


Translatørkompetanse:

En sammenligning av eksterne og interne managementkonsulenters forutsetninger for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser.



Et kvalitativt studie av managementkonsulenter



Haakon Brende Lind

Masteroppgave i endringsledelse

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2016

FORFATTER:

Haakon Brende Lind

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Translatørkompetanse: En sammenligning av eksterne og interne managementkonsulenters forutsetninger for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser.

EMNEORD/STIKKORD:

Kunnskapsoverføring, interne managementkonsulenter, eksterne managementkonsulenter, organisasjonsideer, beste praksis, dekontekstualisering, kontekstualisering, implementering, pragmatisk institusjonalisme, translasjonsteori, translatørkompetanse.

SIDETALL: 80

STAVANGER: 15.06/2016

DATO/ÅR

FORORD

Da er min tid som student på masterstudiet i endringsledelse over, og mitt siste avtrykk på denne tiden vil være i form av denne masteravhandlingen. Det er snart to år siden jeg pakket kofferten og flyttet for å studere ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en lærerik reise der jeg har møtt medstudenter med helt andre utdanningsbakgrunner enn meg selv, og forelesere med interessante fagfelt og tilnærminger til litteraturen. Når jeg nå leverer denne avhandlingen ønsker jeg å takke noen som har hjulpet meg på veien til dette målet.

Carl Martin Elmerskog, som selv er masterstudent ved Universitetet i Bodø, og leverer masteravhandlingen samtidig som meg. Det har vært godt å ha noen i samme situasjon som kunne relatere seg til de samme utfordringene som jeg har hatt. Takk for god dialog og diskusjon rundt tema og hvordan utforme en slik avhandling.

Øystein Hatteland, som har vært min veileder og støtte gjennom denne prosessen. Det har vært til stor hjelp å kunne komme på ditt kontor i tider der tanker rundt oppgaven har vært på det mørkeste. Dine refleksjoner og innspill på avhandlingen har hatt stor påvirkning på resultatet, og jeg setter stor pris på at du alltid har vært tilgjengelig.

Kjell Arne Røvik, som ga meg råd på starten av denne prosessen, og som har skrevet boken som har blitt brukt som hovedkilde til å besvare problemstillingen. Gjennom dine forelesninger fikk jeg øynene opp for temaet som resulterte i dette studiet.

Hans Lind, min bror, som brukte deler av ferien sin for å gi meg råd i slutten av prosessen. Takk for dine råd som har bidratt positivt på oppgaven.

Og spesielt vil jeg takke informantene som lot seg bli intervjuet og svarte på de spørsmålene som ble stilt. Uten dere hadde ikke denne studien vært mulig å gjennomføre, og jeg er utrolig takknemlig for deres bidrag. Dere har ført til at det ble en utrolig lærerik prosess der jeg fikk innsikt i et tema som var nokså ukjent fra før.

HAAKON BRENDE LIND

STAVANGER 2016

SAMMENDRAG

Denne masteravhandlingen er et studie som sammenligner eksterne og interne managementkonsulenter. Formålet med studiet er å undersøke de ulike forutsetningene eksterne og interne managementkonsulenter har for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser. Studiet tar utgangspunkt i et teoretisk perspektiv som heter pragmatisk institusjonalisme med ønske om å se på hvilke ulike forutsetninger som stilles til translatørkompetanse, og i den betydning implementering av organisasjonsideer og praksiser. Translatørkompetanse omfatter evnen til å kombinere de fire kompetansene kunnskapsrik, modig og kreativ, tålmodig og sterk. Det er et kvalitativt studie hvor datamaterialet består av dybdeintervjuer av tre eksterne managementkonsulenter og to interne managementkonsulenter. Gjennom bruk av teori og empiri blir det vist hvilke ulike forutsetninger konsulentene har for de ulike kompetansene.

Det er mangelfull forskning på temaet implementering av organisasjonsideer og praksiser av eksterne og interne managementkonsulenter og hvordan de ulike konsulentene utfører slike prosjekter. Denne studien gir innsikt i hva som tyder på, ut i fra det teoretiske perspektivet - pragmatisk institusjonalisme, å gi ulike forutsetninger for de ulike managementkonsulentene i prosjekter med implementering av organisasjonsideer og praksiser.

Studien avdekket at de undersøkte interne managementkonsulentene er organisert på samme måte som eksterne, noe som endrer forutsetningene for translatørkompetanse. Funnene tyder på at ingen av managementkonsulentene innehar forutsetningen om å være kunnskapsrik, men vil være avhengig av å bruke ledelsen og nøkkelpersoner for å oppfylle denne kompetansen. Forutsetningen om å være tålmodig vil hos begge managementkonsulentene kunne påvirkes av oppdragsgiverne og oppdragsbeskrivelsen ved at de har tidsfrister og at det er budsjettert for de ulike prosjektene. Det vil kunne tolkes i retning av at de interne managementkonsulentene med et ønske om å ha en tilnærmet lik funksjon som de eksterne managementkonsulentene endres forutsetningene og de blir sterkere ved at de oppnår en form for utenfra-perspektiv og –rolle. Translatørkompetansen til interne managementkonsulenter blir dermed betydelig endret når den interne enheten er organisert i en egen avdeling.

INNLEDNING

Eksterne managementkonsulenter blir av forskere ansett som en av de mest evaluerte profesjonene i den moderne verden. Til tross for dette finnes det minimalt med kvalitativ forskning på hvordan de utfører prosjekter. Den forskningen som finnes på området kommer ofte fra bransjen selv, og blir ikke ansett som en troverdig kilde. De eksterne managementkonsulentene vil bli sammenlignet med en annen form for konsulenttjenester som oppsto etter et ønske om å redusere eksterne konsulentutgifter, nemlig interne enheter med managementkonsulenter. Disse går under betegnelsen interne managementkonsulenter. Formålet med denne formen for managementkonsulenter var at selskaper som ofte hadde behov for prosjekter knyttet til ledelse, implementering ønsket egne managementkonsulenter for å slippe å bruke eksterne managementkonsulenter, på de prosjektene som ikke ble ansett som spesielt krevende. Før ble interne managementkonsulenter sett på som et tilskudd til de eksterne managementkonsulentene, men nå blir de av mange sett på som erstattere. Det vil i dette studiet bli undersøkt hvilke forutsetninger de ulike managementkonsulentene har i prosjekter med implementering av organisasjonsideer og praksiser.

Denne avhandlingen vil med utgangspunkt i pragmatisk institusjonalisme vurdere hvilke forutsetninger managementkonsulentene har for å oppfylle kravene til translatørkompetanse. Den største forskjellen mellom managementkonsulentene er deres tilknytning til selskapene og virksomhetene de utfører prosjekter. De eksterne managementkonsulentene vil ofte jobbe på tvers av bransjer og blir hevdet å mangle kunnskap om virksomheten de utfører arbeid. De interne managementkonsulentene har en organisasjonen å forholde seg til, og utfører prosjekter som er strategisk viktig for organisasjonen.

Studiet vil undersøke om managementkonsulentenes tilknytning til organisasjonene vil gi ulike forutsetninger for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser. Ved å bruke hypoteser fra teori og gjøre egne vurderinger vil dette bli undersøkt mot datamaterialet som er samlet inn. Dette vil sammen utgjøre hva som tyder på å være ulike forutsetninger for managementkonsulentene.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	1
1.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL	1
2. TEORI	1
2.1 KUNNSKAPSOVERFØRING	2
2.2 BESTE PRAKSIS.....	2
2.3 KONTEKSTUALISERING	3
2.4 FORESTILLINGER OM ORGANISASJONER.....	3
2.5 KRAV TIL TRANSLATØREN.....	4
2.6 AVGRENŚINGER	4
2.7 TRANSLATØRKOMPETANSE	5
2.8 DEN KUNNSKAPSRIKE	6
2.9 DEN MODIGE OG KREATIVE	7
2.10 DEN TÅLMODIGE.....	7
2.11 DEN STERKE	8
2.12 OPPSUMMERING AV KOMPETANSENE	10
2.13 FORSKJELLER MELLOM AKTØRENE	11
2.14 PLANLAGT ENDRING.....	11
2.15 EKSTERNE MANAGEMENTKONSULENTER	13
2.16 INTERNE MANAGEMENTKONSULENTER	14
2.17 KONSULENTENES TILNÆRMING	14
2.17.1 Kunnskapsrik.....	15
2.17.2 Modig og kreativ	17
2.17.3 Tålmodig.....	17
2.17.4 Sterk.....	18
2.18 OPPSUMMERING AV KONSULENTENES TILNÆRMING	20
3. METODE	20
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	20
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI.....	21
3.3 FORSKNINGSMETODE.....	22
3.4 MOTIVER OG MÅL	22
3.5 DATAINNSAMLING.....	23
4.VALG AV INTERVJUOBJEKTER	24
4.1 TILGANG TIL DATA OG FORARBEID	24
4.2 INTERVJUOBJEKTER.....	24
5. INTERVJUENE	25
5.1 INTERVJUGUIDE	25
5.2 INTERVJUPROSESSEN	26
6. ANALYSE AV DATA	27
6.1 MULIGHETER OG BEGRENŚNINGER	27
6.2 KILDEKRITIKK	28
6.3 VALIDITET	29
6.4 RELIABILITET	30
6.5 ETISKE HENSYN	31
7. DE STUDERTE KONSULENTENE	31
<i>Ekstern konsulent 1</i>	32
<i>Ekstern konsulent 2</i>	32

