

Så får du ut mest av konsulten

För att komma loss med förändringsarbetet kan det ibland vara smart att ta hjälp från någon utanför verksamheten. Här är fem steg som visar vägen till ett lyckat samarbete.

GUIDE

TEXT **Anna Nyström**

1. Förberedelse

Att göra ett ordentligt förarbete lönar sig alltid. Grundfrågan är varför. På vilket sätt ska förändringen ge effekt? Handlar det om att skapa nya affärer, öka lönsamheten eller hitta nya arbetssätt? När du vet målet med projektet behöver du skaffa dig kunskap om vilka problem som finns, hur behovet ser ut i verksamheten och vilka förändringar som behöver göras.

I förstudien är det viktigt att skaffa sig en komplett bild av verksamheten. Prata inte bara med ledningen, utan ta redan på hur alla som berörs ser på situationen. Var öppen för andra perspektiv. Kanske finns det flera olika utmaningar och hinder på vägen som leder framåt.

Genom att involvera medarbetarna redan i förstudien bygger du också upp för att fler engagerar sig och tar ansvar för den kommande förändringen.

2. Strategi

Med alla fakta framme kan du skapa dig en kartbild att navigera utifrån. Hur ser terrängen ut? Vilka resurser finns det i verksamheten i form av kompetens? Finns det tid? Vad händer i övrigt i verksamheten? När är bästa tajmingen för att sätta igång arbetet?

Utgå från målet och lägg upp arbetet i etapper. Vilka insatser krävs, hur ska arbetet prioriteras? Vad kan ni göra själva och var ska ni ta in hjälp?

Var beredd att omvärdera och ifrågasätta uppdraget utifrån helhetsperspektivet. Utgå från syftet med förändringen och var ärlig med det som kommer fram i inventeringen av verksamheten. Behövs det andra åtgärder än du först trodde? Se till att tidsplanen är realistisk.

Se upp: Det är livsfarligt att dra igång ett förändringsarbete som bara rinner ut i sanden. Rädslan är ett stort hinder i en förändringsprocess och det gäller inte minst ledningen. Säkerställ att ledningen är redo att ta itu med underliggande konflikter och missnöje.

ISTOCKPHOTO



3. Ta hjälp

Ibland är det lättare för en utomstående att se helheten och peka ut hinder som verksamheten gärna blundar för. Därför kan det vara smart att ta in hjälp redan i förstudien. För att säkerställa att konsulthjälpen ger effekt i det långa perspektivet är det viktigt att låta konsulten få vända på alla stenar och skapa sig en egen bild av vad som måste göras.

Att hitta rätt konsult är lika viktigt som att hitta rätt medarbetare. Fundera över vilken kompetens och erfarenhet som behövs för varje del i processen, från förstudie till implementering av de åtgärder som ska leda fram till målet. Vilka färdigheter är viktiga i just det här projektet? Handlar det om att vara bra på strategi eller att vara bra på att skapa engagemang hos medarbetarna? Titta på referenscase. Har konsulten gjort något liknande tidigare? Fråga andra i ditt nätverk som arbetat med konsulten för att ta reda på styrkor och erfarenheter, men även svagheter.

Det viktigaste, förutom kompetens och erfarenhet, är att du känner förtroende för konsulten. Och att det är en person som är ärlig och engagerad i uppdraget.

4. Säkerställ kvaliteten

Två saker är viktiga för att lyckas: en realistisk plan och realistiska förutsättningar. Genomför regelbundna avstämningar med konsulten som håller i projektet och de i organisationen som är involverade. Hur fungerar relationen? Följer vi den planerade rutten? Håller tidsplanen?

Se upp med att förutsättningarna förändras. Dyker det upp något nytt, oväntat i projektet? Har någon av nyckelspelarna slutat eller släppt sitt ansvar till någon annan? Har omvärlden förändrats på ett sätt som ändrat förutsättningarna för att nå målet?

