

Outsourcing som ledelsesfilosofi - et konsulentperspektiv

Problemstillingen "make or buy" er naturligvis også interessant i forbindelse med ledelsesopgaver

Af Flemming Poulfelt

Resumé

Anvendelse af konsulenter som aktører til løsning af en lang række forskelligartede ledelsesopgaver har vundet stigende indpas igennem de sidste ti år i både den private og offentlige sektor. Rationalet herfor er flere, men skyldes især den stigende opmærksomhed på outsourcing som ledelsesfilosofi samt en ledelsesmæssig erkendelse af, at konsulentbistand i mange tilfælde er en proaktiv handling, som kan medvirke til at skabe fremdrift samt en positiv nytteværdi i forhold til de ledelsesopgaver, der skal løses. På basis heraf belyser artiklen dels de ændrede vilkår for den øgede konsulentanvendelse, og dels hvorledes virksomheder kan optimere værditilvæksten i opgaveløsningen gennem brug af eksterne ressourcer. En vigtig forudsætning herfor er eksistensen af det duale ansvar, om end det fastslås, at det kun er ledelsesopgaver som kan outsources og ikke ledelsesansvaret.

Outsourcing som ledelsesfilosofi

Fænomenet outsourcing repræsenterer en klassisk erhvervsøkonomisk problemstilling, nemlig spørgsmålet om at "gøre selv" eller "købe ude," hvilket mere præcist er søgt udtrykt i transaktionsomkostningsteorien (Williamson, 1975), hvis indhold beskæftiger sig med rationalet for, hvornår en virksomhed skal vælge selv at

Outsourcing som ledelsesfilosofi - et konsulentperspektiv

Problemstillingen "make or buy" er naturligvis også interessant i forbindelse med ledelsesopgaver

Af Flemming Poulfelt

Resumé

Anvendelse af konsulenter som aktører til løsning af en lang række forskelligartede ledelsesopgaver har vundet stigende indpas igennem de sidste ti år i både den private og offentlige sektor. Rationalet herfor er flere, men skyldes især den stigende opmærksomhed på outsourcing som ledelsesfilosofi samt en ledelsesmæssig erkendelse af, at konsulentbistand i mange tilfælde er en proaktiv handling, som kan medvirke til at skabe fremdrift samt en positiv nytteværdi i forhold til de ledelsesopgaver, der skal løses. På basis heraf belyser artiklen dels de ændrede vilkår for den øgede konsulentanvendelse, og dels hvorledes virksomheder kan optimere værditilvæksten i opgaveløsningen gennem brug af eksterne ressourcer. En vigtig forudsætning herfor er eksistensen af det duale ansvar, om end det fastslås, at det kun er ledelsesopgaver som kan outsources og ikke ledelsesansvaret.

Outsourcing som ledelsesfilosofi

Fænomenet outsourcing repræsenterer en klassisk erhvervsøkonomisk problemstilling, nemlig spørgsmålet om at "gøre selv" eller "købe ude," hvilket mere præcist er søgt udtrykt i transaktionsomkostningsteorien (Williamson, 1975), hvis indhold beskæftiger sig med rationalet for, hvornår en virksomhed skal vælge selv at

forestå en produktion eller at lægge den ud til underleverandører.

Når der er tale om en velkendt problemstilling, hænger det sammen med, at virksomheder gennem tiderne har stillet sig spørgsmålet i forbindelse med en række opgavers udførelse fx i forbindelse med virksomhedens produktion. Således har anvendelse af underleverandører været en (aner)kendt form i mange år indenfor industrien. Også når det drejer sig om ydelser på andre fronter såsom serviceområdet er "køb ude" et velkendt fænomen. For eksempel betragtes anvendelse af en advokat som en almindelig foreteelse, om end ikke altid ønskværdig på grund af årsagen hertil. I princippet er der her tale om en opgave, som en virksomhed selv burde kunne forestå løsningen af. Imidlertid er situationen på dette område, at mange virksomheder ikke råder over den juridiske ekspertise, som er nødvendig for at kunne løse de pågældende opgaver. Dertil kommer, at kun få virksomheder formentlig vil overveje alternativet, nemlig selv at ansætte en person med den pågældende juridiske ekspertise på grund af, at den konkrete viden måske kun skal benyttes med uregelmæssige mellemrum samt at ressourcekravet for at vedligeholde videniveauet derfor vil være for stort. Graden af særpræg ved ekspertisen samt hypigheden i transaktionen bliver derfor to relevante kriterier i forbindelse med overvejelser om, hvorledes en given produktion skal organiseres (Williamson, 1975).

Men hvis outsourcing som fænomen således ikke er nyt, hvad er så grunden til dets renæssance, og hvori består eventuelle ændringer i begrebet og opfattelsen i forhold til tidligere? Den væsentligste

drivkraft hænger utvivlsomt sammen med den skærpede konkurrencesituation nationalt såvel som internationalt, som de fleste industrier og virksomheder har oplevet gennem de seneste ti år. Konsekvensen heraf har været en stadig stigende fokus på, hvorledes konkurrencekraften kan opretholdes og især på spørgsmålet om, hvorledes unikke kompetencer kan sikres og udvikles (Prahalad & Hamel, 1990), samt hvorledes en større grad af effektivitet i ressourceudnyttelsen kan opnås. Det nye i begrebet er derfor primært fokus på spørgsmålet, hvor og hvorfor outsourcing vil indebære en forøgelse i værditilvæksten (Alexander & Young, 1996) foruden, at hvor outsourcing tidligere blev benyttet i forbindelse med mere sekundære aktiviteter eller perifere ydelser, omfatter det i dag betydeligt mere centrale dele af en virksomheds "værdikæde," jf. "outsourcing is increasingly being used as a management tool for transforming the vertically integrated organisations of the past into the dynamic networked organisations of the future" (The Outsourcing Institute, 1997). Et efterhånden klassisk eksempel er Nike, som er verdens største producent af sportssko, men som ikke producerer en eneste løbesko selv.