<i>Lean-konsulent</i>	32
<i>Intern konsulent 1</i>	32
<i>Intern konsulent 2</i>	33
8. PRESENTASJON AV FUNN	33
8.1 ORGANISERING	33
8.2 FUNKSJON OG PROSJEKTER.....	35
8.3 KOSTNADER.....	37
8.4 DE ANSATTE	38
9. ARBEIDET MED IMPLEMENTERING	38
9.1 KUNNSKAPSRIK.....	38
9.1.1 Oppdatert kunnskap.....	39
9.1.2 Kunnskap om ideen.....	39
9.1.3 Kunnskap om konteksten.....	40
9.1.4 Kunnskap om reformhistorien.....	42
9.2 MODIG OG KREATIV	43
9.2.1 Tilpasning av ideen.....	43
9.3 TÅLMODIG	44
9.3.1 Forankring.....	44
9.3.2 Sette av tid.....	47
9.4 STERK.....	49
9.4.1 Årsaker til motstand	49
9.4.2 Håndtering av motstand	51
10. BEGRENSNINGER	55
11. SAMMENLIGNING	56
11.1 ORGANISERING.....	56
11.2 DERES PROSJEKTER OG FUNKSJON	57
12. TRANSLATØRKOMPETANSENE	58
12.1 KUNNSKAPSRIK	58
12.2 KREATIV OG MODIG	61
12.3 TÅLMODIG.....	62
12.4 STERKE	65
13. HOVEDFUNN	67
14. KONKLUSJON	69
15. VIDERE FORSKNING	71
REFERANSELISTE	73

1. OPPGAVENS PROBLEMSTILLING

Problemstillingens tema skal være en veiviser og sette visse begrensninger ved at den indikerer hvilken retningen forskningen vil ta og hvilket område som utforskes. Et forskningsdesign kan i begynnelsen av et forskningsprosjekt inneholde mer enn ett problem, men etter hvert som arbeidet med designet fortsetter vil det blir foretatt valg av et problem som vil bli undersøkt videre (Blaikie, 2010). Det ble i denne oppgaven valgt å se på følgende problemstillingen:

Translatørkompetanse: En sammenligning av eksterne og interne managementkonsulenters forutsetninger for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser.

1.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Blaikie (2010) fremhever viktigheten av forsknings spørsmål og formuleringen av disse med å si at et forskningsprosjekt er bygd på fundamentet av dens forsknings spørsmål. Videre hevder han at forsknings spørsmålene er forskningsdesignets mest kritiske komponent, og ved gode spørsmål vil det være mulig å velge forskningstrategi, metoder for datainnsamling og analyse med sikkerhet (Blaikie, 2010). Med hensikt om å finne spørsmål som gir en god beskrivelse av temaet, og som gir en forklaring og forståelse rundt oppgavens problemstilling er dette forskningsspørsmålene:

Hva innebærer en implementering av organisasjonsideer og praksiser?

Hva er forskjellen mellom eksterne og interne managementkonsulenter?

Hvilke forutsetninger stilles til translatørkompetanse?

Hvordan påvirker forskjellene mellom managementkonsulentene arbeidet med implementering av organisasjonsideer og praksiser?

2. TEORI

Dette kapitlet ser på elementer ved en kunnskapsoverføring som vil ha betydning for å svare på spørsmålet om hva en implementering av organisasjonsideer og praksiser innebærer. Det tas utgangspunkt i Røvik (2009) sin tilnærming til translasjonsteorien for å belyse forskningsspørsmålet:

Hva innebærer en implementering av organisasjonsideer og praksiser?

2.1 KUNNSKAPSOVERFØRING

Kunnskapsoverføring blir av Røvik (2009) beskrevet som overføring av organisasjonsideer. Organisasjonsideer er oppskrifter eller konsepter på hvordan ulike deler av organisasjonen bør utformes (Røvik, 2009). Utformingen kan være knyttet til organisering av arbeidsprosesser, organisasjonskultur, ledelse og formell organisasjonsstruktur. Oppskriftene kan betegnes som institusjonaliserte formelementer, komponenter og byggesteiner (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009).

Organisasjonsideer kan oppstå ved at det blir observert gode praksiser i en organisasjon og med formål om å overføre disse til andre blir de hentet ut og behandlet. Før praksisen vil kunne bli innført i andre organisasjoner må det gjøres en idemessig representasjon av praksisen. Denne delen av kunnskapsoverføringen blir kalt dekontekstualisering, og viser til at praksiser blir hentet ut fra ulike sammenhenger med sikte på å innføre de i andre organisasjoner (Røvik, 2009).

2.2 BESTE PRAKSIS

Tidlig på 1990-tallet vokste det frem rasjonelle og systematiske konsepter og teknikker for å identifisere og hente ut gode praksiser. Denne tilnærmingen fikk samlebetegnelsene beste praksis og benchmarking (Røvik, 2009). Begrepet beste praksis blir definert av ulike akademikere, og to av disse definisjonene er:

”A best practice is a superior performance within an activity, regardless of industry, leadership, management or operational approaches, or methods – that lead to exceptional performance; a relative term that usually indicates innovative or interesting business practices that have been identified during a particular benchmarking study as contributing to improved performance at the leading organization” (Watson 1993:259-260, i Røvik, 2009, s. 265-266)

Og,

”Beste praksis er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater” (Larsen 2000:19, i Røvik, 2009, s. 266).

Fokuset på beste praksis førte til at det vokste frem ulike aktører som spesialiserte seg på å finne beste praksiser ved å drive med aktiviteter knyttet til benchmarking. Dette førte til at det oppsto en såkalt ”beste-praksis-industri” bestående av ulike institusjoner som spesialiserer seg på å identifisere, bearbeide, kvalitetssikre og spre beste praksiser på ulike områder (Røvik,

2009). Eksempler på dette er benchmarkinginstitusjoner og konsulentsselskaper, ofte med globalt virkefelt, som oppretter egne databaser over beste praksiser basert på egne erfaringer og benchmarkingundersøkelser (Røvik, 2009).

Beste praksiser kan også utvikles gjennom at aktører, for eksempel en leder, som har erfaring med en gitt praksis gjennom at den har lyktes i deres organisasjon, ønsker å dele denne med andre. Delingene kan foregå på ulike arenaer utenfor organisasjon, for eksempel eksterne foredrag og presentasjoner. I situasjoner hvor det er noen som gjennom sitt daglige arbeid blir kjent med praksisen og forsøker å gi den en idemessig representasjon, vil det kalles *utbringning* (Røvik, 2009). I tilfeller der noen kommer utenfra, altså uten tilknytning til organisasjonen, vil dekontekstualisering foregå som en *uthenting*. Typisk vil uthentere være de nevnte institusjonene som spesialisere seg på benchmarking og identifisering av beste praksiser (Røvik, 2009). Det er eksempler på at benchmarkinginstitusjoner viser til beste praksiser som egentlig er sammensatt av elementer fra flere forskjellige praksiser (Ahlquist 2004, i Røvik, 2009) eller at de er et ”skrivebordsprodukt”. Dette kan innebære at praksisen fremstilles som en beste praksis, uten at den oppfyller kriteriene for å kunne betegnes som en beste praksis. For å kunne gå under betegnelsen beste praksis skal den ha vist seg å medføre eksepsjonelle resultater der den har vært i bruk (Røvik, 2009).

