

Brug eksterne konsulenter fornuftigt!

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



Brugen af konsulenter (navnlig i den offentlige sektor) har stået en del for skud på det sidste, så det må vel være rimeligt nok at tage til genmæle.

Brugt rigtigt kan eksterne konsulenter give et boost til- eller løse et midlertidigt problem for en organisation - og dermed tilføre en væsentlig værdi, inden de tager videre til den næste opgave i en ny organisation.

Brugt forkert kan eksterne konsulenter være en dyr `fornøjelse`.

Derfor skal en ansvarlig ledelse gøre sig nogle tanker om, hvornår ens organisation med fordel kan bruge konsulenter udefra, ligesom den skal gøre sig nogle overvejelser om, hvad organisationerne selv kan gøre - for at få mest muligt ud af konsulentydelsen. Det er det, denne artikel handler om.

Hvornår skal man bruge eksterne konsulenter:

Når en ledelse står overfor en opgave, som skal løses, er det klart, at det kræver en analyse af, hvordan man bedst får den løst og til en fornuftig pris. Eksterne konsulenter skal bruges på de rigtige områder - og er der fx tale om noget nær en fuldtidsstilling indenfor et fagområde, som organisationen har permanent brug for, ja så giver det selvfølgelig god mening at se sig om efter en mere permanent løsning - måske i form af en ny medarbejder.



Der kan dog også være særdeles gode grunde til, at en ledelse træffer beslutning om, at en opgave skal løses af udefrakommende konsulenter, som er tilknyttet virksomheden midlertidigt. Her er nogle af de forhold, hvor det kan give god mening at vælge eksterne konsulenter:

- 1) Opgaven er af midlertidig karakter, og organisationen mangler ressourcer til at løfte den på egen hånd.
- 2) Opgaven ligger udenfor organisationens kerneområder og kræver en specialviden, som organisationen kun har brug for i begrænset omfang.
- 3) Organisationens trænger til at blive udfordret/inspireret/evalueret udefra, få et nyt blik på eksisterende praksis, hvor de fleste udgående konsulenter jo kender markedet rigtigt godt og kan tilføre den nyeste viden og andres erfaringer.
- 4) Opgaven kræver en fortrolighed, som fx den øverste ledelse kan have svært ved at finde internt i organisationen. Dette kan være ledelsessparring på forskellige områder.
- 5) Organisationens overvejer at få tilknyttet et nyt fagområde - og vil gerne afprøve dette midlertidigt eller få midlertidigt hjælp til opstarten.
- 6) Organisationens bruger eksterne konsulenter som opgave-buffer, så virksomheden ikke i unødigt grad skal 'hyre og fyre', hvilket kan være hårdt for enhver organisation. Når den eksterne konsulent er færdig, forsvinder han/hun igen uden sværds slag.

Indenfor nogle fagområder kan det være så svært at finde kandidater, at organisationen er nødsaget til at booke eksterne konsulenter ind i længere perioder.

Hvordan får man mest ud af de eksterne konsulenter:

Hvis man beslutter sig for at hyre en ekstern konsulent ind, er det vigtigt, at ledelsen på forhånd gør sig klart, at selvom der er tale om en person, som er dybt kompetent på sit arbejdsfelt og selvom den tid, man har aftalt er 100 % effektiv – ja så er der stadig et stykke arbejde, som organisationen skal gøre for, at konsulenten kan opnå et godt resultat:

- 1) Ledelsen/andre ressourcepersoner skal sætte tid af til at klæde konsulenten på i forhold til opgave og organisation.
- 2) Organisationen og konsulenten skal sammen definere problemet, finde den rigtige løsning på den forhåndenværende opgave.
- 3) Opgaven skal forankres ind i organisationen, gerne løses i samarbejde med interne ressourcepersoner, som har ejerskab til opgaven.
- 4) Når konsulenten har leveret sin del af opgaven, er det vigtigt, at organisationen er klar til at tage over, og at der er lagt planer for hvordan.

Som et særskilt punkt kan nævnes, at det er vigtigt, at ledelsen forbereder organisationen på, at konsulenten kommer og at konsulentens rolle meldes ud i organisationen. Hvis der er intern modstand mod konsulentens arbejde, er det vigtigt, at ledelsen søger at håndtere den. Modstanden kan komme fra ansatte, som gerne selv ville have lavet opgaven og som nu føler sig overset eller modstanden kan være rettet mod at opgaven (fx en forandrings eller effektiviseringsproces) overhovedet gennemføres. Det er vigtigt, at konsulenten orienteres om modstanden.

Summa Summarum:

Så det overordnede budskab handler ikke så meget, om man skal bruge eksterne konsulenter eller ej, men om hvordan!

Hvis organisationerne vil have det bedste resultat ud af en ekstern konsulent, skal de være bevidste om at bruge konsulenten til de rigtige opgaver og i det rigtige omfang.

Og de skal sørge for at klæde konsulenten ordentligt på i forhold til organisation og opgave.



Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på www.tegkamp.dk



12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn

Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf