll. Ulike roller kan tenkes å påvirke modellen gjennom ”tre intervensjonspunkter”: (i) Konsulentroller vil for det første kunne påvirke folks opplevelse av kontroll, (ii) konsulentroller kan påvirke hvordan folk ser konsulenten og samhandlingen med konsulenten og (iii) konsulentroller vil kunne påvirke hvilke årsaker vi tillegger et eventuelt opplevd tap av kontroll.

Hensikten med denne gjennomgangen består primært i å demonstrere anvendelsen av modellen, ikke å utlede et nytt sett av proposisjoner.

#### 8.5.1. To konsulentroller

I kapittel 3 beskrev vi to ulike konsulentroller; hva vi kalte for en ekspertrolle og en prosesskonsulent-rolle. Disse rollene kan sees som ytterpunkter hva angår fordeling

av kontroll og klientmedvirkning. Til grunn for de ulike rollene ligger ulike antakelser om kunnskap og hvem som besitter den nødvendige kunnskapen for å løse bedriftens problemer. Ekspertrollen forutsetter at den nødvendige kunnskapen for å løse bedriftens problemer eksisterer og at ekspertkonsulenten besitter denne kunnskapen. Konsulentens utfordring består i å anvende kunnskapen på å løse klientorganisasjonens problem. Stikkord er anvendelse og overføring av kunnskap. Til grunn for prosess-konsulentrollen ligger en antakelse om at den nødvendige kunnskapen ikke eksisterer men må tilegnes i møtet med nye problemer.

Til forskjell fra ekspertkonsulenten utgår prosesskonsulenten fra at medarbeidere i klientorganisasjonen selv besitter den nødvendige kunnskapen for å løse organisasjonens problemer (Schein, 1969; 1987). Kunnskap skapes i forsøket på å løse klientorganisasjonens problemer. Prosess-konsulentens primære oppgave består i å hjelpe klienten til å nyttiggjøre seg av sin egen kompetanse og i å anvende denne på å løse sine egne problemer.

#### *8.5.2. Konsulentrollen som foranledning til kontrolltap*

Ulike konsulentroller kan innebære et større eller mindre tap av kontroll for klienten. Kontrolltapet kan dels sees som en konsekvens av konsulentens forsøk på å påvirke klienten i en bestemt retning. Dernest som en konsekvens av antallet og betydningen av hvor mange av klientens friheter konsulenten truer. Endelig vil omfanget av kontrolltapet reflektere klientens opplevelse av å mestre eller ikke mestre en gitt situasjon.

Konsulenten kan utøve større eller mindre krefter mot klientens utøvelse av friheter (Brehm & Brehm, 1981). Trusselen fra konsulenten vil dels bero på hvilke taktikker konsulenten benytter seg av for å påvirke klienten, hvor ofte konsulenten søker å øve innflytelse og klientens oppfatning av hvilke ressurser konsulenten rår over i form av legitimitet, kunnskap og kompetanse. Konsulenten kan bruke taktikker for innflytelse som varierer fra svake (tilby informasjon) til sterke (selge en løsning på bekostning av andre) (Yukl & Falbe, 1990; Lippitt, 1978).

Ekspertrollen forutsetter at konsulenten bringer med seg diagnoser, løsninger og en metodikk for å løse organisasjonens problemer. Samtidig forutsetter ekspertrollen at konsulenten evner å vinne aksept for bestemte løsninger og aksept for en bestemt tilnærming. Ekspertrollen forutsetter at konsulenten evner å selge løsningene og sin metodikk til klientorganisasjonen og medarbeidere i klientorganisasjonen. Samtidig vil ekspert-konsulentens status i seg selv kunne sees som en trussel ved å implisere at klienten bør adoptere et bestemt standpunkt fordi konsulenten forutsettes å vite bedre eller besitte mer ekspertise enn klienten (Brehm, 1966; Brehm & Brehm, 1981).

Ulike roller vil videre kunne true et større eller mindre antall friheter avhengig av hvor mye autonomi klienten gis til selv å velge retning og innhold i endringsprosesser. Ekspertkonsulenter forutsetter at konsulenten definerer retning og innhold i prosessen. Ekspertrollen forutsetter at konsulenter evner å kapitalisere på erfaring og kompetanse fra tidligere oppdrag.

Ekspertrollen begrenser klientens friheter gjennom å definere problemet, foreslå løsninger og introdusere klientorganisasjonen for en metodikk som medarbeidere i klient-organisasjonen forventes å adoptere. Til forskjell fra ekspertrollen tillegger prosesskonsulentrollen klienten selv en aktiv rolle i å sette retning og definere innholdet i endringsprosesser (Schein, 1969; Block, 1981). Frihetstapet for klienten i denne typen relasjon vil primært knytte seg til kravet om å forplikte tid og ressurser til kontakten med konsulenten (Kaplan, 1978; Schwab, 1983).

Endelig vil ulike konsulentroller implisere ulike forutsetninger for erfaringer av mestring. Hvorvidt vi mestrer eller opplever å mestre en gitt situasjon vil for en stor del være avhengig av hvor mye erfaring og trening vi kan overføre til oppgaven. Ekspertrollen vil ved å legge klare føringer på hvilke aktiviteter klienten engasjerer seg i begrense klientens mulighet til å velge aktiviteter som reflekterer klientens egen kompetanse og erfaring. Prosesskonsulenten overlater til forskjell fra ekspertkonsulenten til klienten selv å velge tilnærming og gir samtidig klienten mulighet til å velge tilnærminger som klienten ser seg i stand til å beherske.

### 8.5.3. *Konsulentroller og sosiale kategoriseringer av interaksjonen med konsulent*

Ulike roller vil videre påvirke hvorvidt klienten opplever konsulenten som henholdsvis uavhengig individ eller som representant for en gruppe eller sosial kategori. Hvorvidt klienten oppfatter konsulenten som henholdsvis individer eller representanter for grupper vil her være avhengig av hvorvidt gruppen eller kategorien som konsulenten inngår i fremstår som en tydelig gestalt og hvorvidt den enkelte representanten fremstår som en typisk representant for denne gestalten.

Sosiale kategorier som "konsulent", eller "Accenture konsulent" eller "medlem av konsulentteamet" kan fremstå som mer eller mindre tydelig for klienten. Konsulenten kan forårsake sosiale kategoriseringer ved å framstå som representativ for den sosiale kategorien. Handlinger og egenskaper ved konsulenten vil her kunne understøtte sosiale kategoriseringer til kategorien konsulenter i den grad handlingene eller egenskapene evner å diskriminere mellom medlemmer av den sosiale kategorien (konsulenter) og ikke medlemmer (medarbeidere i klientorganisasjonen) (Oakes, 1987). Konsulenten kan for eksempel identifiseres med konsulenter gjennom å bære dress i en uformell organisasjon. Å bære dress vil her være en egenskap som deles av andre konsulenter og som samtidig skiller konsulenten fra medarbeidere i klientorganisasjonen.

Konsulenter kan videre fremheve tilknytningen til en sosial kategori ved å demonstrere avhengighet i forhold til andre medlemmer av kategorien som ved f.eks. å henvise klienten til andre i konsulentfirmaet eller ved å referere til metoder eller teknikker som framstår som representative for den sosiale kategorien (Hamilton & Sherman, 1994).

Alternativt kan også konsulenter bidra til å svekke koblingen mellom konsulenten som individ og konsulenter som kategori. Konsulenter kan for eksempel velge klientens side i forhold til konsulentfirmaet eller konsulenten kan avvike fra en "profesjonelle fasade" og fortelle klienten hva vedkommende egentlig mener om prosessen og relasjonen til klienten. McGivern (1983) viser i en serie av case-studier hvordan slike eksempler på hva McGivern kaller "autentisk atferd" bidro til å skape tillit og styrke relasjonen mellom konsulenter og klienter.

Ekspertkonsulenter forventes å bidra med kompetanse og en metodikk for å løse organisatoriske problemer. I mange tilfeller velges ekspertkonsulenter fordi de besitter kunnskap om en bestemt metodikk (som BPR) eller fordi de tidligere har gjennomført lignende oppdrag for andre firmaer. Konsulenter vil he skille seg fra øvrige deler av organisasjonen ved å besitte en kompetanse som øvrige deler av organisasjonen ikke er i besittelse av. Ekspertkonsulenter vil i mange tilfeller fremstå som formidlere av kunnskap og kompetanse nedfelt i en konsulentorganisasjon eller i et nettverk av konsulenter (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Ekspertkonsulenten vil her være avhengige av andre for å levere løsningene til klientorganisasjonen.

Prosesskonsulenten besitter til forskjell fra ekspertkonsulenten lite i betydningen konkrete løsninger eller en konkret metodikk for å løse organisasjonens problemer. konsulentens primære kompetanse består i å hjelpe klienten til å gjøre bruk av sin egen kompetanse. Fokuset ligger slik på klienten og i mindre grad på konsulentens eget bidrag.