En konsekvens af den større opmærksomhed på og anvendelse af outsourcing har blandt andet været, at kravene til underleverandører er blevet skærpet. Således stilles der i dag betydeligt flere formaliserede krav til en underleverandørs tekniske, kvalitetsmæssige, udviklingsmæssige, ledelsesmæssige og økonomiske kompetence med henblik på at reducere sårbarhed og usikkerhed fra den outsourcendes parts side. Kravet om en ISO certi-

ficering er et konkret eksempel herpå, men mange andre kriterier anvendes i forbindelse med screeningen og aftalegrundlagets fastlæggelse. For leverandørloyalitet er ligeså kritisk som kundeloyalitet i de fleste virksomheder - selv om det ofte er det kundeorienterede perspektiv som fremhæves.

Blandt de erhverv, hvis eksistens mere eller mindre er baseret på outsourcingfilosofien, er konsulentbranchen, idet konsulenter typisk medvirker i løsningen af en lang række opgaver, som virksomheders ledelse - ud fra forskellige rationaler - har besluttet at "købe ude". Som eksempler herpå kan nævnes rekruttering, lederudvikling, kvalitetsudvikling, resultatforbedring og strategi. Hertil kommer, at branchen i et stort omfang selv har været en varm fortaler for en større grad af outsourcing i industrien og udlicitering i den offentlige sektor med henblik på at styrke konkurrencegrundlaget og optimere resourceudnyttelsen. Derved har konsulentbranchen som helhed draget fordel af den stigende aktivitet på outsourcingområdet rent forretningsmæssigt. Således har konsulenter i mange tilfælde lagt op til, at en klientvirksomhed burde lægge opgaver ud - og med den deraf afledte konsulentmæssige "dominoeffekt."

Formålet med artiklen er derfor at belyse de ændrede vilkår for den øgede konsulentanvendelse, hvilke drivkræfter der især ligger bag inddragelsen af eksterne rådgivere, samt hvorledes virksomheder kan optimere værditilvæksten i opgaveløsningen gennemført i samarbejde med konsulenter. Artiklen er baseret på en række forskellige studier af konsulentbranchen - og især management-

konsulentbranchen - igennem de seneste fem år omfattende konsulent- og klientsiden (Wilderom, 1990, FMK, 1991, FMK, 1994) samt studier af samarbejdet mellem konsulenter og virksomheder indenfor både den private og offentlige sektor (Covin & Fisher, 1991, Askvik, 1995, Poulfelt, 1996). Disse studier er især baseret på surveymetodik. Hertil kommer adskillige interviews og samtaler med ledere (som brugere af konsulenter), og konsulenter i og udenfor Danmark, som led i et projekt om konsulentanvendelse foruden litteraturstudier indenfor området.

Profil af konsulentmarkedet - en outsourcingarena

Konsulentområdet er en interessant branche ud fra flere synsvinkler. For det første er det en industri, som er vokset relativt meget gennem de senere år (Economist, 1997). Vækstraten har konservativt anslået været på gennemsnitlig 10-15% på de europæiske markeder igennem de senere år og ikke mindre udenfor dette kontinent. Det danske konsulentmarked ligger klart indenfor dette interval - og måske endda i den øvre ende. Og væksten synes ikke at have en ende jf. "Growth and revenues seem to be unstoppable", som var overskriften i en nylig artikel i Financial Times om konsulentbranchens udvikling (1997). Ud over at en sådan vækst er en indikator på den kompleksitet og usikkerhed, som mange virksomheder og ledere i dag oplever som følge af, at tid og rum på det nærmeste er sat ud af kraft, illustrerer det også, at legitimeringsgrundlaget for konsulenter er blevet styrket. Hvor konsulenter således tidligere blev anskuet ud fra en mere defensiv holdning, er det generelle

billede i dag en betydelig mere proaktiv holdning til det at inddrage eksterne rådgivere (FMK, 1994, Poulfelt 1996) blandt andet med reference til outsourcingfilosofien.

For det andet er konsulentområdet interessant ud fra en vidensbetragtning, idet branchen kan siges at være en udmærket illustration af den fokus vidensområdet har fået jf. at den øgede anvendelse af konsulenter skyldes, at konsulentområdet rent faktisk er en hensigtsmæssig arena for at organisere viden til brug i forskellige virksomhedsmæssige kontekster (Baxter, 1996). Vidensamfundet har vundet indpas, og konsulenter har en ganske synlig rolle heri, som formidlere af ekspertise og meninger (Czarniawska-Joerges, 1988).

For det tredje er konsulentbranchen interessant ud fra en "påvirkningsvinkel" jf. "high-impact consulting," der som præmis har, at det gælder om, at klienten kan nyttiggøre konsulentens indsats (Schaffer, 1997) samt udlægningen "the nurseries of the powerful" med reference til den betydning konsulentområdet tillægges (Micklethwait & Wooldrige, 1996). Mange konsulentopgaver har et strategisk perspektiv, hvad enten det mere konkret drejer sig om virksomhedens udviklingsretning, frasalg, fusioner og virksomhedskøb, ledelsesudvikling, knowledge management, business process reengineering, kvalitetsudvikling og udlicitering for blot at nævne et par områder, indenfor hvilke der tit ses en medvirken af konsulenter. Konsekvensen heraf er, at konsulentopgaver ofte vedrører fundamentale sider af en virksomheds drift og udvikling og derfor på dette grundlag må siges at have - mulighed for - en væsentlig påvirk-

ning og indflydelse på de beslutninger, som følger i kølvandet på konsulentopgaven. Troværdighed, relevans og sandhed bliver derfor væsentlige kriterier i forbindelse med brugen af eksperter jf. Stehr (1994), som i forbindelse med professionelle rådgivere fremhæver, at nøglespørgsmål er knyttet til hvorledes disse findes samt hvorledes deres troværdighed bestemmes. Derfor bliver samspillet mellem ledelsen og konsulenten i det konkrete projektforsløb centralt med henblik på dels at realisere de ønskede intentioner, dels at sikre grundlaget herfor og dels at sikre resultaterne ført ud i praksis.