2.3 KONTEKSTUALISERING

En kunnskapsoverføring av organisasjonsideer omfatter to elementer. Det første elementet er *dekontekstualisering*, mens det andre elementet er *kontekstualisering*. Kontekstualisering viser til det arbeidet som gjøres når en organisasjonside skal inn i et bestemt felt eller organisasjon. I dette arbeidet vil allerede praksisen være hentet ut og gitt en idemessig representasjon, og det er nå arbeidet med innføre organisasjonsideen til en ny kontekst som er gjeldende (Røvik, 2009). Arbeidet med overføring av organisasjonsideer utføres sjeldent av samme aktørgruppe, og prosessene vil ofte være frikoplede i tid og rom. I mange tilfeller vil praksiser og ideer bli identifisert og hentet ut av organisasjoner, uten at de er tilsiktet å bli implementert i en spesifikk organisasjon. Det vil derfor ofte være forskjellige aktører som står for arbeidet med dekontekstualisering og kontekstualisering (Røvik, 2009).

2.4 FORESTILLINGER OM ORGANISASJONER

Innenfor den modernistiske tilnærmingen er det en grunnforestilling at formelle organisasjoner har stor systemlighet og at systemene er grunnleggende rasjonelle. Den modernistiske tilnærmingen forholder seg til ideer som fysiske objekter som uten videre kan

overføres mellom kontekster. I kontrast til dette er det sosialkonstruktivistiske perspektivet som viser til at ideer blir tatt inn i organisasjoner, men ikke alltid tatt i bruk. Herunder at for å leve opp til normer i omgivelsene om å være forandringsorientert og moderne organisasjoner, tar man inn nye ideer, men at disse ikke blir implementert i kjernevirksomheten. Den alternative teoretiske posisjonen som denne oppgaven tar utgangspunkt i, er et translasjonsteoretisk perspektiv som blir kalt pragmatisk institusjonalisme. Den utfordrer den modernistiske tankegangen om ideoverføring, ved at det stilles spørsmålsteget til om man enkelt kan identifisere ideer i en organisasjon, og overføre disse andre organisasjoner. Ved å ta utgangspunkt i translasjonsteori som pragmatisk institusjonalisme vil det være mulig å se hvordan ideer kan overføres mellom organisasjoner og over tid vil kunne forankres i organisasjoners praksisfelt (Røvik, 2009).

2.5 KRAV TIL TRANSLATØREN

Den translasjonsteoretiske tilnærmingen viser til at alle virksomheter befinner seg i en kompleks organisatorisk kontekst som består av fysiske strukturer, formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, i tillegg til uformelle kulturer. Det stilles forutsetninger til hvordan en organisasjonside bør bli kontekstualisert inn i en ny kontekst. Der en modernistisk konseptualisering av organisasjoner tilsier at det vil være enkelt å innføre ideer i nye kontekster på grunn av stor systemlikhet, vil den translasjonsteoretiske tilnærmingen en rekke forutsetninger til den som oversetter og hvordan organisasjonsideer bør oversettes mellom ulike kontekster (Røvik, 2009).

Det er en oppfatning at de som klarer å finne relevant kunnskap og relevante ideer som de omformer og tilpasser til sin egen organisasjon vil oppnå fordeler i form av innovasjon, organisasjonsvekst og suksess. Innenfor den akademiske forskningstradisjonen kalt ”translation studies” er det delte oppfatninger rundt hvilken rolle translatøren bør spille. Noen hevder at translatøren bør være så usynlig som mulig, mens andre hevder at translatøren kan ha stor innvirkning på det som overføres, og gi den opprinnelige ideen en ekstra kvalitetsdimensjon. Det er mange som lykkes med ideoverføring, men det er også mange som mislykkes. En overføring av organisasjonsideer kan være krevende og utfordrende, men sannsynligheten for å lykkes vil øke dersom organisasjoner og aktører blir bedre translatører og lager gode oversettelser (Røvik, 2009).

2.6 AVGRENSINGER

I en kontekstualiseringsprosess handler det om å ta hensyn til konteksten, og å innføre ideen slik at den fungerer som tiltenkt i den organisasjonen som ønsker å implementere den (Røvik, 2009). For meg vil det være naturlig å bruke kontekstualisering synonymt med implementering og det vil videre i oppgaven bli brukt implementering likt med kontekstualisering.

Denne avhandlingen fokuserer på den delen av kunnskapsoverføringen som gjelder implementeringsprosessen. Det er ønskelig å se på forskjellene mellom to ulike konsulentene, og finne ut om deres tilnærminger vil gi ulike forutsetninger på arbeidet med implementering. Jeg gjentar problemstillingen som er:

Translatørkompetanse: En sammenligning av eksterne og interne managementkonsulenters forutsetninger for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser.

Begrunnelsen for denne avgrensningen er at det vanligvis er forskjellige aktører som står for dekontekstualisering og kontekstualisering, og en antagelse er at det er ofte er managementkonsulenter som står for arbeidet med å kontekstualisere. Det var ønskelig å se på eksterne og interne managementkonsulenter, da disse er like på mange områder, i form av arbeidsmetoder og arbeidsfelt, men har visse ulikheter i form av deres tilknytning til virksomheten og deres funksjon. Med utgangspunkt i Røvik (2009) sine tolkninger om krav til translatørkompetansen vil dette settes opp mot konsulentene i studien, og undersøke hvilke forutsetninger de har for å lykkes med implementering (Røvik, 2009).

2.7 TRANSLATØRKOMPETANSE

Røvik (2009) definerer begrepet translatørkompetanse som ”kompetansen til å oversette organisasjonsideer og ideer” (Røvik, 2009, s. 325), mens å oversette vil være å ”formidle organisasjonsideer mellom ulike kontekster” (Røvik, 2009, s. 256). Med bakgrunn i mine avgrensninger vil ikke begrepet translatørkompetanse være helt dekkende for det som blir undersøkt i studiet. Et begrep som kontekstualiseringskompetanse eller implementeringskompetanse vil muligens være mer dekkende. Translatørkompetanse vil uansett bli brukt som utgangspunkt for å belyse hva begrepet innebærer, for så å avgrense det til å gjelde implementeringsprosessen. Det vil i dette kapitlet bli besvart forskningsspørsmålet:

Hvilke forutsetninger stilles til translatørkompetanse?

I begrepet translatørkompetanse er det viktig å kunne kombinere de fire kompetansene kunnskap, mot, tålmodighet og styrke (Røvik, 2009)

2.8 DEN KUNNSKAPSRIKE

For å oppfylle kravet om å være kunnskapsrik må translatør av organisasjonsideer ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, som betyr at de må ha kunnskap om ideen eller praksisen. Videre må translatøren ha kjennskap til konteksten det skal oversettes fra og konteksten det skal oversettes til. Det vil bety at translatøren må ha kjennskap til virksomheten en praksis skal dekontekstualiseres fra, og kjennskap til virksomheten ideen skal settes inn. Translatøren må besitte kunnskap om oversettelsesprosesser, i form av å ha innsikt i hvordan man best går frem for å hente noe ut fra en kontekst, og hvordan man skal introdusere og materialisere det i en annen kontekst. For å ha kjennskap til konteksten det oversettes fra må en ha innsikt i praksisens eksplisitet. Dette innebærer at det som påvirker at praksisen har suksess i den opprinnelige konteksten ikke alltid være tydelig språksatt og uttalt. Praksiser kan være komplekse, i betydning at det er årsak-virknings-relasjoner bak en vellykket praksis. De kan være innvedde i den lokale konteksten og fungere i samspill med deler av organisasjonens omgivelser. Dette gjør at translatøren må ha ta høyde for dette i arbeidet med å oversette (Røvik, 2009).

Kjennskap om konteksten noe overføres til blir av noen ansett å være den kunnskapen det må være knyttet sterkest krav til (Touy 1985, Holz-Mänttari 1984, i Røvik, 2009). En mottakende kontekst vil som regel være en etablert organisasjon med strukturer, aktører i form av ansatte, prosedyrer og rutiner. Med dette innholdet følger det som regel en reformhistorie, som viser til tidligere forsøk på ideoverføring og hvilke følelser som var knyttet til disse. Det kan være forsøk med positive erfaringer og forsøk på å innføre nye ideer som ikke fungerte som planlagt, og at dette skapte uro i organisasjonen. Disse kan blir hentet frem av aktører i organisasjonen for å fremme eller å motarbeide implementering av ideer (Røvik, 2009).