Samtidig vil prosesskonsulenters tilnærming i mange organisasjoner fortone seg som fremmed. Prosesskonsulentens ønske om likeverdige relasjoner kan fortone seg som fremmed for medarbeidere i en hierarkisk og autoritær klientorganisasjon. Erfaringer fra såvel konsultasjon som psykoterapi (Schein, 1969; Rogers, 1951; Schwab, 1983) viser hvordan konsulenter har vanskelig for å etablere en likeverdig situasjon fordi klienten forventer at konsulenten bringer med seg løsninger inn i organisasjonen. Konflikten går her på klientens ønske om svar eller tilbakemelding og konsulentens motvilje mot å gi konkret tilbakemelding eller avsløre hvor konsulenten selv står.

#### *8.5.4. Konsulentroller og attribusjoner for tap av kontroll*

Ulike konsulentroller vil videre kunne antyde ulike forklaringer på kontrolltap. Slike forklaringer vil kunne skille seg i å være interne (klienten), eller eksterne (konsulenten), de vil kunne skille seg i å være stabile eller flyktige, kontrollerbare eller ikke kontrollerbare. Ulike roller vil for det første skille seg med hensyn til hvorvidt de fremhever henholdsvis konsulenten eller klienten som kausale agenter,



opphav til situasjonen og kontrolltapet. Hvorvidt klienten ser seg selv eller konsulenten som årsak kan sees som to ulike men relaterte mekanismer. For det første vil folk tendere mot å tillegge fremtredende hendelser eller personer større betydning i forhold til et bestemt utfall enn mindre fremtredende hendelser eller personer (Taylor & Fiske, 1978).

For det andre vil kausale attribusjoner reflektere eksisterende skjemaer for sosial innflytelse og lederskap. Vi tillegger kausalitet til personer som samsvarer med forestillinger om typiske eller prototypiske ledere og utøvelse av sosial innflytelse (Cantor & Mischel, 1979). Folk tenderer mot å tilskrive lederskap i sosiale situasjoner til personer hvis atferd svarer til atferden hos prototypiske ledere (Lord, Foti & De Vader, 1984). Eksempler på prototypisk lederatferd kan her være planlegge aktiviteter, understreke målsetninger, koordinere aktiviteter (Foti & Lord, 1987).

Ekspertkonsulenter vil som premiss-givere være fremtredende gjennom å ta ordet, snakke mye og ved å legge premisser for diskusjonen. Samtidig vil atferden til ekspertkonsulenten på mange måter samsvare med skjemaene folk har av ledere (planlegge aktiviteter etc..).

Til forskjell fra ekspertkonsulenten overlater prosesskonsulentrollen en større del av ansvaret for prosessen til klienten selv. Klientens egne handlinger vil her oppta en større del av oppmerksomheten til klienten. Prosess-konsulenten vil videre i rollen som publikum og ved å kommentere og reflektere over forslagene til klienten bidra til å gjøre klienten mer bevisst sin egen rolle i prosessen (Fiske & Taylor, 1978; Duval & Hensley, 1977).

Endelig vil ulike roller kunne ha ulike konsekvenser for hvorvidt klienten opplever årsaker til kontrolltap som varige og kontrollerbare eller ikke. Fra intergruppe litteraturen har vi at folk forventer representanter for utgrupper å være mindre samarbeidsvillige og mer tilbøyelige til å diskriminere til fordel for andre i gruppen (Fiske & Ruscher, 1993).

Forventningene til utfallet av innflytelsesforsøk vil videre basere seg på en vurdering av egne ressurser eller maktbaser (Raven, 1992). Slike vurderinger vil igjen bygge på

sammenligninger med ressursene til målet for forsøket, i dette tilfelle konsulenten. Konsulentens ekspertstatus vil her kunne bidra til å redusere klientens forventninger om å nå igjennom med egne argumenter ved å redusere den opplevde verdien av egne ressurser som sett i forhold til konsulentens. Rodrigues (1995) fant slik i en studie at individer i situasjoner hvor de var utsatt for innflytelse fra personer med ekspertmakt lot til å attribuere negative utfall til eksterne og ikke kontrollerbare årsaker.

#### *8.5.5. Oppsummering*

Som konsekvens kan vi slik tenke oss at klienter vil oppleve ekspertkonsulenter som mer truende for egen kontroll enn hva tilfellet er for prosesskonsulenten. Ekspertkonsulenten legger flere restriksjoner på klientens valg og handlinger. Ekspertkonsulenten gir klienten færre muligheter til selv å velge og regissere arbeidsoppgaver, og vil som konsekvens oppleve seg selv som mindre kompetent.

Ulike roller bidrar til å fremheve ulike forklaringer på kontrolltapet. Ekspertrollen framhever ekspertens rolle som endringsagent. I ekspertrollen er det konsulenten som stiller diagnose, og foreslår løsninger. Konsulenten skiller seg fra resten av organisasjonen i kraft av sin metodikk og sine verktøy. Ekspertkonsulenter vil som gruppe fremstå som en tydelig gestalt gjennom å samhandle med andre eksperter i å frembringe løsninger i organisasjonen.

Til forskjell fra ekspertkonsulenter målbærer prosesskonsulenter ikke ferdige løsninger men overlater til klienten selv å identifisere problemer og løsninger. Konsulenten stiller seg i bakgrunnen og intervensjoner for å stille utdypende spørsmål (Schein, 1969). Klienten egne handlinger blir fremtredende og klienter tillegger seg selv rollen som kausal agent. Tilsvarende vil ekspertkonsulentens status som ekspert, og tilgang på en etablert metodikk bidra til at klienter nedvurderer sine forventninger om å øve innflytelse vis a vis ekspertkonsulenten. Ekspertkonsulenten sees som del av en større gestalt – konsulentteam og konsulentfirma, som handler i forhold til hverandre og som klienten vanskelig kan påvirke. Prosesskonsulenten jobber i motsetning til ekspertkonsulenten primært i forhold til klienten. Ved at konsulenten bringer videre og handler på vegne av klientens beskrivelse av situasjonen styrkes samtidig klientens forestilling om å kunne påvirke konsulenten og sin egen situasjon.

Ekspertkonsulentens metodikk og ekspertkonsulentens avhengighet i forhold til andre i konsulentteamet bidrar til å definere konsulenter som en klart definert gestalt vis a vis øvrige deler av organisasjonen. Prosesskonsulenten samhandler primært i forhold til klienten og i mindre grad i forhold til andre konsulenter. En mulig konsekvens er at klienter vil være mer tilbøyelige til å se ekspertkonsulenten som representant for en gruppe (som fremstår som klart definert) enn hva tilfellet er for prosesskonsulenten (som har mye kontakt mot klienten og mindre i forhold til andre konsulenter). For å følge argumentasjonen helt ut vil vi slik kunne tenke oss at ekspertkonsulenter vil føre med seg et større kontrolltap enn hva prosesskonsulenter vil. Kontrolltapet vil forsterkes av at klienter tenderer mot å se ekspertkonsulenter som representanter for grupper eller sosiale kategorier. Endelig kan vi tenke oss at klienter vil tendere mot å forklare kontrolltap i møte med ekspertkonsulenter som forårsaket av konsulenten og hvor konsulenten med liten sannsynlighet vil la seg påvirke (ekstern og stabil attribusjon) mens klienter vil i møtet med prosesskonsulenten vil se kontrolltapet som konsekvens av interne men kontrollerbare årsaker (som egen innsats eller ferdigheter).

Ut i fra hva vi har sagt tidligere i dette kapittelet, kan vi tenke oss ulike reaksjoner på ulike konsulentroller. Ekspert-konsulentrollen skulle slik resultere i utgang eller redusert involvering (omfattende tap av kontroll attribuert til eksterne og stabile årsaker). Tilsvarende kan vi tenke oss at en prosesskonsulentrolle ville være assosiert med forsøk på selvforbedring (mindre omfattende kontrolltap attribuert til interne og kontrollerbare årsaker) og tettere interaksjon mellom konsulent og klient.

## **Kapittel 9: Veien videre**

### **9.1. Innledning**

I det siste kapittelet ser vi framover og diskuterer hvilke utfordringer som knytter seg til en empirisk testing av den skisserte modellen. Vi rekapitulerer raskt hva vi har gjort, og viser noen begrensninger i den skisserte modellen. Deretter gjør vi rede for noen alternative forklaringsvariabler, og skisserer noen mulige trusler mot henholdsvis intern validitet og begreps validitet. Denne diskusjonen leder ut i et tentativt forslag til empirisk design hvor vi tar høyde for de nevnte vanskene ovenfor. Vi avslutter med å skissere noen mulige implikasjoner for henholdsvis forskning og praksis.

Vår primære interesse ligger i å forklare utfall av konsulentintervensjoner. Vi er interessert i å vite noe om hvorvidt den skisserte modellen kan forklare variasjonen i reaksjoner på konsulentintervensjoner og ønsker å teste modellen innenfor en kontekst av organisatorisk endring og hvor konsulenter medvirker.

Flere hensyn vil være primære i denne sammenhengen. Vi er for det første interessert i hvorvidt de ulike variablene gir mening for de involverte aktørene. Kjenner organisasjonsmedlemmer seg igjen i den skisserte modellen? Er begreper som kontroll og følelser som skyld, eller skam noe medlemmer i en organisasjon gjenkjenner i fra egne eller andres erfaringer med konsulenter i organisasjonen? Videre, evner modellen å si noe vesentlig om konsulentintervensjoner og hvorfor klienter reagerer som de gjør på konsulenter i en organisasjon. Mer formelt, evner modellen å forklare en vesentlig del av variasjonen i utfallsvariablene.