Drivkræfter for markedets udvikling

Blandt de væsentligste drivkræfter for konsulentanvendelse i Europa igennem de sidste par år har især været: 1) Den stigende internationale konkurrence, som tvinger mange virksomheder til at foretage ændringer i forretningsprofil, produktions-systemer og organisation med henblik på at opnå en større grad af konkurrencedygtighed og effektivitet i såvel produktionsapparat, arbejdsstyrke og ledelse. 2) Den økonomiske vækst og udvikling i Europa har medført, at mange virksomheder skifter deres fokus fra ren og skær effektivitetsbetragtninger til mere strategiske og udviklings- og innovationsorienterede aktiviteter. 3) Indførelsen af EMU'en indebærer en afklaring af en lang række regulatoriske og tekniske spørgsmål imellem deltagerlandene og dem udenfor, samt hvorledes spillereglerne for et fremtidigt samarbejde skal formuleres på det politiske og økonomiske plan. 4) Privatiseringen og dereguleringsinitiativer i de fremadskridende Østeuropæiske økonomier

samt restruktureringer indenfor den offentlige sektor i mange lande har indebåret en lang række opgaver for konsulentindustrien. 5) Den hastige udvikling indenfor det informationsteknologiske område samt år 2000 problematikken har i et stort omfang sat dagsordenen for konsulentmarkedets udvikling. Således har konsulentopgaver indenfor IT-området fx i form af systemudvikling og systemintegration været det felt, som har haft den største vækst og omsætning igennem de seneste år. 6) Outsourcing i den mere traditionelle forstand, hvor virksomheder overdrager varetagelsen af konkrete opgaver til konsulentfirmaer såsom fx facility management indenfor IT-området, rekruttering og personaleudvikling samt uddannelse.

Men den øgede brug af konsulenter - og dermed også de øgede udgifter til disse - rejser tillige en række fundamentale spørgsmål som fx "hvad er nytteværdien af rådgivning?" Trods spørgsmålets enkelthed er det betydeligt mere komplekst i virkelighedens verden, selvom det umiddelbare svar er, at god rådgivning er næsten ubetaleligt jf. "gode råd er dyre," mens dårlig rådgivning kan føre en virksomhed ud på usikker grund. At svaret til tider kan være lidt dunkelt kan illustreres ved, at AT&T i perioden 1989-94 anvendte omkring 1/2 milliard US \$ (svarende til mere end 3 milliarder DKK) på konsulenter. Måske synes beløbet ikke af meget i forhold til en omsætning på mere end 50 milliarder US \$ per år. Men set i lyset af, at virkningen måske synes tvivlsom, er der trods alt tale om et væsentligt beløb jf en udtalelse fra en tidligere AT&T leder: "AT&T has been losing market sharesmaybe much of the advice was never

taken seriously, but you would think with consistent outlays of many millions of dollars, some of it must have been taken seriously. At the end of it all, what happened? Not much." (O'Shea & Madigan, 1997, s.5). Til trods for at der gennem de senere år har været ganske megen fokus på "nytteværdi" udtrykt som værditilvækst ("added value") i normal konsulentjargon, er punktet fortsat ligeså relevant på grund af en begrænset analytisk dokumentation herfor jf dog Solomon (1997), som i en analyse af 26 konsulentopgaver hævder, at undersøgelsen indikerer, at anvendelsen af en konsulent måske kan siges at have været med til at øge en virksomheds værdi. Afledt heraf er et centralt punkt spørgsmålet om, hvorledes en virksomhed kan medvirke til at skabe og sikre et samarbejde med eksterne konsulenter, der kan skabe et grundlag for at optimere nytteværdien af de indsatte ressourcer. For hverken virksomheder eller konsulenter er økonomiske eller videnskabelige filantroper.

Når konsulenter anvendes

Motiverne for at bruge eksterne konsulenter er velkendte og har gennem de senere år ikke ændret sig radikalt. Dette gælder ligeledes fordelingen mellem de forskellige rationaler. Således viser forskellige empiriske undersøgelser, at anvendelse af konsulenter typisk er forankret i seks motivtyper (Gattiker & Larwood, 1985, Economist, 1989, Kubr, 1993, FMK, 1994):

- ❶ Ønsket om ny viden og nye metoder.
- ❷ Ønsket om en ekstern part, der kan virke som inspirator og moderator.
- ❸ Behov for at få situationen set med "nye øjne."

- ④ Behov for en ekstra ressource.
- ⑤ Ønsket om en uafhængig og neutral vurdering af en given problemstilling.
- ⑥ Behov for politisk legitimitet og/eller politiske bevæggrunde

Oversigten udgør samtidig en rækkefølge. En analyse af det danske marked (FMK, 1994) viste i øvrigt, at motiverne nr. 1-4 var næsten lige store og tilsammen udgjorde de 80%, mens de resterende 20% fordelte sig på motiv nr. 5-6, og med det politiske motiv som det laveste med en hyppighed på omkring 5%. Det interessante ved analysen var i øvrigt, at den både dækker konsulentensiden og brugersiden samt, at de to fordelinger tilnærmelsesvis var de samme. Det er også bemærkelsesværdig, at det politiske motivs placering tilsyneladende forekommer relativt svagt til trods for, at det ofte fremhæves som - næsten - dominerende i debatter og populære artikler om konsulentbranchen. Dette er ikke overraskende, idet opgaver med politiske dagsordener ofte giver anledning til mest politisk støj jf. Sørensen, 1993. Det politiske motiv dækker bredt og er typisk mere udpræget i den offentlige sektor sammenholdt med den private. I øvrigt forekommer der en relativ stor konsistens mellem danske analyser og andre analyser gennemført i udenlandske konsulentmarkeder (Gattiker & Larwood, 1985, Wilderom, 1990, Askvik, 1995).