Utover kontekstkunnskap er det knyttet to spesifikke kompetanser til de som ønsker å implementere organisasjonsideen: sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse. Sorteringskompetanse innebærer at translatøren må med bakgrunn i kunnskap om konteksten og reformhistorien kunne gi faglig baserte råd til ledelsen om hvilke ideer og løsninger de har bruk for, og når de bør la være å bruke ressurser på å forsøke å implementere. Dette understrekes som viktig i en tid der det oppleves en sterk pågang av mange ideer (Røvik,

2009). Konfigurasjonskompetanse viser til at ideen som skal implementeres må tilpasses og innpasses så langt det er mulig med hensyn til de ideene og praksisene som finnes i organisasjonen fra før (Fenton & Pettigrew 2000:28, i Røvik 2009).

2.9 DEN MODIGE OG KREATIVE

Translatøren må kunne ha mot og kreativitet på to områder. Det første området er at translatøren må først språksette før det kan oversettes. Som språksetter må en evne å sørge for at praksiser og ideer blir bragt inn i begrepets form. Det blir forklart ved at det må skapes et språk, fordi dette ofte mangler når organisasjonsideer skal oversettes og implementeres i nye organisatoriske kontekster. Det kan være at konseptet som blir innført er relativt ukjent for de ansatte fra før, og da må det tilføres nye begreper i organisasjonen. Dette skjer ved at translatøren språksetter og introduserer disse nye begrepene slik at det kan oppstå diskusjoner internt før det oversettes (Røvik, 2009).

Organisasjonsideer kan bli overført og oversatt gjennom at translatøren benytter seg av ulike oversettelsesmoduser. Det skilles mellom reproduserende modus, modifierende modus og den radikale modus. I den reproduserende modusen vil det være at en ønsker om å gjengi og gjenskape det som skal oversettes så nøyaktig som mulig mellom ulike kontekster. Det vil være å kopiere det som blir hentet ut fra en kontekst, og sette det inn i den nye organisatoriske konteksten slik at det gjenskapes. Oversettelsen blir da gjennomført slik at den får små eller ingen endringer. Den modifierende modus forekommer når translatøren legger til elementer til praksisen, også kalt addering. Motsatt kan det trekkes fra noen elementer før den oversettes og innføres i en ny organisasjonskontekst, også kalt fratrekking. Den radikale modus benyttes av translatøren når det som blir hentet ut kun blir brukt til inspirasjon og det tas med noen ingredienser fra denne inn i en ny praksis eller ide. Det kalles omvandling, fordi det viser til en grunnleggende endring av en praksis eller en ide før den settes inn i en ny kontekst (Røvik, 2009).

Translatøren bør vite hvilken av de tre modusene som bør velges i ulike situasjoner. Dette stiller krav til at de må vite når det kan tas friheter i forhold til den opprinnelige ideen eller praksisen, eller om det bør forekomme som en gjenskaping. Dette avhenger av translatørens mot og kreativitet til å kunne ta hensyn til det som skal overføres og oversettes, og konteksten den kommer fra, slik at den passer inn i den nye konteksten (Røvik, 2009).

2.10 DEN TÅLMODIGE

Hensikten med implementering av nye ideer er at de skal bli tatt i bruk, og skape de effektene som var grunnlaget for at organisasjonen valgte å implementere den. For å kunne skape disse effektene må ideen materialiseres i organisasjonen, og ofte er første steget at ideen blir kjent gjennom prat før den blir forankret i rutiner og praksiser. Når ideer spres og trenger inn i en organisasjon blir de først synlig gjennom språksmitte, som betyr med at de blir synlig i form av begreper og resonnementer eller kommer til uttrykk i prat. Det kan ta lang tid fra en organisasjon blir språklig smittet av en ide til den materialiseres og får konkrete effekter i praksisfeltet. Translatøren må sørge for at ideen som har kommet inn har gode betingelser, og ikke forsvinner og blir borte. Her vektlegges organisatorisk prat som en kritisk betingelse. Dette skjer i form av at en ide nedfeller seg i prat og interne diskusjoner, som er en nødvendig forutsetning for at det får en språklig forankring i organisasjonen (Røvik, 2009).

Det kan være en utfordring å skape interne arenaer for kommunikasjon, og sette av tid for prat, som dermed fører til meningsdanning, klargjøring og modning. Denne praten må translatøren etterhvert gjøre formålsrettet, ved blant annet å rette praten mot å konkretisere ideen. Siden noen organisasjonsideer er tilnærmet halvfabrikater, og kan fremstå som universielle, vil de være nødvendig å ferdigstille disse lokalt slik at de blir materialiseres og skaper de ønskede effektene. I en slik sammenheng må det stilles spørsmål knyttet til hva virksomheten eller avdelingen skal legge i konseptet og hvilke eventuelle endringer av rutiner og prosedyrer som kreves ved innføringen av konseptet. Videre i hvilken grad må eksisterende rutiner og prosedyrer legges vekk, eller justeres. Slike prosesser tar tid, og fører til at translatøren og andre deltakere må ha tålmodighet. Prosessene med å gjøre om prat til praksis vil kreve translatørens tid og tilstedeværelse, noe som krever at translatøren må oppholde seg i organisasjonen over lengre perioder (Røvik, 2009).

2.11 DEN STERKE

Organisasjonsideer er reformideer som representerer en potensiell kilde til omstilling og endringer i organisasjonen som velger å implementere dem. Dette fører til at det ofte kan oppstå konflikter og motstand mot endringen. Dette kan bety at oversettelsesprosesser skjer i en kontekst av interessebasert maktspill, forhandlinger og konflikter. Dette krever translatørens styrke i betydning av at de har evne til å raskt se og sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner i organisasjonen og håndtere motstand. Årsaker til motstand kan være at aktører med interesser knyttet til ulike ordninger og løsninger som allerede finnes i organisasjonen opptrer som motstandere til implementeringen (Røvik, 2009). Motstand mot

endring kan oppstå ved at ansatte spekulerer på om det er bruk for dem i det fremtidige scenarioet, og om deres ferdigheter fortsatt vil bli verdsatt. Andre årsaker kan være frykt for en ukjent framtid og om de klarer å tilpasse seg til de endringene som kommer (Jacobsen, 2004).

For å forstå hvorfor forsøk på å implementere reformideer utløser motstand og konflikter, er det viktig å ta utgangspunkt i et bredt begrep om aktørers interesser. Ansatte og ledere vil ofte ha interesser og sin ære knyttet til organisasjonens beste, og dermed til at arbeidsoppgavene utføres så effektivt som mulig. Reformideer som oppfattes som dårlige løsninger i forhold til disse overordnede hensyn kan føre til situasjoner der det utløses motstand fra ansatte. Som nevnt vil det være de som frykter verdien av sin kompetanse dersom en ny reformide blir implementert. Særlig vil tilfeller der medarbeideres kompetanse og anseelse og makt i organisasjonen blir påvirket utføre motstand. Det kan være at utførelsen av en spesifikk arbeidsoppgave vil bli lagt om eller bli borte dersom en reformide blir implementert (Jacobsen 2004, i Røvik, 2009). Andre mindre legitime grunner kan være at det er et ønske om å få være i fred og unngå det som oppleves som belastende omstillinger (Røvik, 2009).

Motstand kan komme til uttrykk gjennom inkompatibilitetsargumenter som viser til forestillingen om at organisasjoner er et komplekst system og en verdibærende institusjon. Det utføres arbeid med bakgrunn i et komplekst kunnskapsgrunnlag som allerede er etablert, og som utgjør erfaringsbaserte innsikter. Ideer som forsøkes innført kan bli fremstilt som kontekstløse ideer som fremstår å være svært generelle og forenklete fremstillinger av konkrete virksomheter som ikke passer inn i en konkret og kompleks virksomhet. De vil da bli ansett som inkompatible med organisasjonen som ideen skal implementeres til (Røvik, 2009).

Inkompatibilitetsresonnementet fremsettes ofte i form av to spesifikke argumenter. Det første er det som kalles teknisk inkompatibilitet. Argumentet viser til at ideen som ønskes implementert fremstår som for enkel i forhold til kompleksiteten i praksisfeltet. De eksisterende løsningene, vil ofte vise seg å være bedre enn det som presenteres som nye løsninger. Disse praksisene er tilpasset over lang tid, og har vært gjennom prøving og feiling, og de ansatte har erfaringsbaserte og taus kunnskap om hvordan de brukes. Denne formen for inkompatibilitet blir ofte oppdaget når den nye reformideen skal bli implementert. Utfallet kan i slike tilfeller bli at man avslutter forsøket, og at den nye ideen ikke blir forankret i organisasjonen og hos de ansatte og dermed forsvinner (Røvik, 2009). Det andre argumentet

handler om verdier, og bygger på forestillingen om at noen organisasjoner har viktige formål eller visjoner om å ivareta ulike verdier og normer. Den nye ideen kan være motstridende til organisasjonen og de ansattes verdier og hensyn (Røvik, 2009).

Slike argumenter kan bli brukt som reaksjoner mot forsøk på å implementere reformideer. Dette kan føre til at reformideer endrer innhold, og i noen tilfeller fører det til at reformforsøk innstilles eller at reformideen ikke blir tatt i bruk. Det er ulike grunner til at slike argumenter kan være meget effektfulle. Dersom det viser seg at de som viser motstand har riktig i sine antakelser, og at ideen ikke passer inn i konteksten. Kan det ha alvorlige konsekvenser for translatøren og ledelsen dersom de ikke har tatt hensyn til argumentene, og i stedet bestemte seg for å få gjennomført implementeringen. Resultatet kan da bli i beste fall at de sløser med ressurser på noe som ikke passer, i verste fall kan det føre til oppsigelser, tap av omdømme og nedleggelse (Røvik, 2009).

Inkompatibilitetsargumentene kaller på den sterke translatøren, og for å kunne leve opp til kompetansen må translatøren kunne kombinere kyndighet og myndighet. Med kyndighet menes det å ha grundig kunnskap om det praksisfeltet der ideen skal implementeres og brukes. Denne formen for kunnskap er viktig av to grunner. Den første er at grundig kunnskap om praksisfeltet kan være avgjørende for translatørens legitimitet, spesielt blant ansatte i organisasjonen. Manglende kunnskap kan få konsekvenser for translatørens autoritet, og kan medføre svekket tillit i form av å ikke få gjennomslag for ønsker om å innføre ideer og gjøre omforminger av ideen. Det andre er at translatøren burde ha grundig kunnskap om praksisfeltet for å kunne etterprøve og gjøre seg opp en mening om fornuften og sannheten i argumentene som tilsier at den oversatte versjonen av en ide ikke passer inn, og dermed avgjøre om det kan ha uheldige konsekvenser om man forsøker å implementere den (Røvik, 2009).

Myndighet vil være et resultat av at translatøren overbevisende kan demonstrere at vedkommende forstår praksisfeltet. En slik demonstrasjon kan medføre at translatøren får autoritet hos virksomhetens ansatte. Det er nødvendigvis ikke tilstrekkelig maktgrunnlag for å få implementert ideen slik at den får styrende virkninger i virksomheten. Sannsynligvis må translatøren samarbeide med ledelsen som besitter beslutningsmyndighet i virksomheten (Røvik, 2009).

2.12 OPPSUMMERING AV KOMPETANSENE

Med utgangspunkt i teori ønsker jeg å oppsummere hva som vil være viktige forutsetninger for å kunne lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser. De viktigste forutsetningene vil bli illustrert i disse tabellene:

Implementeren må være kunnskapsrik i form av å:

- ... Ha kunnskap om det som skal implementeres
- ... Ha kunnskap om konteksten ideen skal implementeres
- ... Kjenne til virksomhetens reformhistorie
- ... Ha sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse

Implementeren må være modig og kreativ ved å:

- ... Kunne språksette det som skal implementeres
- ... Kjenne til, og velge riktig oversettelsesmodus

Implementeren må være tålmodig i den betydning å:

- ... Sørgje for at ideen blir forankret og materialisert gjennom prat og diskusjon
- ... Ta seg tid til å være i virksomheten hvor implementeringen finner sted

Implementeren må være sterk i betydning av å:

- ... Ha forståelse for hva som kan være årsaken til motstand
- ... Kunne håndtere motstand fra ansatte og ledere
- ... Besitte kyndighet og myndighet

2.13 FORSKJELLER MELLOM AKTØRENE

Dette kapittelet ønsker å drøfte det følgende forskningsspørsmålet:

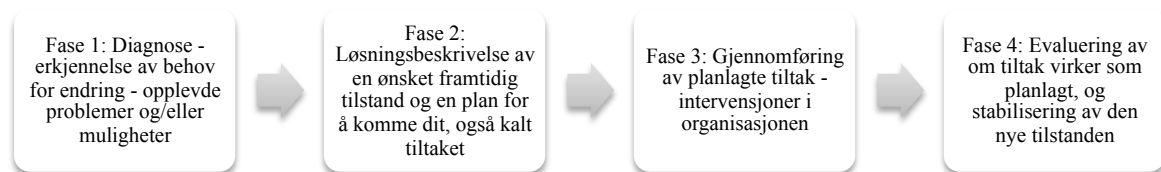
Hva er forskjellen mellom eksterne og interne managementkonsulenter?

Dette blir fremstilt ved å se på hva som kjennetegner de ulike konsulentene, og hvordan teori beskriver de ulike konsulentene, sammenligninger og forskjeller mellom konsulentene.

2.14 PLANLAGT ENDRING

Jeg velger å definere implementering av organisasjonsideer som en planlagt endring. En planlagt endring er en intensjonal endring, fordi det står visse intensjoner eller mål bak endringene som gjennomføres. Dette innebærer at noen, for eksempel eksterne eller interne

managementkonsulenter eller organisasjonens ansatte eller ledere, har analysert situasjonen og funnet ut at noe ikke er godt nok, eller at de finnes bedre løsninger. Det blir dermed iverksatt tiltak for å løse problemet (Jacobsen, 2004). I en slik endring følger det fire faser:



Figur 1 (hentet fra Jacobsen, 2004, s. 20).

Jeg tenker at et typisk eksempel på hvordan interne og eksterne managementkonsulenter utfører implementeringsprosjekter er i form av slike faser. Diagnostisering kan enten gjøres av virksomheten selv, eller i form av at aktørene blir hentet inn for å hjelpe til med å sette en diagnose av virksomhetens problemer eller muligheter. I fase to vil aktørene med sine tidligere erfaringer kunne komme med forslag om tiltak. Dette kan være ulike programmer og ideer som de har erfaring med, eller kjenner til. En annen metode er at aktørene sammen med ledelsen og andre sentrale personer finner frem til løsninger som kan være aktuelle for virksomheten. Det kan også være at virksomheten allerede har bestemt seg for en løsning og henter inn konsulentene for å stå for implementeringen av den valgte løsningen. Fase tre og gjennomføringen av tiltakene vil være arbeidet med implementeringen, mens evalueringen vil bestå av en oppfølging, i form av å se om løsningen fungerer som tilsiktet.

Denne fremgangsmetoden vil samsvare med definisjonen av managementkonsulenter som blir beskrevet av profesjonelle foreninger. ”Management consulting” blir beskrevet som følgende:

”En spesial tjeneste der spesifikke kvalifikasjoner og ferdighetstrening er nødvendig for å kunne identifisere og analysere klienters problemer og komme med anbefalte løsninger på en objektiv og uavhengig måte.” (Kitayand, Wright, 2007, i Sturdy, 2011, s. 8)

En annen definisjon gitt av Management Consultancies Association (MCA) er:

”The creation of value of organisations, through the application of knowledge, techniques and assets, to improve business performance. This is achieved through rendering of objective advice and/or implementation of business solutions.” (O’Mahoney & Markham, 2013, s. 11)

Med denne definisjonen følger det tre steg i arbeidet til managementkonsulenter, og disse er,

1. Identifisering av et problem
2. Utforske og foreslå en løsning
3. Hjelp til med implementeringen av den valgte løsningen (O’Mahoney & Markham, 2013).

Det er noe uklart om denne definisjon også omfatter interne managementkonsulenter, da disse er gitt av konsulentbransjen. Siden interne managementkonsulenter blir av noen ansett å ha en funksjon som er tilnærmet lik rollen til eksterne managementkonsulenter, kan det tolkes at disse definisjonene med noen justeringer vil gjelde denne konsulentformen (Kelley, 1978). Noen vil være uenige om interne managementkonsulenter på samme måte som eksterne managementkonsulenter kan opptre som objektive og uavhengige. Jeg legger merke til at det i definisjonene ikke er en evaluering- og oppfølgingsfase knyttet til managementkonsulentene.