Vi kan tenke oss tre muligheter; vi kan for det første finne at (i) modellen har liten eller ingen forklaringskraft i en organisasjonskontekst, (ii) vi kan finne at modellen har generell forklaringskraft og (iii) vi kan tenke oss at modellen har forklaringskraft under noen betingelser hvor betingelser kan være type situasjoner og hvor mye frihet involverte personer har i den gitte situasjonen (Mischel, 1977; Van Maanen & Barley, 1984).

## 9.2. En kort rekapitulasjon

Vi har til nå skissert en generell, teoretisk utledet modell som beskriver et sett sammenhenger mellom sosiale situasjoner som mulige foranledninger til opplevd tap av kontroll, kausale attribusjoner for kontrolltapet og et sett reaksjoner på kontrolltapet. Hovedelementene i denne modellen skriver seg dels fra arbeid på oppfattet kontroll (Greenberger & Strasser, 1986, 1991; Brehm, 1993), dels fra Weiners attribusjonsbaserte motivasjonsteori (Weiner, 1985, 1986).

Modellen forutsetter at klienter forholder seg til konsulentens atferd og rolletilnærming, bearbeider denne informasjonen, tillegger informasjonen mening i form av implikasjoner og handler på basis av dette meningsinnholdet. Vi ser forløpet som resultat av individual psykologiske prosesser. Klienten antas å gjøre seg opp en mening om konsulentens atferd basert på klientens egen fortolkning av informasjonen som ligger i konsulentens rolletilnærming.

Den skisserte modellen er en partiell modell. Vi har med vitende og vilje valgt å begrense antallet mekanismer og variabler i modellen i forsøk på å begrense kompleksiteten i modellen.

Vi har vært opptatt av hvordan konsulenter kan tenkes å lede til redusert kontroll og samtidig unnlatt å fokusere på hvordan konsulenter kan bidra til en styrket opplevelse av kontroll. Ekspertkonsulenter kan tenkes å bidra til økt kontroll i situasjoner hvor medarbeidere opplever situasjonen som uoversiktlig. Ekspertkonsulenter kan bidra til økt kontroll ved å formulere tydelige mål og ved å gi klienter tilbakemelding og informasjon som gjør klienten bedre i stand til å styre sin egen innsats i retning av et spesifisert mål (Locke & Latham, 1990). Vi kan videre tenke oss at klientens vurdering av konsulentens bidrag og til egen kontroll vil være avhengig av (hvor mye erfaring og kontroll klienten opplever å ha i utgangspunktet ( Greenberger & Strasser, 1986, 1991; Brehm, 1993). I en situasjon hvor klienten opplever å beherske situasjonen vil f.eks. ekspertkonsulenten representere en trussel i forhold til klientens kontroll, mens konsulenten i en krisesituasjon hvor klienten i utgangspunktet ser seg som utstyrt med begrenset kontroll vil kunne bidra til økt kontroll ved å introdusere struktur og forutsigbarhet.

Et annet spørsmål som forblir ubesvart er forholdet mellom virkninger av konsulentrollen og innholdet i endringene som foreslås av konsulenten. Kan vi skille mellom innhold og stil, og hvordan kan vi eventuelt tenke oss interaksjonen mellom innholdet i endring og konsulentens rolletilnærming (Porras & Robertson, 1987)?

I modellen ser vi kausale attribusjoner som motivert ut i fra et ønske om kontroll gjennom en forståelse av årsaken til et opplevd tap av kontroll (Pittman, 1998). I følge Pittman & D'Agostino (1989) vil et opplevd kontrolltap ha to motstridende effekter; tap av kontroll styrker folks behov for å forstå og kontrollere omgivelsene men styrker samtidig behovet for å unngå konsekvensene. Kausale attribusjoner kan slik også ha til hensikt å beskytte et eksisterende selvbilde. Konfrontert med truende stimuli søker folk ut forklaringer forenlige med et eksisterende selvbilde. I andre tilfeller kan handlinger ha til hensikt å understøtte bestemte attribusjoner på bekostning av andre og mer truende attribusjoner. "Self-handicapping" har f.eks. som hensikt å lede oppmerksomheten fra truende (interne og ikke kontrollerbare årsaker) til mindre truende årsaker (interne og kontrollerbare årsaker) (Arkin & Baumgardner, 1985).

I modellen ser vi på hvordan konsulenten og konsulentens atferd påvirker klienten. Årsaks virkningsforholdet går fra konsulent til klient. Analysenivået i modellen er klienten. Dette står i kontrast til bidrag innenfor forskning på relasjoner (se f.eks. Berscheid & Reis, 1998) som argumenterer for å studere hvordan partene påvirker hverandre gjensidig. Sears argumenterer f.eks. som følger "To have a science of interactive events, one must have variables and units of action that refer to such events" (Sears, 1951). Bell (1968) fant slik at sosialisering av barn like gjerne kunne sees som resultat av barns innflytelse på voksne som av voksnes innflytelse på barn. Tilsvarende studier av konsulent – klient relasjoner viser hvordan klienter påvirker atferden til konsulenter (Sturdy, 1996; Jackall, 1988).

### **9.3. Alternative forklaringsvariabler**

Vi kan skille mellom to hovedkategorier av alternative forklaringsvariabler: Stabile og iboende egenskaper hos personer, i dette tilfelle klienten, og andre egenskaper ved situasjonen og konteksten utover konsulentens rolletilnærming.

Psykologer har lenge diskutert den relative betydningen av henholdsvis situasjonen og disposisjonen i å forklare atferd og reaksjoner hos enkeltpersoner (House, Shane & Herold, 1996; Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Staw, Bell & Clausen, 1986). Med disposisjon menes her ikke observerbare, mentale tilstander eller disposisjoner (behov, verdier, holdninger eller personlighetstrekk) som forholder seg stabile over tid og som påvirker holdninger og atferd i bestemte situasjoner og i forhold til bestemte personer eller objekter (Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Weiss & Adler, 1984).

Rotter (1966) foreslo slik begrepet opphav til kontroll ("locus of control") som individers persepsjon av sin evne til å utøve kontroll over omgivelsene. Beslektede begreper går under betegnelser som attribusjonsstil (Kent & Martinko, 1995) eller forklaringsstil ("explanatory style") (Seligman & Schulman, 1986). Folk varierer med hensyn til hvilke forklaringer de tillegger negative hendelser; mens noen tenderer med å forklare negative hendelser som resultatet av interne, stabile og globale årsaker (personlighet, eller manglende forutsetninger for oppgaven) later andre personer til å se tilsvarende utfall som resultatet av interne og kontrollerbare årsaker (Seligman & Schulman, 1986).

Tilsvarende later ulike personer til å være predisponert for ulike former for affekt. Positiv affektivitet representerer en underliggende personlighets disposisjon manifestert i kjennetegn som opplevd velvære, selvtillit, energi og en følelse av tilhørighet (Judge et al. 1999). Forekomsten av ulike affektive predisposisjoner later slik til å påvirke såvel evne som tilnærming til å håndtere negative hendelser eller kriser (Holahan & Moos, 1987; Watson & Tellegen, 1985).

Flere studier har relatert selv-respekt definert som "...a general approval of the self" (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989) til jobb tilfredshet (Adler, 1980) og evne til å håndtere stress (Ashford, 1988). Åpenhet for nye erfaringer (Peabody & Goldberg, 1989) har vært relatert til effektiv håndtering av negative erfaringer ("coping") og stress (McCrae & Costa, 1986). Budner (1962) definerte toleranse for ambivalens som "en tendens til å oppleve ambivalente situasjoner som ønskelige." Rydell (1966) fant personer med høy toleranse for ambivalens bedre i stand til å håndtere nye erfaringer mens Keenan & McBain (1979) fant at folk med liten toleranse for ambivalens reagerte med psykologisk stress på rolleambivalens.

Porter et al. (1990) foreslår at folk i regelen festner ved en eller noen få strategier for å gjenopprette kontroll. Over tid lærer individer seg at de mestrer noen strategier bedre enn andre og at bestemte strategier gir bedre resultater enn andre. Individer opplever seg videre mer vel til pass med noen strategier fremfor andre og ser noen strategier som mer forenlige med et opplevd selvilde enn andre (Porter, Greenberger, Miceli & Strasser, 1990).

Tilsvarende vil også andre egenskaper ved situasjonen utover konsulentens tilnærming kunne påvirke klientens opplevelse av kontroll og påfølgende reaksjoner. Organisatorisk endring vil i seg selv kunne utgjøre en kilde til kontrolltap. En lang rekke studier viser hvordan organisatorisk endring påfører medarbeidere i organisasjonen stress og leder til hva medarbeidere opplever som redusert kontroll (Sturdy, 1996; Fincham, 1999).

Medarbeidere forholder seg ikke bare til konsulenten men også til andre i organisasjonen. Medarbeidere identifiserer seg med andre arbeidskollegaer, grupper og avdelinger. Medarbeidere sammenligner seg med andre medarbeidere og utsøker synspunkter på en felles situasjon fra andre medarbeidere (Salancik & Pfeffer, 1978). Hvordan medarbeidere oppfatter konsulenter, konsulentenes rolletilnærming og egen kontroll vil i mange tilfeller delvis være knyttet til sosialt delte forestillinger og normer om kontroll og deltakelse (Shetzer, 1993; Salancik & Pfeffer, 1978).