Set i et outsourcingperspektiv er der mange og gode begrundelser for at inddrage eksterne konsulenter. Således er det klart, at opgaver der alene gennemføres aperiodisk og typisk med en lav frekvens med fordel kan udliciteres til konsulenter. Fx er rekruttering af en topleder ikke en

daglig foreteelse i de fleste virksomheder, hvorfor konsulenter indenfor lederudvælgelse forekommer at være naturlige partnere i en rekrutteringssituation givet deres kendskab til markedet og deres netværk. Ligeledes kan konsulenter hævdes at besidde en ekspertise og viden, som de færreste virksomheder dels vil være i stand til at udnytte løbende og dels videreudvikle på et lønsomt grundlag. Konsulenter hyres blandt andet fordi de har en særlig kompetence, og fordi de har et erfaringsset opnået gennem løsning af relativt identiske opgaver (Kubr, 1996). Her er der i øvrigt tale om et interessant klient-konsulent lignende dilemma. For på den ene side ønsker en virksomhed, som inddrager en konsulent at udnytte dennes vidensbase - det er derfor den pågældende konsulent er hidkaldt - og på den anden side er der i nogle tilfælde en vis reservation mod at skulle blive det næste case i databasen. Konsulentens funktion som "den fornyende" anfægtes imidlertid også. Således har Stehr (1994) anført, at udviklingen i rutiner i konsulentsammenhæng fx i form af modeller og referencerammer kan udgøre en risiko for udviklingen af nye perspektiver i situationer, hvor "same procedure as last time" ikke er en ønskværdig fremgangsmåde i forhold til klientens problemstilling.

Selv om Williamsons transaktionsomkostningsteori (1975) har en række begrænsninger, kan den siges at være en udmærket beskrivelsesramme i økonomiske termer på konsulentfænomenet set i et outsourcingperspektiv - om end det har en betydelig længere historie. Især går begrænsningerne på den manglende dynamik i perspektivet, samt at der er tale om

en teoridannelse baseret på "economic man's" rationalitetsopfattelse. I praksis viser spredningen i motivstrukturen for konsulentanvendelse et bredere rationale.

Det kritiske samarbejde

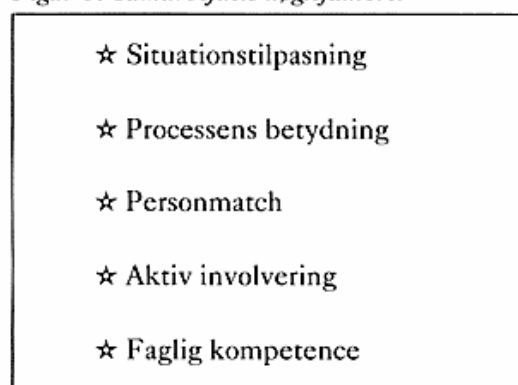
Forfatterne til en nyligt publiceret bog "From Promise to Performance" (1997) blev i forbindelse med udgivelsen stillet spørgsmålet om, hvorledes virksomheder kan udnytte konsulenter i større forandringsprojekter. Svaret herpå var: "There are no case in which the knowledgeable, objective outside view that consultants provide can be invaluable It is the marriage of the two cases of knowledge that can make the relationship with the consultant such a powerful and valuable learning experience Ultimately, ensuring that a consultant's expertise translates into helping build a company's own strategic competence depends on the way the company manages the relations" (Bau- man, Jackson & Lawrence, 1997).

Pointen er med andre ord i deres udlægning af konsulentindsatsens effekt ikke alene et spørgsmål om konsulentens vidensbase, men i høj grad et spørgsmål om, hvorledes virksomheden er i stand til at udvikle og effektuere et konstruktivt samspil med konsulenten (Covin & Fisher, 1991, Schaffer, 1997). Med andre ord er det hverken konsulenten eller klienten isoleret, der er determinerende for et gunstigt resultat, men derimod samspillet. Mange fremstillinger indeholder normative referencerammer for, hvorledes virksomheder skal finde, udvælge og samarbejde med konsulenter (Economist 1989, Kubr, 1993, Feaco 1995). Imidlertid er det få fremstillinger, der omfatter nogle mere

grundlæggende overvejelser og refleksioner om dette samspils karakter bortset fra, at der lægges op til, at en ledelse bør være medaktør uden at denne rolle specificeres yderligere. Ofte fremstilles brug af konsulenter ud fra et relativt traditionelt og økonomisk rationalistisk synssæt (Sturdy, 1997 a). Endvidere er det få fremstillinger, der problematiserer spørgsmålet om en ledelses egen parathed og kapacitet til at samarbejde med konsulenter, samt om ledelsen er parat til at tage konsekvenserne af et givent projekt fx i form af at skulle gennemføre omfattende ændringer, og med de reaktioner dette ofte resulterer i. Det tidligere nævnte AT&T eksempel er måske en illustration herpå samt med den heraf afledte konsekvens på en reduceret ledelsesmæssig troværdighed i organisationen (O'Shea & Madigan, 1997).

Studier af konsulentanvendelse ud fra en brugersynsvinkel både i den private og offentlige sektor (Poulfelt & Payne, 1994, Poulfelt, 1996) illustrerer en række nøglefaktorer jf. figur 1, som ledere lægger vægt på i forbindelse med inddragelse af konsulenter, og som typisk er medvirkende til succesfulde opgaveløsninger. Det er

Figur 1: Samarbejdets nøglefaktorer



blandt andet gennem en nærmere eksploring af disse fem elementer, at der kan opnås en bedre forståelse for samarbejdets rationale i både teori og praksis.