2.15 EKSTERNE MANAGEMENTKONSULENTER

Eksterne konsulenter blir kort beskrevet som *”de som arbeider for bedriften uten å være ansatte” (Nesheim, Nesheim & Garnæs 2003, s. 9)*, og blir leid inn til virksomheter som har behov for bistand. Managementkonsulenter vil bistå virksomheter med problemstillinger knyttet til organisatoriske utfordringer. For eksempel kan dette være rådgivning om strategi, ledelse og implementering. Noen anser eksterne managementkonsulenter som nøkkelformidlere og distributører av ny kunnskap (Fincham & Clark, 2002, i Sturdy, 2011). Ekstern arbeidskraft i form av konsulenter blir beskrevet som at de kan være en berikelse for virksomheters kunnskapsbasis. De kan skape et konkurransefortrinn for virksomheten de blir innleid til ved å skape en kombinasjon av eksisterende og ny kunnskap. De vil kunne tilføre virksomheter som konkurrerer i dynamiske markeder kunnskap om beste praksiser, samt nye perspektiver og ideer. Gjennom at de arbeider for flere virksomheter og kontekster vil de ofte

ha høyere kunnskap om beste praksiser innenfor profesjonelt og teknisk arbeid (Nesheim et al., 2003). Det hevdes at deres spesialitet ligger innenfor kunnskap, og at de utvikler sitt kunnskapsprodukt som fører til at de får tilgang på kunnskap som er godt testet. Et eksempel på hvordan man kan legitimere innleie av eksterne managementkonsulenter i situasjoner hvor virksomheten ikke har ferdighetene eller kunnskap internt er sammenlignet med en restaurant som kjøper sukker fra en virksomhet som spesialiseres på sukkerproduksjon heller enn å forsøke å gro sukkeret selv (O'Mahoney & Markham, 2013).

2.16 INTERNE MANAGEMENTKONSULENTER

Interne managementkonsulenter ble på 1970-tallet studert av Kelley (1978), og på den tiden hadde fenomenet vokst fram de siste ti årene. Opprinnelsen til denne typen konsulenter kom av at en direktør ble bekymret for selskapets bruk av ressurser på eksterne konsulenttjenester. Han begynte å tenke over om det ikke fantes mer kostnadseffektive måter å utføre denne typen prosjekter, spesielt de som var på et lavere nivå (Kelley, 1978). Noen interne konsulenter blir omtalt som delvis managementkonsulenter, mens andre blir sett på som rendyrkede managementkonsulenter. Wright (2008) viser til at HR-avdelinger kan fungere som interne managementkonsulenter ved å opptre som rådgivere og tilretteleggere av store organisasjonsendringer (Wright, 2008). I denne avhandlingen vil det bli fokusert på de rendyrkede interne managementkonsulenter. Enheter med slike managementkonsulenter finnes som oftest i store selskaper med kontinuerlige behov for råd knyttet til ledelse, analyse av forskning og implementering. Deres nøkkelkompetanse ligger i at de raskt kan reagere på organisatoriske behov og umiddelbart være tilgjengelig. Til forskjell fra eksterne konsulenter har de et selskap å forhold seg til. Før ble denne enheten ansett som et tilskudd til de eksterne managementkonsulentene, men mye tyder på at de nå kan opptre som erstattere, og at det i dag er mange interne enheter som har nokså tilnærmet lik funksjon som de eksterne managementkonsulenter (Kelley, 1978).

2.17 KONSULENTENES TILNÆRMING

Siden det er nokså minimalt med teori knyttet til konsulentenes tilnærming til implementeringsarbeid har jeg vært nødt til å trekke noen antagelser knyttet til eksterne og interne managementkonsulenters arbeidsmetoder og tilnærming til arbeidet med å implementere organisasjonsideer. Jeg ønsker i dette kapittelet se på hvilke forutsetninger de forskjellige konsulentene har i arbeidet med å implementere organisasjonsideer fra et teoretisk utgangspunkt. Noe er knyttet opp mot teori mens det resterende vil være, etter min mening,

rasjonelle antagelser. Med et teoretisk utgangspunkt ønsker jeg å besvare forskningsspørsmålet,

Hvordan påvirker forskjellene mellom managementkonsulentene arbeidet med implementering av organisasjonsideer og praksiser?

For ordens skyld vil det videre bli brukt betegnelsen eksterne og interne konsulenter på managementkonsulentene.¹

2.17.1 KUNNSKAPSRİK

Å ha generell kunnskap vil jeg vurdere som en faktor for å lykkes i arbeidet med implementering. I denne forutsetningen velger jeg å legge til at den som implementerer bør ha kompetanse i form av utdanning og arbeidserfaring. Det blir hevdet at konsultentselskaper rekrutterer de beste kandidatene med høy utdannelse. Det som hevdes at eksterne konsulenter opplever en mer variert hverdag med mange utfordringer som gjør dette yrket mer tiltrekkende (O'Mahoney & Markham, 2013). En intern enhet blir sett på som et treningsfelt for organisasjonens framtidige ledere. Som interne konsulenter vil de gjennom sitt arbeid få et globalt perspektiv på hele organisasjonen, og deres erfaring med kontinuerlige problemløsningsoppgaver gjør dem godt forberedt for toppstillinger innenfor ledelsen (Kelley, 1978). Dette kan tyde på at begge konsulentformene vil tiltrekke seg dyktige kandidater.

Kunnskap om det som skal implementeres og konteksten den hentes ut fra kan oppnås ved at de eksterne konsulentene henter ut ideene selv. Benchmarkingsinstitusjoner og internasjonale konsulentsselskaper driver med uthenting av ideer, med mål om å implementere disse inn i nye kontekster. Da vil konsulenthusene ha egne databaser bestående av oppskrifter på beste praksiser innenfor ulike bransjeområder og praksisfelt. Interne konsulenter vil i stor grad være knyttet til den ene virksomheten og ikke ha de samme mulighetene til å observere gode praksiser andre steder i sitt daglige arbeid. Det finnes andre arenaer for å få kunnskap om det som implementeres. Ideer og beste praksiser kan være godt beskrevet i litteratur, artikler og andre oppslagsverk. I enkelte tilfeller kan dette gi betydelig innsikt i hvordan ideen fungerer. En annen kilde er at deltakelse på eksterne utviklingsarenaer vil kunne gi kunnskap om populære organisasjonsideer som de kan ta med tilbake til sin egen virksomhet (Røvik, 2009).

¹ Merk: Fra dette punktet vil eksterne og interne managementkonsulenter bli omtalt som eksterne og interne konsulenter.

Kunnskap om konteksten der ideen skal implementeres vil som ekstern konsulent ofte bli kjent etter at oppdragsgiver har tatt kontakt for å leie de inn til et prosjekt. Mangelen på kunnskap om kontekstene organisasjonsideer formidles mellom er en beskyldning som ofte rettes mot internasjonale konsultentselskaper. Det vil være prosjekter hvor de har utført oppdrag før og dermed fått innsikt i konteksten, og tar med seg denne inn i det nye prosjektet. Det kan tenkes at interne konsulenter vil inneha denne kunnskapen fra starten av et prosjekt med bakgrunn i at de er tilstede i virksomheten og har flere års erfaring fra organisasjonen. Dette kan utgjøre at de oppnår mer kunnskap om konteksten enn det vil være mulig for en ekstern konsulent å opparbeide, siden de blir innleid for en bestemt tidsperiode. Å oppnå kunnskap om konteksten vil være avhengig av den eksterne konsulenten, omfanget av prosjektet og størrelsen på virksomheten. Spørsmålet vil være om konsulentene anser det som en viktig del av prosjektet og velger å bruke tid på å opparbeide seg denne kunnskapen (Røvik, 2009).

Virksomhetens reformhistorie kan være kjent for de interne konsulentene gjennom at de har utført eller vært med på reformer og husker hvilke følelser som oppsto hos de ansatte. De eksterne konsulentene kan bli kjent med virksomhetens reformhistorie i form av å ha dialog med de ansatte og ledelsen. De eksterne konsulentene kan ha en fordel med å ha opplevd flere virksomheter og deres reformhistorier, og med bakgrunn i denne erfaringen vet hvordan de skal takle de ulike utgangspunktene. Begge aktørene har mulighet til benytte seg av reformhistorien i form av å trekke fram positive reformer eller analysere de mislykkede forsøkene. Hvis de eksterne konsulentene følger den modernistiske tankegangen vil det stilles mindre krav til de to nevnte kravene om kontekst og reformhistorie. Deres syn vil da være bunnet i at organisasjoner er preget av stor systemlighet og ideer kunne overføres uten å måtte bruke mye tid på den aktuelle konteksten og dens reformhistorie (Røvik, 2009).