Shetzer (1993) viser hvordan individer benytter seg av tilgjengelige kulturelle skjema for innflytelse og deltakelse. Hilton & Hippel (1996) viser hvordan stereotypier i betydningen "beliefs about the characteristics, attributes and behaviors of members of certain groups." lagres og reproduseres som kulturelle artefakter. Hilton & Hippel legger til at mer enn bare å representere forestillinger om grupper så representerer stereotypier også teorier om hvordan og hvorfor bestemte egenskaper hører sammen. Stereotypier som kulturelle artefakter vil slik også kunne understøtte bestemte attribusjoner på bekostning av andre.

Salancik & Pfeffer (1978) viser hvordan den sosiale konteksten på en arbeidsplass påvirker medarbeideres holdninger til arbeidet. I følge Salancik & Pfeffer har den sosiale konteksten to effekter på uttrykte holdninger og behov: (i) den sosiale



konteksten veileder medarbeidere i hva som utgjør sosialt aksepterte forestillinger, holdninger, behov og motiver for handling og (ii) den sosiale konteksten fokuserer oppmerksomheten til medarbeidere mot visse deler av omgivelsene og skaper forventninger til individuell atferd og konsekvensene av slik atferd (Salancik & Pfeffer, 1978; s. 227).

Bidrag som omhandler motstand (se f.eks. Jermier, Knights & Nord, 1994) og håndtering av stress (Lazarus & Folkman, 1984) viser hvordan medarbeidere i mange tilfeller reagerer på negative hendelser ved å søke støtte hos andre i organisasjonen. Flere bidrag viser hvordan såvel forsøk på innflytelse som motstand i mange situasjoner gir seg kollektive utslag i form av dannelsen av koalisjoner. Ved at reaksjoner på kontrolltap bygger på sosiale ressurser kan tenkes å forsterke betydningen av den sosiale konteksten på hvordan medarbeidere opplever og forholder seg til konsulenter i organisasjonen.

Andre situasjonsvariabler som vil kunne legge sterke føringer på atferden til folk er bakgrunnen for konsulentintervensjonen (hvorvidt konsulenten entrer en organisasjon i krise eller en organisasjon i vekst), organisasjonskulturen og klimaet i organisasjonen, endringsprosesser kan oppleves som å ha mer eller mindre negative konsekvenser for impliserte. Negative endringer vil være endringer som medfører et tap av nytte som i form av ansvar, lønn, disponible midler (Albert, 1992; Dirks, Cummings & Pierce, 1996). Ulike roller kan videre oppleves som å være mer eller mindre passende gitt en bestemt situasjon. For eksempel kan en eksperttilnærming oppfattes som riktig i en krisesituasjon mens en prosess-rolle vil være mer legitim i situasjoner som oppfattes som mindre akutte.

#### **9.4. Trusler**

Dels vil variabler som nevnt ovenfor kunne sees som alternative forklaringer for medarbeideres reaksjoner på konsulenten, dels vil personlige egenskaper og situasjonsvariabler kunne tenkes å interagere med variablene i modellen. I noen tilfeller kan variablene interagere på måter som gjør det vanskelig å observere de skisserte sammenhengene i modellen.

Nedenfor har vi skissert noen mulige trusler i forhold til henholdsvis intern validitet (1 og 2) og begrepsvaliditet (3).

1. En første trussel er selektiv inngang og utgang (Cook & Campbell, 1979). For det første kan vi tenke oss at medarbeidere i en klientorganisasjon selv velger eller blir valgt ut til å samarbeide med konsulenter. Dette utvalget kan tenkes å skje på grunnlag av ferdigheter eller oppnådde resultater. Et slikt selektert utvalg av medarbeidere kan vi videre tenke oss vil kunne dele et sett egenskaper. Vi kan for eksempel tenke oss at de har høyere selvtillit enn andre medarbeidere i organisasjonen, og tenderer mot å forklare negative utfall som konsekvenser av midlertidige og kontrollerbare årsaker (Judge et al. 1999). Tilsvarende kan vi også tenke oss at konsulenter velger tilnærming ut i fra en vurdering av oppgave, og forutsetningene til medarbeidere i organisasjonen. Normative bidrag på konsulentintervensjoner (Schein, 1987, 1999; Greiner & Metzger, 1983) argumenterer da også for å velge tilnærming selektivt basert på en vurdering av type oppgave og egenskaper ved klientorganisasjonen. Rollen blir her en konsekvens like mye som en årsak. To konsekvenser er igjen (i) begrenset variasjon (Rousseau & Fried, 2001), visse kombinasjoner av variabler selekteres ut og (ii) systematisk samvariasjon mellom rolle og et sett andre variabler. Systematisk samvariasjon mellom variabler i modellen og variabler utenfor modellen gjør det vanskelig å fastslå hva som påvirker hva.
2. Et annet problem knytter seg til ikke observerte tredje variabler og begrensninger med hensyn til tid og kontekst. Ved å avgrense oss til å studere hva som skjer innenfor et begrenset tidsrom og i samspillet mellom to personer kan vi gå glipp av vesentlig informasjon som kan bidra til å kaste nytt lys over årsaksforløpet. Vi kan for eksempel tenke oss at konsulentens rolle får mening sett i lys av klientens tidligere erfaringer med konsulenten. Tilsynelatende små forskjeller i konsulentens atferd kan her forårsake betydelige reaksjoner som bunner i klientens samlede erfaringer (hvor av den største delen ikke fanges opp av studien). Dette kan tale for å inkludere en større del av klientens historie i studien (Kieser, 1995). Tilsvarende kan vi tenkes oss at klientens relasjoner til andre aktører i sitt nettverk påvirker klientens reaksjoner på konsulenten. Hirshhorn (1988; 1991) gir eksempler på hvordan klienter i overfører ubevisste følelser ovenfor ledere eller kollegaer, over på konsulenten. Hva en utenforstående forsker

oppfatter som en reaksjon på konsulentens atferd vil her bunne i ikke observerte variabler; i form av klientens relasjoner til andre i organisasjonen.

3. I flere tilfeller vil variabler i modellen samvarierte med variabler som vil kunne ha tilsvarende effekter på de andre variablene i modellen. Tap av kontroll vil for eksempel i regelen også innebære tap av nytte. Problemet oppstår der variablene kan tenkes å ha tilsvarende konsekvenser, som i dette tilfelle på atferd. Spørsmålet blir her hva vi i tilfelle måler; effektene av et tap av nytte eller tap av kontroll. Videre kan vi tenke oss at variablene i modellen samvarierer som forventet i modellen men av andre årsaker enn forespeilet. Et eksempel tjener til belyse dette problemet. I den skisserte modellen forutsetter vi at folk forholder seg til informasjon om konsulenten som enkeltindivider. Vi kan imidlertid også tenke oss at klientenes reaksjoner på konsulenten vil være mediert av klientens kjennskap til sosiale skjema om konsulenten og klientens interaksjon med konsulenten. Slike skjema kan samsvare med den kausale modellen skissert i denne rapporten. Klienten kan slik gi en rekapitulering av et hendelsesforløp basert på et sosialt delt skjema som er forenlig med den kausale modellen. Problemet forsterkes i situasjoner hvor datainnsamlingen baserer seg på subjektuelle mål, innsamlet på et tidspunkt i etterkant av begivenhetsforløpet. Vi kan for eksempel tenke oss situasjoner hvor klienter deltar i sosialt sanksjonerte reaksjoner på konsulenten og hvor klienter i ettertid evner å rekonstruere det kausale forløpet som lå til grunn for reaksjoner for å rettferdiggjøre reaksjonen.

Vi bruker begrepet trusler i betydningen trusler mot henholdsvis intern validitet (seleksjon, begrensninger i analyserammen) eller begrepsvaliditet (sammenblanding av variabler) men seleksjon og relaterte variabler kan også sees som en integrert del av fenomenet vi er interessert i å studere. Et sentralt poeng i det såkalte interaksjonsperspektivet i psykologi er hvordan individer velger og tilpasser situasjoner til egne personlighetstrekk (Schneider, 1983). Tilsvarende kan vi argumentere for å inkludere relaterte kontekstuelle variabler i en studie. Dette tilsvarer argumentet til gestalt-psykologi, at vi for å forstå atferdsmønsteret til folk må forstå *hele* situasjonen til personen. Rousseau & Fried (2001) er inne på noe av det samme når de hevder at konfigurasjoner av variabler som virkningen av konsulentroller i bestemt type situasjon (krise), ofte er mer interessante enn henholdsvis konsulentroller og effekter av bedriftskrisen sett i isolasjon.

Her vil vi være interessert i å studere effekter av roller på tvers av ulike personlighetstyper, vi søker slik å kontrollere for effektene av seleksjon så langt råd er. For det første så er det flere årsaker til at slike seleksjonseffekter kan være begrensede. Konsulenter vil ofte være bundet til sin egen erfaring og sin egen metodikk til å forfølge en rolle på tvers av ulike intervensjoner og i forhold til ulike medarbeidere (Marguelis & Raia, 1978; Røvik, 1991). Medarbeidere kan tilsvarende ha små muligheter til å velge seg ut av interaksjon med konsulenten. For det andre vil kunnskap om variabler i ulike kontekster bidra til en bedre forståelse av egenskaper ved variabelen (som her konsulentroller og mulige effekter av variabelen og gi en bedre bakgrunn for senere å kunne overføre og anvende modellen i nye kontekster (Lynch, 1982).