Situationstilpasning

En væsentlig faktor er, at konsulenten tilpasser opgaveløsningen til virksomhedens problemstilling. Imidlertid viser andre analyser (FMK, 1991 & 1994), at dette samtidig er et område, hvor brugerne mener, at konsulentfirmaerne bør sætte mere ind, idet konsulenter i mange tilfælde ikke opfattes som specielt situationstilpassende til trods for, at mange konsulenter fremhæver dette som et væsentlig karakteristika ved deres ydelser og arbejdsform (Berry & Oakland, 1993). Denne diskrepans mellem "espoused theories and theories in use" (Argyris & Schön, 1974) kan måske bedst forklares ved den øgede konceptualisering og standardisering af ydelser og metoder i konsulentverdenen jf. Stehr 1994. At en overdreven standardisering ligeledes kan indebære en risiko for det situationstilpassede approach blev fremhævet på en global konference for konsulenter på følgende vis "Watch out for productization of consulting" (1996). Imidlertid kan der i disse år konstateres et konstant træk i mange konsulentvirksomheder mellem på den ene side behovet for standardisering i ydelser med henblik på at opnå stordriftsfordele samt synlighed i metoder og det fuldt kundetilpassede approach (Sveiby, 1997, Maister, 1994).

Det er dog ikke kun et spørgsmål om ydelsens karakter, men i lige så høj grad et spørgsmål om, hvorledes en konsulent professionelt og holdningsmæssigt præ-

senterer et projekt samt angrebsvinklen på den konkrete problemstilling, der er udslagsgivende for opfattelsen af, hvorvidt et projekt er skræddersyet fuldt til kunden jf. en udtalelse fra en leder i et større internationalt forsikringsselskab: "I feel a little uncomfortable when consultants are presenting me for major prepacked programmes on how to solve key problems in our company before knowing too much about the organization." Dertil kommer, at mange klienter måske har urealistisk høje forventninger til, hvad "situationstilpasning" i realiteten indebærer. En mere reflekteret forventningsafstemning samt præcisering af klientens forventede nytteværdi vil derfor kunne bidrage til en større realitetsforståelse.

Processens betydning

Et andet karakteristika er forståelse for processens betydning. I dag erkender en stor del af konsulentbrugerne (FMK, 1994), at den klassiske form at opfatte konsulenter på - nemlig som en ekspert i traditionel betydning - er passé. I stedet ønskes i de fleste tilfælde en person, der er i stand til at designe og styre en konsulentopgave som et procesforløb. De afledte krav heraf er i sagens natur, at konsulenten evner at håndtere et sådant procesforløb (Williams & Woodward, 1994). Opgaver, der er gået galt, kan i mange tilfælde henføres til, at konsulenten ikke magtede denne dimension (Poulsen, 1996).

Den procesorienterede rolle er ikke ny (Schein, 1969, Block, 1981). Imidlertid kan rollens indhold siges at have fået en fornyet betydning gennem øget fokus på områderne "corporate emotions" (Fineman, 1996) og "emotional intelligence" (Golem-

an, 1997) (eller "social intelligence"), hvilket blandt omfatter en mere eksplicit inddragelse af følelsesdimensionen i organisatorisk og personmæssig sammenhæng. Set i et organisatorisk perspektiv drejer det sig om at gøre op med myten om rational adfærd, idet "organizational actors fail to act rationally because what they see is not necessarily a veridical reading of what is 'there.' It's distorted by the actors' imported needs and desires, especially unconscious fears" (Fineman, 1996, p.548).

Om end denne dimension har været fremført tidligere, understreger den ud fra et konsulentperspektiv vigtigheden af, at den emotionelle konfiguration i en organisation gøres mere eksplicit og instrumentel i et konsulentprojekt. Baggrunden for at fremhæve dette hænger tillige sammen med, at konsulentprojekter typisk har et forandrings sigte jf. "change is the raison d'être of management consulting" (Kubr, 1996). Konsekvensen heraf er, at konsulentprojekter ofte kommer til at omfatte den emotionelle arena udtrykt i form af usikkerhed og modstand mod forandringer (Lipton, 1996). Dette fordrer dels, at både konsulent og klienten er opmærksomme på denne sfære og dels at forhold af relevans og betydning for aktører, organisationen og projektet håndteres. Imidlertid nødvendiggør håndtering af dette felt særlige kompetencer. Goleman (1997) fremhæver i forbindelse med en belysning af "emotional intelligence" fem kernekompetencer, som kan læres og udvikles, nemlig:

1. Selv-indsigt. Det at kunne genkende følelser og have et sprog for dem. Det at kende sine egne følelser, så de fungerer som reference-

rammer for egne beslutninger. Det at kunne se forbindelser mellem tanke, følelser og relationer.

2. Dygtig håndtering af følelser. Det at kunne være i stand til at kontrollere følelser som vrede, frygt, sorg, så at følelserne vises på en relevant måde og i relation til de rette personer.
3. Motivation. Det at vide, hvordan andre mennesker føler. At kunne tage initiativer, men også være i stand til at overvinde fiaskoer uden at blive slået ud af kurs.
4. Empati. Det at vide, hvordan andre mennesker føler. At kunne mærke andres følelser uden at forklare dem med ord, og være i stand til at bruge denne viden i sin forståelse af andre.
5. Sociale evner. Det at kunne bruge sine følelser konstruktivt i samværet med andre. Det at lære samarbejdets kunst, konfliktløsning og forhandling.

Det centrale i de fem kompetenceformer er, at det er kvalifikationer hvis tilstedeværelse både hos konsulent og klienten typisk vil virke befordrende på samarbejdet (Williams & Woodward, 1994). Set i et leder- og ledelsesperspektiv er det således fuldt i tråd med den udvikling, der kan spores på lederskabssiden i både teori (Bennis & Biederman, 1997) og praksis (Heller, 1997).

Personmatch

At konsulentens kemi matcher virksomheden fremgår også som en væsentlig faktor i analysen, idet et match var et gennem-

gående træk ved de succesfulde opgaver, mens manglende kemi var ligeså udpræget i de mindre succesfulde opgaver. Det var især bemærkelsesværdigt, at i de situationer, hvor projekterne gik skævt, var personelementet mere fremtrædende. Samtidig er det klart, at konsulentens personlige habitus og stilart og dermed "match" influerer væsentligt på styringsform og indhold i processen, idet en konsulent typisk får en slags rollemodelagtig funktion både fagligt og personmæssigt. Tesen er derfor, at et personmæssigt match fremmer potentialet for et projekts fremdrift på grund af den gensidigt motiverende effekt, dette vil have, hvilket understøttes af andre undersøgelser (Covin & Fisher, 1991). Modsat kan match'et også indebære en vis risiko for, at den gensidige socialisering bliver for stor og med den deraf afledte begrænsende effekt på objektivitet og neutralitet i problemløsningsprocessen.