Sorteringskompetanse vil være at vurderingene om løsninger og ideer må ta hensyn til praksisfeltet og organisasjonens reformhistorie, som igjen vil kreve en kunnskap om konteksten. Det vurderes hvilke typer ideer og endringer organisasjonen har bruk for, og hvilke ideer som ikke vil medføre noen god effekt. Ved bruk av konfigurasjonskompetanse vil det være nødvendig å ta hensyn til de organisasjonsideene og oppskriftene som befinner seg i organisasjonen fra før. Det kan tenkes at eksterne konsulenter med erfaringer fra mange kontekster vil kunne bidra med et utenfra-perspektiv og dermed kunne ha et annet blikk på virksomheten, og dermed evne å se løsninger som kan være vanskelig å oppdage for de som arbeider i virksomheten til daglig. Gjennom sine fagkunnskaper vil de kunne gi råd basert på

sine erfaringer og kunnskap fra andre og nokså liknende situasjoner med implementering. Ulempen kan være at de eksterne konsulenter uten god kjennskap til virksomheten vil velge løsninger som har fungert godt andre steder, men som ikke vil oppnå de samme resultatene i den bestemte virksomheten. De interne konsulentene vil kunne være jevnlig i kontakt med virksomhetens ansatte og gjennom lang tids tilstedeværelse kjenne praksisfeltet godt. Dette fører til at de kjenner det som ”rører seg” i virksomheten godt, og kan gi råd om ideer som vil fungere i konteksten og opp mot de allerede implementerte praksisene som finnes i virksomheten. Med dette grunnlaget vil de kunne si hvilke ideer som vil fungere i praksisfeltet og hvilke som ikke vil tilføre gode resultater (Røvik, 2009).

2.17.2 MODIG OG KREATIV

Språksetting av det som implementeres vil for meg være knyttet til å gi det som skal bli implementert et mer kjent begrep. Det vil være å gi ukjente fagord og detaljer et mer lokalt preg slik at de ansatte forstår hva ideen innebærer (Røvik, 2009). Dette anser jeg ikke som avhengig av de ulike konsulentene, men heller hvordan den enkelte konsulenten praktiserer.

Å kjenne til, og velge riktig oversettelsesmodus viser til at de må være i stand, og ha mot til å kunne ta valg knyttet til hvordan ideen skal implementeres inn i organisasjonen. Skal den komme inn som en kopering, eller skal noen elementer ved ideen trekkes fra, eventuelt legges til, eller skal den brukes som en inspirasjon til en ny ide (Røvik, 2009). Det kan tenkes at konsulenter med lang erfaring har opplevd tilnærmet like scenarioer tidligere, og vil ha et godt utgangspunkt til å kjenne de ulike modusene og vite hva som er avgjørende for at den konkrete modusen skal bli brukt. Det kan her trekkes inn at interne konsulenter holder seg til samme klient, og vil ikke ha mulighet til å bygge opp det samme reportuar med ferdigheter og kunnskap som eksterne konsulenter erverver (Armbrüster, i O'Mahoney & Markham, 2013). De eksterne konsulentene arbeider med flere kontekster og har mulighet til å teste ut ulike moduser opp mot problemstillinger. Dette kan føre til at de får trening i å vite hvilke moduser som er nødvendig og når disse skal gjelde. De interne konsulentene kjenner konteksten for implementeringen, og kan ha god formening om hva som skal til for at en ide skal fungere i de allerede etablerte rutiner og praksiser og på den vite hvilken modus som bør bli valgt.

2.17.3 TÅLMODIG

Å sørge for at ideen blir forankret gjennom prat og diskusjon bygger på konsulentenes evne til å holde ideen i live slik at den ikke forsvinner og blir borte (Røvik, 2009). Når de eksterne konsulentene er tilstede i virksomheten er det sannsynlig at det vil bli brukt tid på å få med de

ansatte og ledelsen, og at det blir en fase hvor de blir presentert for den nye ideen og at dette er ment for å få i gang prat om ideen. De interne konsulentene vil på sin side være tilstede i virksomheten til enhver tid, og ha mulighet til å kontinuerlig få i gang prat om ideen og sette av tid til idemyldring. En antagelse knyttet mot konsulents tilnærming er at de eksterne vil først ha en fase der de først samarbeider med ledelsen, finner løsningen, opplyser de ansatte, for så starte med implementeringen. I motsetning vil de interne konsulentene i lang tid før implementeringen skal skje, kunne legge ut følere, og fortelle om den nye organisasjonsideen. De har dermed mulighet til å få innsikt fra ansatte og ledere og deres meninger rundt ideen og forankret den før implementeringen starter.

Å ta seg tid til å være i virksomheten hvor implementeringen finner sted vil kalle på implementatørens tid og tilstedeværelse, og noe som tillegges vekt som den tålmodige. Som nevnt vil interne konsulenter alltid være i organisasjonen og dermed kunne ta seg tid til å være tålmodig i slike prosesser. I sammenligning med eksterne konsulenter som blir innleid til et oppdrag for en tidsavgrenset periode, og som forsvinner når oppdraget er utført. Eksterne konsulenter leverer en rapport og vil ikke være tilgjengelig i ettertid, mens interne konsulenter følger opp og evaluerer, noe som egentlig faller på utsiden av deres umiddelbare ansvarsområde (Kelley, 1978). Det kan også vurderes fra et kostnadsperspektiv. En ekstern konsulent vil i de fleste tilfeller ha en høyere timespris sammenlignet med de interne konsulentene. Kelley (1978) viser til at flere virksomheter finner ut at interne enheter tar mellom en tredjedel til halvparten av prisen det ville koste for å leie inn eksterne (Kelley, 1978). Kostnadsperspektivet kan bli gjeldende i situasjoner der virksomheter er opptatt av å sette konkrete frister for når et oppdrag skal være fullført. Dette kan skyldes at virksomheten har satt av en viss sum til konsulenttenester, som ikke skal overskrides.

2.17.4 STERK

Jeg velger å sitere Røvik (2009) i forståelsen av motstand:

”Skal man forstå hvorfor forsøk på å implementere reformideer ofte utløser motstand og konflikter, er det viktig å ta utgangspunkt i et meget bredt begrep om aktørers interesser (Røvik, 2009, s. 335).”

De som har prosjekter som gjelder implementering og endringsarbeid vil ofte komme opp i situasjoner hvor det oppstår motstand og konflikter. Størrelsen på motstanden og konflikten vil variere, fra å være mindre uenigheter til større konflikter. Hva som kan være årsaken til motstand er ofte blir omtalt i litteratur innenfor organisasjonsteori. Det er av min oppfatning

at de som driver med dette til daglig vil ha god kjennskap til hva som kan være årsaker til motstand.

Det å kunne håndtere motstand fra ansatte og ledere kan derimot knyttes til konsulentene og deres tilknytningsform. Det hevdes at før den interne konsulenten setter et nytt prosjekt i kraft har de mulighet til å bistå med å redusere motstand. De kjenner organisasjonen og har etablerte arbeidsforhold med ansatte og ledere. De kan legge et grunnarbeid som er nødvendig for å introdusere noe nytt. De har også mulighet til å samle inn informasjon om motstandsgrupper som har blitt oversett, eller ikke blitt oppfattet av lederne (Kelley, 1978). I områder som er politisk følsomme viser Kelley (1978) i sin forskning av over to hundre interne konsulenter at dette er et område hvor eksterne konsulenter fortsatt fungerer bedre. Det blir også konkludert med at eksterne konsulenter genererer mindre motstand fra de ansatte (Kelley, 1978). De interne konsulentene må forholde seg til to maktforhold, og disse er deres leder og de ansatte i virksomheten. Det kan tenkes at situasjoner der det er splittelser knyttet til hva de ansatte mener er riktige løsninger, og hvor dette strider med ledernes valg, vil det kunne oppstå interessekonflikter. De interne konsulentene kan ta stor skade av å bli brukt på sensitive områder med to motstridende parter, og det kan medføre at de mister respekt og at deres rykte ikke holdes inntakt. I verste fall kan det føre til at de må forlate virksomheten (Kelley, 1978). Eksterne konsulenter kan opptre som en "outsider" validering og støtte for en ide (Antal & KrebsBach-Gnath 2001, i O'Mahoney & Markham, 2013), ved å bruke retorikk og diskurs til å lage et bilde av sikkerhet rundt et prosjekt (Whittle, 2005, i O'Mahoney & Markham, 2013), og bidra med pågangsmot, energi og folk til å støtte prosjektet. Det er noen som vil hevde at den eksterne konsulent blir sett på som en ekspert fra utsiden og dermed kan skape en illusjon av støtte og sikkerhet til ledere i usikre og forvirrende tider (O'Mahoney & Markham, 2013). Dette kan være argumenter for at eksterne konsulenter vil kunne håndtere motstand bedre enn interne konsulenter. De vil også kunne ha fordeler med at de forlater virksomheter etter at arbeidet er utført, og ikke er avhengig i like stor grad som interne konsulenter å samarbeide med virksomhetens ansatte og ledere i ettertid. En dispuTT med leder og oppdragsgiver vil trolig være uønsket, da dette kan føre til at den eksterne konsulent ikke vil bli brukt i framtidige prosjekter.