### **9.5. Implikasjoner for valg av design**

Flere hensyn vil være sentrale i valg av forskningsdesign. Vi søker i første omgang å få del i hvordan medarbeidere opplever kontakten med konsulenter og hvorvidt de kjenner seg igjen i den skisserte modellen. Vi er interessert i vite om medarbeidere faktisk opplever variablene i modellen som vesentlige eller ikke.

En første utfordring vil slik bestå i å validere modellen i forhold til en empirisk kontekst. Hvordan forholder sammenhengene i modellen seg til empiriske observasjoner? Videre er vi interessert i å vite mer om hvordan andre variabler kan tenkes å virke inn på sammenhengene i modellen. Dels for om nødvendig, å endre modellen, dels for best mulig å kunne kontrollere for andre variabler i en framtidig testing av teorien.

I dette ligger det at vi ønsker et fleksibelt og forholdsvis lite strukturert design som gjør oss i stand til å bevege oss fram og tilbake mellom teori og empiri. Videre ønsker vi et design som tillater medarbeidere (og konsulenter) å komme til orde på sine egne premisser og som åpner for å følge opp nye og kanskje ikke forutsette variabler i prosessen. Et fleksibelt og lite strukturert design vil være påkrevd når vi som her har begrenset kunnskap om hvilke kontekstuelle variabler som vil kunne tenkes å påvirke sammenhengene i modellen og eventuelt hvordan de kan tenkes å påvirke.

I følge Yin (1989) kan en case-studie beskrives som en empirisk undersøkelse som studerer et nåtidig fenomen innenfor en virkelig kontekst, der grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er åpenbar og hvor en gjør bruk av ulike bevis-kilder. I likhet med all empirisk forskning baserer også case-studier seg på sammenligning og kontroll. Case-studier skiller seg fra surveys ved å samle relativt rikholdig informasjon fra en eller et fåtall cases, hvor tradisjonelle tversnittsdata samler inn svært begrenset informasjon om en lang rekke cases (Stake, 2000/1978).

Innenfor rammen av en eller flere case-studier kan vi videre tenke oss ulike datakilder. For vårt formål kan en kombinasjon av observasjon og mer eller mindre fokuserte intervjuer være aktuelt. Vi kan for eksempel tenke oss at vi begynner med å observere interaksjon mellom en konsulent og en medarbeider i klientorganisasjonen for så i neste fase å intervjuer vedkommende for å få deres opplevelse av situasjonen. Forskeren vil her være i besittelse av to ulike inntak til begivenhetene i form av egne observasjoner, samt deltakernes opplevelse og refleksjoner rundt de samme begivenhetene. Andre tilnærminger kan bestå i å ta utgangspunkt i såkalte kritiske hendelser, i dette tilfelle situasjoner som klienten, eller vi som observatører, i ettertid mener spilte en viktig rolle i å definere relasjonen.

En fase to vil kunne beskrives som teori-testende. En slik studie vil konsentrere seg om færre variabler og vil kunne velge ut klienter på tvers av ulike organisasjoner. Ideelt sett ville en slik studie kartlagt utviklingsforløpet over tid for bedre å avdekke kausale sammenhenger. En alternativ tilnærming vil kunne bestå i nedfelte ("embedded") case.-studier, hvor variabler på individ-nivå aggregeres opp til avdelingsnivå eller prosjektnivå og utfallsvariabler som beskriver utfallet av konsulentintervensjonen som helhet.

## **9.6. Implikasjoner for praksis**

Den skisserte modellen har implikasjoner for såvel kjøpere av konsulenttenester som for konsulenter og konsulentfirmaer. Modellen skisserer noen mulige årsaker for hvorfor konsulenter ikke lykkes i å etablere slike relasjoner. Vi har forsøkt å vise hvordan ulike konsulentroller kan tenkes å lede til ulike reaksjoner gjennom å påvirke medarbeideres opplevelse av kontroll og attribusjoner for tap av kontroll. Bedrifter

velger i mange tilfeller konsulenter på basis av konsulentfirmaets ekspertise og gjennomføringsevne. Bedrifter søker i mange tilfeller konsulentfirmaer med erfaring fra lignende prosjekter. Konsulenter selger seg inn ovenfor bedrifter som eksperter. Ulike roller kan følgelig slik sees som en tilpasning til klientorganisasjonens forventninger til hva konsulenter skal være for noe. En bedre forståelse av hvordan ulike roller påvirker klienters opplevelse av konsulenten og sin interaksjon med konsulenten kan slik bidra til å gjøre bedrifter til bedre og mer bevisste kjøpere av konsulenttjenester.

Konsulentene selv vil kunne bruke modellen for å forstå og diskutere rundt effekter av sin egen tilnærming. Vi kan tenke oss flere praktiske implikasjoner for konsulenter. For det første gir modellen konsulenter (eller konsulentfirmaet) muligheter til å revurdere valg med hensyn til valg og utforming av henholdsvis roller og konsulent metodikk. Dette påvirker hvordan konsulenten kommer inn i organisasjonen og hvilke verktøy og metodikk konsulenten tar med seg og eventuelt hvor formalisert og ”ferdig” denne metodikken er. Et mulig eksempel på praktiske implikasjoner kan for eksempel være å bygge inn situasjoner hvor klienter gis mulighet til å demonstrere og trekke fram sin egen erfaring. For det andre vil en slik modell kunne hjelpe konsulenter til å lese situasjoner i en konsulentintervensjon. Modellen kan slik sees som et rammeverk som hjelper konsulenten i å fortolke hva som skjer og hvorfor det skjer og eventuelt hva en kan gjøre for å sikre at noe skjer, eventuelt ikke skjer.

### **9.7. Implikasjoner for videre forskning**

Den skisserte modellen har implikasjoner for videre forskning i forhold til to domener. For det første bidrar modellen til å kaste lys over fenomenet konsulentintervensjoner. Den skisserte modellen kan ha viktige implikasjoner for hvordan vi forstår reaksjoner på ikke bare konsulenter men også ledere, hjelpearbeidere, sosial-arbeidere og andre. En lang rekke situasjoner er analoge til konsulent – klient interaksjon i at de forutsetter at vi oppgir kontroll i håp i bytte mot hjelp (Fisher, Nadler & Whitcher-Alagna, 1982; Bateson, 2000).

Mye av litteraturen har primært fokusert på hvordan personer reagerer på personen enten i form av konsulenten, lederen eller andre. Den skisserte modellen viser i

motsetning hvordan personer reagerer på situasjonen, hvor reaksjonen kan rette seg mot den andre eller mot en selv avhengig av hvordan folk opplever årsakene til situasjonen. Modellen viser også hvordan i utgangspunktet negative opplevelser i noen tilfeller kan resultere i større engasjement som hvor kontrolltap tolkes som resultat av mangelfull innsats.

For det andre bidrar modellen til å kaste lys over hvordan folk opplever kontroll og hvordan forestillinger om kontroll utvikles over tid. Mens tidligere bidrag for en stor del har sett reaksjoner på kontrolltap som drevet av stabile og antatt gitte motiver og drivkrefter viser modellen hvordan kontrolltap kan knyttes til ulike motivasjonsmessige tilstander og hvor slike tilstander bunner i folks forståelse av kontrolltapet. Modellen kan slik også sees som et bidrag til en bedre forståelse av kontroll og forestillinger om kontroll.

## Referanser

- Adler, A. (1959): *Understanding human nature*. Greenwich, CT. Fawcet.
- Adler, A. (1964): *Social interest: A challenge to mankind*. New York, NY. Capricorn.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Alloy, L. B., & Tabacnik, N. (1984): Assessment of covariations by humans and animals – the joint influence of prior expectations and current situational information. *Psychological Review*. Vol. 81. Nr. 1. s. 112 – 149.
- Alloy, L. B., & Abramson, L. Y. (1982): Learned helplessness, depression, and the illusion of control. *Journal of Social Psychology*. Vol. 42. Nr. 6. s. 1114 – 1126.
- Allport, G. W. (1954): *The Nature of Prejudice*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Amir, Y. (1976): The role of intergroup contact in change of prejudice and ethnic relations. I P. A. Katz (red.): *Toward the elimination of racism*. New York. Pergamon Press.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning*. Reading, Mass.. Addison-Wesley.
- Arkin, R. M., & Baumgardner, A. H. (1985): Self-handicapping. I J. H. Harvey & G. Weary (red.): *Attribution: Basic issues and applications* (s. 169 – 202). New York. Academic Press.
- Armenakis, A. & Burdick, H. B. (1988): Consultation Research: Contribution to Practice and Directions for Improvement. *Journal of Management*. Vol. 14. Nr. 2. s. 339 – 365.
- Aron, A., Aron, E. N., Tudor, M., & Nelson, G. (1991): Close relationships as including other in self. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 60. s. 241 – 253.
- Ashford, S. J. (1988): Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 24. s. 19 – 36.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1998): The Power of Resistance: Sustaining Valued Identities. I Kramer, R. M., & Neale, M. A. (red.): *Power and Influence in Organizations*. Thousands Oaks. CA. Sage Publications.
- Ashforth, B. E., & Mael, F.A. (1989): Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. Vol. 14. Nr. 1. s. 20 – 39.
- Averill, J. R. (1973): Personal Control over Aversive Stimuli and its Relationship to Stress. *Psychological Bulletin*. 80. s. 286 – 303.