Aktiv involvering

Myten om at anvendelse af eksterne rådgivere frigør tid i klientens organisation er for længst blevet punkteret. Tværtimod fører konsulentprojekter typisk til et større internt ressourceforbrug (Poulfelt, 1996). Pointen er, at man kan ikke købe sig til nytteværdi, idet nytteværdi er noget der skabes. Konsekvensen heraf er, at konsulentbrugerne skal være aktive aktører i konsulentprojekter med henblik på at sikre fremdriften, det virksomhedsspecikke islæt samt en reel forankring af opgaven i organisationen. Den erkendelse forekommer i dag at være dominerende og var et klart kendetegn ved opgaver med et tilfredsstillende resultat i analysen. Modsat var mindre succesfulde konsulentopgaver

karakteriseret ved en ringe involvering fra klientens side.

Den aktive involvering omfatter typisk foruden ledelsens opbakning og synlighed, at medarbejdere inddrages efter behov, at der er relativt afklarede mål for hvor man vil hen, samt at der er en klar rollefordeling mellem konsulenten og klienten (Kubr, 1993). Uden den er mulighederne for bristede forventninger stor foruden den uklarhed og dermed usikkerhed, det skaber for projektet. Samtidig er det tætte parløb virksomhedens mulighed for at sikre videnudvikling og læring som en konsekvens af konsulentprojektet, herunder at konsulentens viden og indsats aflejres i organisationen (Haslebo & Nielsen, 1997).

Det skal videre fremhæves, at en aktiv involvering fra klientens side typisk betragtes som en forudsætning for en gunstig implementering. Dette er også en kendsgerning i mange tilfælde, selv om der også kan peges på situationer, hvor opmærksomheden på selve gennemførelsen af konsulentprojektet reduceres gennem at fokus rettes mod andre felter. I så fald er der en klar risiko for, at den effekt som var forventet udebliver og måske tillige med dysfunktionelle virkninger. Endelig skal nævnes, at konsulentens rolle i implementeringen ofte sættes på dagsordenen. Imidlertid er der ingen væsentlige indikationer på, at et projekts succes eller det modsatte er afhængig af, hvorvidt konsulenten også deltager i den gennemførende fase, når blot det er forankret i organisationen. Så konsulenters ofte hørte udtalelse om medvirken i implementeringen er måske mere udtryk for en forretningsmæssig ønsketænkning end et konkret behov hos klienterne.

Fagligt kvalificeret

Et yderligere kendetegn ved det konstruktive samarbejde er, at konsulenten er kvalificeret til løsning af den pågældende opgave. Dette er ikke overraskende, men har alligevel den indbyggede pointe, at konsulenter altid bør overveje, om de har de rette kvalifikationer før de underskriver kontrakten. For hvis det ikke er tilfældet, er risikoen - ud over en måske ringere opgaveløsning - en invalidering af den psykologiske kontrakt (Greiner & Metzger, 1983, Haslebo & Nielsen, 1997) mellem parterne. Og da denne konstituerer grundlaget for tillid og dermed det professionelle omdømme, er det en yderst sensitiv størrelse. Dertil kommer, at den faglige kompetence tillige omfatter evnen til at overholde tidsplaner og aftaler. Især var det påfaldende ved mindre succesfulde opgaver, at dette ikke var tilfældet. Samtidig var det også konstaterbart, at grunden til disse opgavesituationer ikke primært skyldtes den faglige kompetence eller mangel på ditto, men snarere en række faktorer af mere samarbejds-mæssig karakter samt forhold af intern karakter i klientorganisationen.

Mod øget værditilvækst

Tesen i den foregående drøftelse af konsulentanvendelse har været, at en konstitution af optimale resultater i konsulentprojekter er afledt af den samarbejdsform og det løbende samarbejde de to parter får etableret. Dette betyder, at en forudsætning for succes hænger sammen med parternes evne til at skabe og udvikle dette samarbejde. Det er således ikke tilstrækkeligt at konstatere, at "skylden" ligger hos den anden part i tilfælde, hvor util-

fredshed er den fremtrædende varedeklaration.

Implikationen heraf er, at der er tale om et dualt ansvar. Løsningen af en opgave er et fælles anliggende og med en fælles ansvarlighed for denne opgave. Outsourcing i konsulentmæssig henseende bliver derfor ikke et spørgsmål om i traditionel forstand blot at lægge opgaverne ud til underleverandørerne. Skabelse af mere værdifulde løsninger ved hjælp af konsulenter forudsætter et tæt med- og modspil med henblik på at generere positiv synergi. Heraf følger, at begge parter skal sikre en læring fra et projekt med henblik på at være bedre rustet til fremtidige opgaveløsninger. Et samarbejde ud fra denne synsvinkel kan derfor karakteriseres som anvendelse af outsourcing som en bevidst ledelsesfilosofi.

Imidlertid skal det fastslås, at selvom der sker en outsourcing af visse ledelsesopgaver til eksterne konsulenter, sker der ikke en tilsvarende overførsel af ledelsesansvaret. Udøvelse af ledelse er - uanset hvem der udfører opgaverne - ledelsens endelige ansvar (Poulfelt & Brask, 1989). Dilemmaet er analogt med situationen ved delegering, bortset fra, at opgavekonteksten er mindre gennemskuelig og kontrolmekanismen er svagere funderet i konsulentsammenhæng.