Om du använt dig av en annan konsult i förstudien än den som anlitas i efterföljande steg, dra gärna nytta av den personen för att kvalitetssäkra genomförandet av projektet.

Dra i bromsen direkt om samarbetet inte fungerar eller om förutsättningarna förändras radikalt. Förtroende och tillit gäller från båda håll.





»» 5. Tänk långsiktigt

Att medarbetarna förstår sin egen roll och ser hur de kan bidra är en viktig nyckel för att förankra förändringen i verksamheten. Se till att bygga upp verksamhetens förmåga att på egen hand hantera liknande situationer i framtiden. Ständiga förbättringar där alla medarbetare är förbättringsgeneraler är avgörande för att verksamheten långsiktigt ska kunna möta ökad konkurrens och kundernas krav och förväntningar.

Utvärdera och värdera vad arbetet gett. Har ni nått målet? Vad blev nyttan? Ta vara på erfarenheter, både det som funkade bra och dåligt, och dokumentera det till nästa projekt.

»Slarva inte med förstudien«

Ett bra förarbete lägger grunden för att konsulten ska kunna göra ett bra jobb. Här handlar det inte bara om att vara tydlig med mål och syfte. Helt avgörande är medarbetarnas engagemang.

LARS ASPLING ÄR managementkonsult med lång erfarenhet av förändringsarbete. Han satt tidigare i styrelsen för Sveriges managementkonsulter och var som svensk representant en av de drivande i arbetet med att ta fram en europeisk standard för upphandling av konsulttjänster, SS-EN 16114:2011.

Han poängterar att det finns två viktiga steg du inte får slarva med för att lyckas med ett förändringsprojekt, oavsett om du gör det själv eller tar hjälp av en konsult; förarbetet och förankringen.

– Gör en ordentlig förstudie. Det kostar mycket mindre att lägga pengarna där än att dra igång ett projekt som sedan misslyckas.

Ta med myllan

Förstudien kan man göra själv, men en viktig nyckel är att utgå från medarbetarna. Ledningen kan ha en bild av vad verksamheten bör göra, medan medarbetarna ser helt andra utmaningar.

– Du måste ner i organisationen och inventera och ta med dig myllan upp till den strategiska nivån. Medarbetarna måste vara med från början för att det ska vara möjligt att genomföra förändringen, konstaterar han och

■ Lars Aspling var en av de drivande i arbetet med att ta fram en europeisk standard för upphandling av konsulttjänster.



tipsar om att det kan vara vettigt att ta in en konsult redan i förstudien, som med sitt utifrånperspektiv och erfarenheter från andra projekt ser till att alla områden blir belysta.

Varning för färdiga paket

Idag finns det ett stort utbud av konsulttjänster, stora och små, med olika inriktningar. Det kan vara svårt att veta hur man ska välja rätt.

Lars Aspling konstaterar att det är fullt möjligt att ta in flera konsulter med olika expertkompetens under vägen, men han varnar för att låta sig luras av färdiga paketlösningar, eller att enbart jämföra pris. Ett bra tips är att vara tydlig med vad man förväntar sig och vill ha ut av konsulten så att förutsättningarna blir så bra som möjligt.

– Konsultens roll är att med sin erfarenhet och kunskap om olika verktyg och metoder hjälpa verksamheten att hitta vägen, men svaren på de flesta frågorna om vad och varför vet verksamheten bäst. Det viktiga är att båda parter känner att förtroende och tillit och kan vara ärliga med varandra.

Anna Nyström

Guide för upphandling

Managementkonsulttjänster SS-EN 16114:2011 är en vägledande standard för upphandling av konsulttjänster. Den kan användas som underlag för anbud och utvärdering och innehåller rekommendationer för att förbättra och säkerställa kvaliteten i alla steg, från specifikationer, genomförande och godkännande till avslut. Tanken är att den ska underlätta arbetet och lägga en gemensam grund för realistiska förväntningar om vad som ska uppnås samt bidra till tryggare upphandlingar där det är möjligt att jämföra olika anbudsgivare.