- Averill, J. R. (1982): *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York, NY. Springer-Verlag.
- Averill, J. R. (1983): Studies on anger and aggression. *American Psychologist*. Vol. 38. s. 1145 – 1160.
- Baker, W. E. & Faulkner, R.R. (1991): Role as a resource in the Hollywood film industry. *American Journal of Sociology*. Vol. 97, Nr. 2, s. 279-309.
- Banaji, M. R., & Prentice, D. A. (1994): The Self in Social Contexts. *Annual Review of Psychology*. Vol. 45. s. 297 – 332.
- Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: the exercise of control*. New York. Freeman.
- Bandura, A. (1986): *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall.
- Barcus, S. W. (1995): Collaborative Client-Consultant Relationships. I S. W., & J. W. Wilkinson (red): *Handbook of Management Consulting Services*. New York. NY. McGraw Hill Inc.
- Bargh, J. A., & Thein, R. D. (1985): Individual construct accessibility, person memory and the recall-judgement link: The case of information overload. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 49. s. 1129 – 1146.
- Barry, B., & Bateman, T. (1992): Perceptions of influence in managerial dyads: The role of hierarchy, media and tactics. *Human Relations*. Vol. 45. s. 555 – 574.
- Bateson, J. E. (2000): Perceived Control and the Service Experience. I T. A. Swartz & D. Iacobucci (red.): *Handbook of Services Marketing and Management*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Bell, R. Q. (1968): A reinterpretation of the direction of effects in studies of socialization. *Psychological Review*. Vol. 75. s. 81 – 95.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989): People as sculptors versus sculptures: The roles of personality and personal control in organizations. I M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (red.) *Handbook of career theory*. New York. Cambridge University Press.
- Bennis, W. C. (1973): Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change. I A. Bartlett & T. Kayser (red.): *Changing organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Berscheid, E., & Reis, H. T. (1998): Attraction and close relationships. I D.T. Gilbert, Fiske, S. T. & G. Lindzey (red.) *Handbook of social psychology*. Boston. McGraw-Hill.
- Berscheid, E., Snyder, M. & Omoto, A. M. (1989): The Relationship Closeness Inventory: Assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 57. s. 792 – 807.

- Betancourt, H. (1990): An attribution-empathy model of helping-behavior – behavioral intentions and judgements of help-giving. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 16. Nr. 3. s. 573 – 591.
- Betz, B., & Fry, W. R. (1995): The role of group schema in the selection of influence attempts. *Basic and Applied Social Psychology*. Vol. 16. Nr. 3. s. 351 – 365
- Blanchard, P. A. Weigel, R. A., & Cook, S. W. (1975): The effect of relative competence of group members upon interpersonal attraction in cooperating interracial groups. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 32. s. 519 – 530.
- Block, P. (1981): *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. Austin. Texas. Learning Concepts.
- Bowlby, J. (1984): *Attachment and loss*. Harmondsworth. Penguin.
- Bowlby, J. (1988): *A secure base : parent-child attachment and healthy human development*. New York. Basic Books.
- Brehm, J. W. (1966): *A theory of psychological reactance*. San Diego. CA. Academic Press.
- Brehm, J.W. (1993). Control, its loss, and psychological reactance. I G. Weary, F.H. Gleicher, & K.L. Marsh (red.), *Control motivation and social cognition*. New York: Springer-Verlag
- Brehm, S. S. & Brehm, J. (1981): *Psychological reactance : a theory of freedom and control*. New York. Academic Press.
- Brown, R. (1995): *Prejudice: its social psychology*. Oxford. UK. Blackwell Publishers Ltd.
- Bruner, J. S. (1957): On perceptual readiness. *Psychological Review*. Vol. 64. s. 123 – 152.
- Budner, S. (1962): Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*. Vol. 30. s. 29 – 50.
- Cantor, N., & Mischel, W. (1979): Prototypes in person perception. I L. Berkowitz (red.): *Advances in experimental social psychology*. Vol. 12. s. 3 – 52..
- Carroll, J. S. (1978): Causal attributions in expert parole decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 36. s. 1501 – 1511.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979): *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*. Boston. MA. Houghton Mifflin Company.
- Czerniawska, F. (1999): *Management Consultancy in the 21<sup>st</sup> Century*. London. MacMillan Press Ltd.

Davis-Blake, A. & Pfeffer, J. (1989): Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*. Vol. 13. s. 385 – 400.

DeCharms, R. (1968): *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York, NY. Academic Press.

Dépret, E. & Fiske, S. T. (1999): Perceiving the powerful: Intriguing individuals versus threatening groups. *Journal of experimental social psychology*. Vol. 35., Nr. 5. s. 461 – 480.

Dirks, K. T., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1996): Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under which Individuals Promote and Resist Change. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 9.

Dutton, J. E., Ashord, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E.E. (1997): Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. Nr. 5. s. 407 – 423.

Duval, S., & Hensley, V. (1977): Extensions of objective self-awareness theory: The focus of attention-causal attribution hypothesis. I Harvey, J. H., Ickes, W. J., & Kidd (red.): *New directions in attribution research*. Vol. 1. Hillsdale. NJ. Lawrence Erlbaum Associates.

The Economist (1997): Management consulting: A special survey. 22. mars.

Ellis, H. C., & Hunt, R. R. Hunt (1993): *Fundamentals of cognitive psychology*. Madison, WI. Brown & Benchmark.

Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992): Consequences for managers using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*. Vol. 35. s. 618 – 634.

Fisher, J. D., Nadler, A. & Whitcher-Alagna, S. (1982): Recipient Reactions to Aid. *Psychological Bulletin*. Vol. 91. Nr. 1. s. 27 – 54.

Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990): A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. I M. P. Zanna (red.) *Advances in experimental social psychology*. Vol. 23. s. 1 – 74.

Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991): *Social Cognition*. New York. NY. McGraw-Hill, Inc.

Ferguson, E. D. (2000): *Motivation: A Biosocial and Cognitive Integration of Motivation and Emotion*. New York. Oxford University Press.

Forgas, J. P. (1995): Mood and judgement: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*. Vol. 117. s. 39 – 66.

- Foti, R. J., & Lord, R. G. (1987): Prototypes and scripts – the effects of alternative methods of processing information on rating accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 39. Nr. 3. s. 318 – 340.
- French, W. L., Bell Jr., C. H., & Zawacki, R. A. (red.) (1994): *Organization development and transformation: managing effective change*. Burr Ridge, Ill. Irwin.
- Frijda, N. H. (1986): *The emotions*. Cambridge. UK. Cambridge University Press.
- Gaertner, L., & Schopler, J. (1998): Perceived ingroup entitativity and intergroup bias: an interconnection of self and others. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 28. s. 963 – 980.
- Ganesh, S. R. (1978): *Organizational Consultants: A Comparison of Styles*. *Human Relations*. Vol. 31. Nr. 1. s. 1 – 28.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992): Self-efficacy – a theoretical-analysis of its determinants and mallability. *Academy of Management Review*. Vol. 17. Nr. 2. s. 183 – 211.
- Golembiewski, R. T. (red.) (1993): *Handbook of organizational consultation*. New York. NY. Marcel Dekker.
- Greenberger, D. & Strasser, S. (1986): Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 11. Nr. 1. s. 164 – 177.
- Greenberger, D. & Strasser, S. (1991): The Role of Situational and Dispoitional Factors in the Enchancement of Personal Control in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 13. s. 111 – 145. Greenwich. CT. JAI Press.
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983): *Consulting to management*. Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall.
- Grönroos, C. (2000): *Services Marketing Comes of Age*. I T. A. Swartz & D. Iacobucci (red.): *Handbook of Services Marketing and Management*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications
- Hamilton, D.L: & Sherman, S. J. (1996): Perceiving persons and groups. *Psychological review*. Vol. 103. Nr. 2. s. 336 – 355.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*. Vol. 77. Nr. 2.
- Havelock, R. G. (1973): *The Change Agents Guide to Innovation in Education*. Englewood Cliffs. NJ. Educational Technology Publications Inc.
- Heckhausen, J. (2000): Evolutionary perspectives on human motivation. *American Behavioral Scientist*. Vol. 43. Nr. 6. s. 1015 – 1029.