Det skal noteres, at det generelle billede er, at konsulentkunderne er blevet bedre brugere. Dels fordi legitimiteten omkring selve det at benytte eksterne rådgivere er steget, og dels fordi kundernes professionaliseringsgrad med hensyn til anvendelse af konsulenter er øget (Poulfelt & Payne, 1994). Når konsulenter inddrages sker det hovedsagelig ud fra en

bevidst dagsorden. Samtidig er kvaliteten på konsulentsiden steget, hvilket blandt andet kommer til udtryk i en større tilfredshed med resultatet af konsulentprojekter (FMK, 1994, Poulfelt 1996) samt det faktum, at der i dag anvendes flere ressourcer på kompetenceudvikling i konsulentregi både af faglig og konsulentteknisk karakter. Imidlertid er det opfattelsen, at samarbejdsformer og -processer kan og skal udvikles, idet konsulentarbejde fortsat er styret af managementfilosofier med rod i rationalitet og forudsigelighed (Clark & Salaman, 1996).

Status på konsulentfronten er således en vis indsigt i i branchen samt i samarbejds-mønstre mellem konsulenter og deres kunder. Hvad der imidlertid kræves mere viden om er indhold og form i de konkrete videns-, transformations- og læringsprocesser, som finder sted i samarbejdsfeltet mellem konsulenter og virksomheder, samt en indsigt i hvor, hvorledes og hvilken værditilvækst der rent faktisk finder sted jf. tillige "academics need to become much nosier about what goes on inside consultancies (the Economist, 1997 p.22). For de klassiske spørgsmål er fortsat om og i bekræftende fald hvorledes konsulenter formår at tilføre klienterne en værditilvækst. For kan det bekræftes analytisk, at inddragelse af konsulenter har den ønskede værdimæssige effekt står branchen ganske anderledes placeres som erhverv (Solomon, 1997). Et analogt synspunkt om nytten af konsulenter findes hos Baxter (1996), som fremfører følgende synspunkt: "If consultants can help business to understand the implicit ambivalence in everything they do and strive for and cut through some of the deeply embedded

privileging that simultaneously supports and handicaps business life, then their work may be transformational. At worst, it might even be useful". Indenfor denne arena eksisterer derfor en væsentlig forskningsmæssig dagsorden med henblik på at opnå en bedre forståelse for samarbejdet mellem konsulenter og deres kunder (Sturdy, 1997, b) samt den nytteværdi, der kan tilføres virksomheden i denne samspilsproces. For til trods for, at tilfredshedsgraden i anvendelse af konsulenter har været stigende, er dette ikke ensbetydende med en større nytteværdi i sig selv. Dels på grund af at de eksakte målinger er få, og dels fordi Festinger's teori om kognitiv dissonans, og dermed hvorledes en ledelse kan tænkes at rationalisere erfaringer fra et givent projekt ind i deres egen referenceramme, fortsat er gangbar (Festinger, 1957). Så på dette felt kan der rejses en række centrale forsknings spørgsmål vedrørende den betydning socialt organiserede vidensprocesser har for ledelse og virksomheders værditilvækst, samt hvorledes denne værdi udvikles og udnyttes.

Summary

The use of consultants as agents for the solution of a large number of varied management tasks has become increasingly popular through the last decade, both in the private and public sectors. There are several reasons for this; one of them, in particular, is the increasing focus on outsourcing as a management philosophy, and the managerial realisation that consultancy services in many cases are a proactive action which may contribute to creating drive and positive utility value in relation to the management tasks that are to be solved. On this basis, the article discusses the changed conditions for the expanded use

of consultants, and also how the organisation may optimise the increase in value in the solution of tasks through the use of external resources. An important prerequisite for this is the existence of dual responsibility, if only to demonstrate that solely management tasks can be outsourced, not management responsibility.

Litteratur

Alexander, Marcus & Young, David: Outsourcing: Where's the Value? *Long Range Planning*, Vol.29, No.5:728-730, 1996.

Argyris, C. & Schön D. A., *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, 1974.

Askvik, Steiner: *Organisasjoner, konsulentbruk og læring*. Universitet i Bergen 1995.

Bauman, Robert P, Jackson, Peter & Lawrence, Joanne T.: *From Promise to Performance*, 1997.

Baxter, Brian: *Consultancy expertise: a postmodern perspective*. In Harry Scarborough: *The Management of Expertise*. MacMillan Business 1996.

Berry, A. and Oakley, K.: Consultancies: Agents of Organisational Development". Part. I. *Leadership and Organisation Development Journal*, 14, 5, 1993:12-19.

Bennis, Warren & Biederman, Patricia W.: *Organizing Genius*. NB Publishing, London. 1997.

Block, P., *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. Learning Concepts, Austin, Texas, 1981.

Czarniawska-Joerges, B.: *Att handla med ord. Om organisatoriskt prat organisatoriskt styrning och företagsledningskonsultering*. Carlssons, Stockholm, 1988.

Clark, T. & Salaman, G.: The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organization. The Interdisciplinary Journal of Organization, Theory and Society*, Vol. 3 No. 1:85-107, 1996.

Covin, T.J. and Fisher, T.V.: Consultant and Client must work together, *Journal of Management Consulting*, Winter 1991 11-19.

The Economist, *How to Choose and Use a Management Consultant*. Special Report no. 1183, 1989.

The Economist, *Trimming the fat - a survey of management consultancy*. 22 March 1997.

Feaco, *Guidelines in Using Consultants*. 1995.

Festinger, L.: *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Stanford University Press, 1957.

Fineman, Stephen: *Emotions and Organizing*. In Clegg Steward, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*. London, Sage 1996.

FMK, *Profil af konsulentbranchen anno 1990*. København 1991.

FMK, *Managementkonsulentbranchen i Danmark - som konsulenterne og brugerne ser den*. København 1994.

Gattiker, Urs E. & Laurie Larwood: Why do clients, employ management consultants. *Consultation*, Vol 4, No 2, Summer 1985:119-129.

Goleman, Daniel: *Følelsernes Intelligens*. Borgen, 1997.