- Heckhausen, J. & Schulz, R. (1995): A Life-span Theory of Control. *Psychological Review*. Vol. 102. Nr. 2. s. 284 – 304.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1999): The primacy of primary control is a human universal: A reply to Gould's (1999) critique of the life-span theory of control. *Psychological Review*. Vol. 106. Nr. 3. s. 605 – 609.
- Heider, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*. New York. NY. Wiley.
- Hirschhorn, L. (1988): *The workplace within : psychodynamics of organizational life* Cambridge, MA. MIT Press.
- Hirschman, A. O. (1970): *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Hoffman, M. L. (1982): Development of prosocial motivation: Empathy and guilt. I N. Eisenberg-Berg (red.): *Development of prosocial behavior*. New York. Academic Press.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000): Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*. Vol. 25. Nr. 1. s. 121 – 140.
- Holahan, C.J. & Moos, R. H. (1987): Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52. Nr. 5. s. 946 – 955.
- Hom, P. W., & Griffeth, R.W. (1995): *Employee turnover*. Cincinnati. OH. South-Western Publishing.
- Horwitz, M. & Rabbie, J. M. (1982): Individuality and membership in the intergroup system. I H. Tajfel (red.): *Social identity and intergroup relations*. Cambridge. UK. Cambridge University Press.
- House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M. (1996): Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*. Vol. 21. Nr. 1. s. 203 – 224.
- Huczynski, A. (1987): *Encyclopedia of Organizational Change Methods*. Aldershot. England. Gower.
- Insko, C. A., Schopler, J., Drigotas, S. M., Graetz, K. A. Kennedy, J., Cox, C, & Bornstein, G. (1993): The role of communication in interindividual-intergroup discontinuity. *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 37. Nr. 1. s. 108 – 138.
- Insko, C. A., Schopler, J., Graetz, K. A., Drigotas, S.M., Currey, D. P., Smith, S. L. Brazil, D. & Bornstein, G. (1994): Interindividual-intergroup discontinuity in the prisoner-dilemma game. *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 38. Nr. 1. s. 87 – 116.

Isen, A. M. (1994): Towards understanding the role of affect in cognition. I R. S Wyer & T. K. Srull (red.): Handbook of Social Cognition. Vol. 3. s. 179 – 236. Hillsdale. NJ. Erlbaum.

Jackall, R. (1988): Moral mazes – the world of corporate managers. Oxford. UK. Oxford University Press.

Jermier, J. M. (1998): Introduction: Critical perspectives on organizational control. Administrative Science Quarterly. Vol. 43. Nr. 2. s. 235 – 256.

Jermier, J. M., Knights, D., & Nord, W. R. (1994): Resistance and power in organizations. London, UK. Routledge.

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965): From acts to dispositions: The attribution process in person perception. I L. Berkowitz (red.): Advances in experimental social psychology. Vol. 2. s. 219 – 262.

Judge, T.A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999): Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. Journal of Applied Psychology. Vol. 84. Nr. 1. s. 107 – 122.

Kahn, W. A. (1990): Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal. Vol. 33. Nr. 4. s. 692 – 724.

Kahn, W. A. (1992): To Be Fully There: Psychological Presence at Work. Human Relations. Vol. 45. Nr. 4. s. 321 – 349.

Kaplan, R. E. (1978): Stages in developing a consulting relation. A case study of a long beginning. Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 14. Nr. 1. s. 43 – 60.

Kassin, S. M., & Pryor, J. B. (1985): The development of attribution processes. I J. B. Pryor, & J. Day (red.): The development of social cognition. New York, NY. Springer-Verlag.

Keenan, A., & McBain, G. D. M. (1979): Effects of Type A behavior, intolerance of ambiguity, and locus of control on the relationship between role stress and work related outcomes. Journal of Occupational Psychology. Vol. 52. s. 277 – 285.

Kelley, H. H. (1967): Attribution theory in social psychology. I D. Levine (red.): Nebraska symposium on motivation. Lincoln. University of Nebraska Press.

Kellogg, D. (1984): Contrasting successful and unsuccessful OD consultation relationships. Group & Organization Studies. Vol. 9. s. 151 – 176.

Kemper, T.D. (1991): Predicting Emotions from Social-Relations. Social Psychology Quarterly. Vol. 54. Nr. 4. s. 330 – 342.

Kent, R. L., & Martinko, M. J. (1995): The development and evaluation of a scale to measure organizational attributional style. I M. J. Martinko (red.): Attribution theory: An organizational perspective. Delray Beach, FL. St Lucie Press.

Kieser, A. (1994): Crossroads – Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. Organization Science. Vol. 5. Nr. 4. s. 608 – 620.

Kirschenbaum, H., & Henderson, V. L. (red.) (1989): The Carl Rogers reader. Boston. Houghton Mifflin.

Klein, M. (1986): The selected Melanie Klein. Mitchell, J. (red). London. Penguin Books.

Krohne, H. W. (1989): The concept of coping modes: Relating cognitive person variables to actual coping behavior. Advances in Behavior Research and Therapy. Vol. 11. s. 235 – 248.

Kubr, M. (red.) (1996): Management consulting: a guide to the profession. Geneve. International Labour Office.

Kyrö, P. (1995): The Management Consulting Industry Described by using the Concept of "Profession". Upublisert doktoravhandling. Universitetet i Helsinki. Pedagogisk fakultet.

Langer, E. J. (1983): The psychology of control. Beverly Hills. CA. Sage Publications.

Latack, J. C. (1986): Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. Journal of Applied Psychology. Vol. 71. s. 377 – 392.

Latack, J. C., Kinicki, A. J. & Prussia, G. E. (1995): An integrative process model of coping with job loss. Academy of Management Review. Vol. 20. Nr. 2. s. 311 – 342.

Lawler, E. J. & Yoon, J. K. (1996): Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. American Sociological Review. Vol. 61. Nr. 1. s. 89 – 108.

Lawler, E. J. & Yoon, J. (1998): Network structure and emotion in exchange relations. American Sociological Review. Vol. 63. Nr. 6. s. 871 – 894.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969): Organization and environment: managing differentiation and integration. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin.

Lazarus, R. S. (1993):. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. Annual Review of Psychology. Vol. 44. s. 1 – 21.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984): Stress, appraisal, and coping. New York, NY. Springer Publication Company.

- Leavitt, H. J. (1965): Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches". I J. G. March (red.): Handbook of Organizations. Chicago, Ill. Rand McNally.
- Lippitt, G. (1978): The consulting process in action. La Jolla. CA. University Associates.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990): A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984): A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 34. s. 343 – 378.
- Luten, A. G., Ralph, J. A., & Mineka, S. (1997): Pessimistic attributional style: Is it specific to depression versus anxiety versus negative affect? Behavior Research and Therapy. Vol. 35. Nr. 8. s. 707 – 719.
- Lynch, J. G. Jr. (1982): On the external validity of experiments in consumer research. Journal of Consumer Research. Vol. 9. Nr. 3. s. 225 – 239.
- Løwendahl, B. R. (1997): Strategic management of professional service firms. København. Handelshøjskolens forlag.
- Løwendahl, B. R. (1992): Global strategies for professional business service firms. Upublisert doktor-avhandling. University of Pennsylvania.
- Mandler, G. (1975): Mind and emotion. New York. John Wiley
- Marguelis, N. & Raia, A. P. (1978): Conceptual Foundations of Organizational Development. New York. McGraw-Hill.
- Maslyn, J. M., Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1996): Failed Upward Influence Attempts: Predicting the Nature of Subordinate Persistence in Pursuit of Organizational Goals. Group and Organization Management. Vol. 21. Nr. 4. s. 461 – 480.
- McHugh, M., Beckman, L., & Frieze, I. H. (1979): Analyzing alcoholism. I I. H. Frieze, D. Bar-Tal, & J. S. Carroll (red.): New approaches to social problems. San Francisco. CA. Jossey-Bass.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1986): Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 54. Nr. 2. s. 385 – 405.
- Mead, G. (1934): Mind, self, and society : from the standpoint of a social behaviorist Chicago. University of Chicago Press.
- Menzel, R. K. (1975): A taxonomy of change agents skills. Journal of European Training, Vol. 4, side 287-288.



- Mischel, W. (1977): The interaction of person and situation. I D. Magnusson & N. S. Endler (red.): *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Hillsdale. NJ. Erlbaum.
- Moore, J. E. (2000): Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*. Vol. 25. Nr. 2. s. 335 – 349.
- Moy, J. & Ng, S. H. (1996): Expectation of outgroup behavior: Can you trust the outgroup?. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 26. Nr. 2. s. 333 – 340.
- Mullen, B., & Suls, J. (1982): The effectiveness of attention and rejection as coping styles – a meta-analysis of temporal differences. *Journal of Psychosomatic research*. Vol. 26. Nr. 1. s. 43 – 49.
- Mulligan, J. & Barber, P. (1999): The client-consultant relationship. I P. Sadler (red.): *Management Consultancy: A Handbook of Best Practice*. London. Kogan Page.
- Nevis, E. C. (1987): *Organizational consulting: The Gestalt approach*. Cleveland. OH. The Gestalt Institute Press.
- Newman, S. E., & Benassi, V. A. (1989): Putting judgements of control into context: Contrast effects. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 56. s. 876 – 889.
- Ng, S. H. (1980): *The social psychology of power*. Ng, Sik Hung. New York. NY. Academic Press.
- Oakes, P.J. (1987): The salience of social categories. I Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. (red.): *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York. NY. Blackwell.
- O'Shea, J., & Madigan, C. (1997): *Dangerous company: the consulting powerhouses and the corporations they save and ruin*. New York. Times Business.
- Ottaway, R. N. (1983): The change agent: A taxonomy in relation to the change process. *Human Relations*, Vol. 36. s. 361-392.
- Peabody, Y. D., & Goldberg, L. R. (1989): Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 57. Nr. 3. s. 552 – 567.
- Pittman, T. S. & D'Agostino, P. R. (1989): Motivation and cognition: Control deprivation and the nature of subsequent information processing. *Journal of Experimental Social Psychology* Vol. 25. s. 465 – 480.
- Pittman, T. S. & Pittman, N. L. (1980): Deprivation of control and the attribution process. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 39, s. 377 – 389.
- Poufelt, F., & Payne, A. (1995): *Management consultants – the Danish experience*. I H. von Weltzien Høyvik & A. Føllesdal (red.): *Ethics and consultancy: European perspectives*. Dordrecht. Kluwer Academic Publishers.