Greiner, L.E. & Metzger, R.O., *Consulting to Management*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

Haslebo, Gitte. & Nielsen, Kit Susanne: *Konsultation i Organisationer*. Dansk Psykologisk Forening, 1997.

Heller, Robert: *In Search of European Excellence*. Harper Collins Business. 1997.

Kubr, M. (ed.): *Management Consulting. A guide to the profession*. International Labour Office (ILO), Geneva, 1996.

Kubr, M.: *How to Select and Use Consultants A Client's Guide*. ILO. 1993

Lipton, Mark.: When Clients Resist Change. *Journal of Management Consulting*. Vol.9, No. 2, November, 1996: 16-21.

Maister, D.: *Managing the Professional Service Firm*, Free Press, 1994.

Mickletwait, J. & Wooldridge, A.: *The Witch Doctors*. Economist, 1996.

of consultants, and also how the organisation may optimise the increase in value in the solution of tasks through the use of external resources. An important prerequisite for this is the existence of dual responsibility, if only to demonstrate that solely management tasks can be outsourced, not management responsibility.

Litteratur

Alexander, Marcus & Young, David: Outsourcing: Where's the Value? *Long Range Planning*, Vol.29, No.5:728-730, 1996.

Argyris, C. & Schön D. A., *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, 1974.

Askvik, Steiner: *Organisasjoner, konsulentbruk og læring*. Universitet i Bergen 1995.

Bauman, Robert P, Jackson, Peter & Lawrence, Joanne T.: *From Promise to Performance*, 1997.

Baxter, Brian: *Consultancy expertise: a postmodern perspective*. In Harry Scarborough: *The Management of Expertise*. MacMillan Business 1996.

Berry, A. and Oakley, K.: Consultancies: Agents of Organisational Development". Part. I. *Leadership and Organisation Development Journal*, 14, 5, 1993:12-19.

Bennis, Warren & Biederman, Patricia W.: *Organizing Genius*. NB Publishing, London. 1997.

Block, P., *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. Learning Concepts, Austin, Texas, 1981.

Czarniawska-Joerges, B.: *Att handla med ord. Om organisatoriskt prat organisatoriskt styrning och företagsledningskonsultering*. Carlssons, Stockholm, 1988.

Clark, T. & Salaman, G.: The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organization. The Interdisciplinary Journal of Organization, Theory and Society*, Vol. 3 No. 1:85-107, 1996.

Covin, T.J. and Fisher, T.V.: Consultant and Client must work together, *Journal of Management Consulting*, Winter 1991 11-19.

The Economist, *How to Choose and Use a Management Consultant*. Special Report no. 1183, 1989.

The Economist, *Trimming the fat - a survey of management consultancy*. 22 March 1997.

Feaco, *Guidelines in Using Consultants*. 1995.

Festinger, L.: *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Stanford University Press, 1957.

Fineman, Stephen: *Emotions and Organizing*. In Clegg Steward, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*. London, Sage 1996.

FMK, *Profil af konsulentbranchen anno 1990*. København 1991.

FMK, *Managementkonsulentbranchen i Danmark - som konsulenterne og brugerne ser den*. København 1994.

Gattiker, Urs E. & Laurie Larwood: Why do clients, employ management consultants. *Consultation*, Vol 4, No 2, Summer 1985:119-129.

Goleman, Daniel: *Følelsernes Intelligens*. Borgen, 1997.

Greiner, L.E. & Metzger, R.O., *Consulting to Management*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

Haslebo, Gitte. & Nielsen, Kit Susanne: *Konsultation i Organisationer*. Dansk Psykologisk Forening, 1997.

Heller, Robert: *In Search of European Excellence*. Harper Collins Business. 1997.

Kubr, M. (ed.): *Management Consulting. A guide to the profession*. International Labour Office (ILO), Geneva, 1996.

Kubr, M.: *How to Select and Use Consultants A Client's Guide*. ILO. 1993

Lipton, Mark.: When Clients Resist Change. *Journal of Management Consulting*. Vol.9, No. 2, November, 1996: 16-21.

Maister, D.: *Managing the Professional Service Firm*, Free Press, 1994.

Mickletwait, J. & Wooldridge, A.: *The Witch Doctors*. Economist, 1996.

- O'Shea, J. & Madigan, C.: *Dangerous Company - The Consulting Powerhouses and the Business They Save and Ruin*. NB Publishing, London, 1997.
Outsourcing Institute, the, www.outsourcing.com. 1997.
- Poulfelt, Flemming: *Analyse af konsulentmarkedet - et brugerperspektiv*. København 1996.
- Poulfelt, F. & Payne, A.: Management Consultants: Client and Consultant Perspectives. *Scandinavian Journal of Management* Vol 10, No 4, 1994:421-436.
- Poulfelt, Flemming & Jørgen Brask: *Ledelsen og konsulenten*. Nyt Nordisk Forlag. København 1989.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May/June 1990.
- Shaffer R.H.: *High-Impact Consulting*. Prentice Hal, 1997.
- Schein, E.: *Process Consultation. Volume I. Its Role in Organization Development*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1969.
- Solomon, Andrew L. "Do Consultants really Add Value To Client Firms". *Business Horizon*, May-June 1997:67-72.
- Stehr, Nico: *Knowledge Society*. Sage Publication. London 1994.
- Sturdy, Andrew (a): The Consulting Process - An Insecure Business. *Journal of Management Studies*, 34:3, May 1997: 389-413.
- Sturdy, Andrew (b): Strategic Seduction. Information Technology Consultancy in UK Financial Services. I: Jose Luis Alvarez (ed) *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. 1997.
- Sveiby, K.E.: *The New Organizational Wealth - managing and measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1997.
- Wilderom, C.P.M.: Management Consulting in Holland - professional issues and prospects. *Consultation*, Vol. 9, No.1, Spring 1990: 51-61.
- Williams, A. & Woodward, S.: *The Competitive Consultant*, London, 1994.
- Williamson, O.E.: *Markets and Hierarchies*. The Free Press. New York, 1975.