- MR Banaji, M. R., & Prentice, D. A. (1994): The self in social contexts. *Annual Review of Psychology*. Vol. 45. s. 297 – 332.
- Rice, R.E. & Aydin, C. (1991): Attitudes toward new organizational technology – network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36. Nr. 2. s. 219 – 244.
- Riipinen, M. (1996): The relation of work involvement to occupational needs, need satisfaction, locus of control and affect. *Journal of Social Psychology*. Vol. 136. Nr. 3. s. 291 – 303.
- Rodrigues, A. (1995): Attribution and social influence. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 25. s. 1567 – 1577.
- Rogers, C. (1951): *Client-centered therapy : its current practice, implications, and theory*. London. Constable.
- Rotter, J. B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*. Vol. 80. s. 1 – 28.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001): Location, location, location: Contextualizing organizational research (editorial). *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22. s. 1 – 13.
- Rydell, S. T. (1966): Tolerance of ambiguity and semantic differential ratings. *Psychological Reports*. Vol. 19. s. 1303 – 1312.
- Røvik, K. A. (1991): *Fra teori til teknikk : private organisasjonsutviklingsfirmaer i offentlig sektor*. Oslo: TANO, 1991.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23. s. 224 – 253.
- Sashkin, M. (1974): Models and roles of change agents. I J. W. Pfeiffer & J. E. Jones (red.) *The 1974 handbook for group facilitators*. LaJolla, California: University Associates, 1974.
- Schachter, S. (1964): The interaction of cognitive and physiological determinants of emotional state. I (L. Berkowitz (red.) *Advances in experimental social psychology*. Vol. 1. s. 49 – 82.
- Schein, E. H. (1969): *Process consultation (Vol. I)*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1987): *Process consultation (vol.II)*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1999): *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA. Addison-Wesley.

- Schneider, B. (1983): *Interactional Psychology and Organization Behavior*. I L.L. Cummings og B. Staw (red.). *Reserach in Organizational Behavior*. Vol. 3. s. 1 – 31. Greenwich. CN. JAI Press.
- Schopler, J., & Insko, C. A. (1992): The discontinuity effect in interpersonal and intergroup relations: Generality and mediation. I W. Stroebe & M. Hewstone (red.) *European review of social psychology*. Vol. 3. s. 121 – 151.
- Schwab, M. R. (1983): *Ideology and action: an analysis of the status dimension in helping relationships*. Upublisert doktoravhandling. University of Cincinnati.
- Sears, R. R. (1951): A theoretical framework for personality and social behavior. *American Psychologist*. Vol. 6. s. 476 – 482.
- Sedikides C, Skowronski JJ. (1991): The law of cognitive structure activation. *Psychological Inquiry*. Vol. 2. s.169 – 184
- Seligman, M. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents. *Journal of Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 50. s. Nr. 4. s. 832 – 838.
- Sherif, M. (1966): *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. London. UK. Routledge and Kegan Paul.
- Shetzer, L. (1993): A Social Information-processing Model of Employee Participation. *Organization Science*. Vol. 4. Nr. 2. s. 252 – 268.
- Skinner, E. A. (1995): *Perceived control, motivation, & coping*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Snyder, M. & Stukas Jr. (1999): *Interpersonal Processes: The Interplay of Cognitive, Motivational and Behavioral Activities in Social Interaction*. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50. s. 273 – 303.
- Spector, P.E. (1998): A debate about aggregating individual measures of employee behavior into withdrawal. *Journal of organizational behavior*. Vol. 19. Nr. 5. s. 435.
- Stake, R. E. (2000): The case study method in social inquiry. I R. Gomm, M. Hammersley, & P. Foster (red.): *Case Study Method – Key Issues, Key Texts*. London. UK: Sage Publications. Opprinnelig publisert i 1978 i *Educational Researcher*, Vol. 7.
- Staw, B. (1986): Beyond the control graph: Steps toward a model of perceived control in organizations. I R. N. Stern & S. McCarthy (red.): *International yearbook of organizational democracy*. Vol. 3. Chicester. UK. Wiley.
- Staw, B., Bell, N., & Clausen, J. (1986): The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 31. s. 56 – 77.

- Steele, F. (1975): Consulting and organizational change. Amherst, Massachusetts: University of Massachusetts Press.
- Stipek, D. J. (1983): A developmental analysis of pride and shame. *Human Development*. Vol. 26. s. 42 – 54.
- Stryker, S. (1980): Symbolic interactionism : a social structural version. Menlo Park, CA. Benjamin/ Cummings Publications
- Sturdy, A. (1997): The consultancy process – an insecure business? *Journal of Management Studies*. Vol. 34. Nr. 3. s. 389 – 413.
- Swidler, A. (1986): Culture in Action – Symbols and Strategies. *American Sociological Review*. Vol. 51. Nr. 2. s. 273 – 286.
- Taylor, S. E.. & Fiske, S. T. (1975): Point-of-view and perceptions of causality. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 32. s. 439 – 445.
- Taylor, S. E. & Fiske, S. T. (1978): Saliency, attention, and attribution: Top of the head phenomena. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 11. s. 249 – 288.
- Tesser, A., Gatewood, R., & Driver, M. (1968): Some determinants of gratitude. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 9. s. 233 – 236.
- Tichy, N. M. (1974): Agents of planned social change: Congruence of values, cognitions and actions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, side 164-182.
- Turner, J. C. (1982): Towards a cognitive redefinition of the social group. I H. Tajfel (red.): *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge. UK. Cambridge University Press.
- VanDyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995): Extra-role Behaviors – In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 17. s. 215 – 285. Greenwich. CT. JAI Press.
- Van Maanen, I., & Barley, S. (1984): Occupational communities. Culture and control in organizations. I B. M. Staw & L. L. Cummings (red.) *Research in organizational behavior*. Vol. 6. s. 287 – 365. Greenwich. CT. JAI Press.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984): Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotinal states. *Psychological Bulletin*. Vol. 96. s. 465 – 490.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985): Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*. Vol. 98. s. 219 – 235.
- Weiner, B. (1979): A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*. Vol. 71. s. 3 – 25.

Weiner, B. (1985): An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*. Vol. 92. Nr. 4. s. 548 – 573.

Weiner, B. (1986): An Attributional Theory of Motivation and Emotion. London. Springer Verlag.

Weiner, B. , Frieze, I., Kuckla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R. M. (1972): Perceiving the causes of success and failure. I E. E. Jones, D. E. Kanous, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (red.): *Attribution: Perceiving the causes of behavior*. Morristown, NJ. General Learning Press.

Weiner, B., & Graham, S. (1984): An attributional approach to emotional development. I C. Izard, J. Kagan, & R. Zajonc (red.): *Emotion, cognition and behavior*. New York. NY. Cambridge University Press.

Weiner, B., Graham, S. & Chandler, C. (1982): Causal Antecedents of Pity, Anger and Guilt. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 8. s. 226 – 232.

Weiss, H. M., & Adler, S. (1984): Personality and organizational-behavior. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6. s. 1 – 50.

Werr, A. (1995): Approaches, Methods and Tools of Change – A Literature Survey and Bibliography. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 16. s. 607 – 651.

Werr, A. (1999): *The Language of Change: The roles of methods in the work of management consultants*. Upublisert doktoravhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Westen, D. (1998): The scientific legacy of Sigmund Freud: Toward a psychodynamically informed psychological science. *Psychological Bulletin*. Vol. 124. Nr. 3. s. 333 – 371.

White, R. W. (1959): Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*. Vol. 66. s. 297 – 333.

Wicker, F. W., Payne, G. C., & Morgan, R. D. (1983): Participant descriptions of guilt and shame. *Motivation and Emotion*. Vol. 7. s. 25 – 39.

Vivian, J. E., & Berkowitz, N. H. (1992): Anticipated Bias from an Outgroup – An Attributional Analysis. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 33. Nr. 4. s. 415 – 424.

Wong, P. T. P., & Weiner, B. (1981): When people ask why: Questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 40. Nr. 4. S. 650 – 663.

Wooten, K. L. & White, L. P. (1989): Toward a Theory of Change Role Efficacy. *Human Relations*, Vol. 42. Nr. 8. Side 651-669.

Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*. New York, NY. Wiley.

Zajonc, R. B. (1968); Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 9. s. 1 – 27.

Zajonc, R. B. (1998): Emotions. I D.T. Gilbert, Fiske, S. T. & G. Lindzey (red.) *Handbook of social psychology*. Boston. McGraw-Hill.

Yin, R. K. (1989): *Case study research: Design and methods*. Newbury Park. Sage Publications.

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990): Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75. s. 132 – 140.