Kyndighet kommer av kunnskap om praksisfeltet og at de får legitimitet basert på deres kunnskap. Her vil eksterne konsulenter ha fordeler med å kunne vise til prosjekter i andre virksomheter hvor de har lykket med denne type implementering. De interne konsulentene vil ha ikke denne muligheten, men vil kunne argumentere for sin kjennskap til virksomheten og

bruke den opparbeidede tilliten og autoriteten de har fått gjennom tidligere prosjekter. I inkompatibilitetsresonnementet vises det til at det kan få fatale følger hvis det viser seg at selv etter reaksjonene fra de ansatte, velger å gjennomføre implementering til tross for motstand fra de ansatte (Røvik, 2009). Viser det seg at det var sannhet i argumentene vil det få følger for de interne konsulenter i form av legitimitet og respekt fra de ansatte (Kelley, 1978). Mens eksterne konsulenter vil bortsett fra å antageligvis ikke bli leid inn for et nytt prosjekt, ikke vil få de store følgene.

2.18 OPPSUMMERING AV KONSULENTENES TILNÆRMING

Ved å knytte translasjonsteorien opp mot litteratur om de ulike typene konsulenter vil det bli laget hypoteser som jeg skal prøve å få besvart ved hjelp av empiri. Disse hypotesene vil være:

Kunnskapsrik: Interne managementkonsulenter vil ha forutsetninger for å være kunnskapsrik med bakgrunn i deres tilstedeværelse i konteksten.

Modig og kreativ: Managementkonsulentene vil ha ulike forutsetninger for å kunne språksette og velge riktig modus med bakgrunn i deres erfaring og kunnskap om konteksten.

Tålmodig: Interne managementkonsulenter vil ha mulighet til å kunne forankre gjennom prat før implementeringen av organisasjonsideer blir utført og følge opp arbeidet over lengre tid.

Sterk: Eksterne managementkonsulenter vil ha bedre forutsetninger for å være sterk med bakgrunn i deres rolle som en utenfra, og at de forlater virksomheten etter implementeringen.

3. METODE

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Et forskningsdesign er en guide eller plan for hvordan forskningsspørsmål skal besvares. Det er et teknisk dokument som skal inneholde de valgene som er tatt i starten eller like etter et utforskende arbeid er utført. Målet med dette dokumentet er å gjøre valgene som er tatt eksplisitte gjennom å vise til hvorfor de har blitt gjort, forsikre at de er konsistente med

hverandre, og tillatte kritisk evaluering (Blaikie, 2010). Forskningsdesignet har som formål å besvare tre grunnleggende spørsmål,

1. Hva er det som vil bli studert?
2. Hvorfor vil det bli studert?
3. Hvordan vil det bli studert?

Rundt temaet forskjeller mellom interne og eksterne managementkonsulenter og kunnskapsoverføring eksisterer det en del litteratur og forskning. Det er ønskelig å se på forskjellene mellom de ulike aktørene, og mer spesifikt knyttet til hvordan, ut fra et translasjonsteoretisk perspektiv som heter pragmatisk institusjonalisme, forskjellene mellom konsulentene vil gi ulike forutsetninger i prosjekter med implementering av organisasjonsideer og praksiser. På det siste området er det nokså begrenset litteratur, som har ført til at det har vært nødvendig å bruke empiri for å utfylle teorien for å besvare problemstillingen. Dette vil bli besvart ved intervju av fem managementkonsulenter som har og har hatt ulike konsulentformer.

3.2 FORSKNINGSSTRATEGI

Valg av forskningsstrategi anses av Blaikie (2010) som en av de viktigste avgjørelsene i et design. Innenfor forskningsstrategi skilles det mellom fire forskjellige strategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. De forskjellige strategiene er ulike måter å besvare forskningsspørsmålene som blir stilt. Den induktive strategien starter med å samle inn data for å så søke generaliseringer ut fra denne datainnsamlingen. Med denne strategien ønsker en å beskrive sosiale karakteristikk og regulariteter i natur, nettverk og i det sosiale liv. Denne strategien blir brukt for å besvare hva-spørsmål. En induktiv strategi har derimot begrensninger når det gjelder å besvare hvorfor-spørsmål. I studier hvor forskeren ønsker å finne ut hvorfor, vil det være mer hensiktsmessig å ta i bruk en deduktiv strategi. Forskeren ønsker her å finne eller formulere forklaringer. Oppgaven er her å teste en teori, gjennom å dedusere en eller flere hypoteser samle inn data som viser om hypotesen burde bli avkastet eller opprettholdt. En retroduktiv forskningsstrategi vil starte med observerte regelmessigheter, men vil søke en annen type forklaring. I denne strategien er forklaringen gitt gjennom å lokalisere den underliggende strukturen eller mekanismene som er ansvarlige for å produsere de observerte regularitetene, og identifisere konteksten hvor den finner sted (Blaikie, 2010).

Den siste strategien heter abduktiv, og skiller seg fra de tre første ved at den tar utgangspunkt i å observere sosiale aktører og deres forståelse av virkeligheten. Dette kan kun bli undersøkt ved å få informasjon fra aktørene gjennom å oppleve deres realitet og skape forståelse. Forskeren må her oppsøke deres verden for å finne motiver og meninger som utgjør deres aktiviteter. I denne avhandlingen blir en abduktiv forskningsstrategi benyttet. Denne strategien kan bli brukt til å besvare både hvorfor- og hva-spørsmål. Den besvarer hvorfor-spørsmål ved å gi forståelse framfor en forklaring. Den tar for seg meninger, tolkninger, motiver og intensjoner som styrer deres hverdag og dermed forårsaker deres oppførsel. Forskerens oppgave er å utforske og oppleve den sosiale verden gjennom å beskrive den fra et innenfra-perspektiv. Derfor er målet å finne ut hvorfor personer gjør som de gjør ved å avdekke uuttalte sannheter, felles kunnskap, symbolske meninger, intensjoner og regler som påvirker deres handlinger (Blaikie, 2010). Denne strategien ble valgt med ønske om å knytte empiri mot eksisterende teori og komme med utfyllende funn, og se etter likheter og forskjellene mellom de ulike aktørene, og hvordan dette påvirker forutsetningene for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser.

3.3 FORSKNINGSMETODE

Som forsker blir det tatt et valg i form av hvilken metode som blir brukt. Dette avgjør i hvilken form dataen som samles inn skal bli hentet inn og analysert. Det skiller mellom kvantitativ og kvalitativ data, og vesentlige forskjeller mellom disse er at de enten samles inn som tall eller ord (Blaikie, 2010). Bryman (1988, i Blaikie 2010,) hevder at kvantitative forskere er opptatt av å måle konsepter, kausaliteter, generalisere, reproducere og fokusere på individer, mens kvalitative forskere er opptatt av å bruke sosiale aktørers synspunkter, beskrive bredt, fokusere på sosiale prosesser, ha en fleksibel tilnærming og skape konsepter og teori (Blaikie, 2010).

Denne avhandlingen er et kvalitativt studie, og består dermed av kvalitative data. I følge Kvale & Brinkmann (2012) vil kvalitativ forskning gi beskrivelser av menneskers verden og forskningsintervjuet er en kunnskapsproduserende aktivitet (Kvale & Brinkmann, 2012).

3.4 MOTIVER OG MÅL

Det vil alltid være personlige motiver og mål for å starte med et forskningsprosjekt, og disse vil komme fram i forskningsdesignet (Blaikie, 2010). Min kjennskap til kunnskapsoverføring og translasjonsteorien kom gjennom å ta emnet organisasjonsendring og implementering. Emnet fanget min oppmerksomhet, og jeg begynte tidlig å se for meg eventuelle

problemstillinger knyttet til dette temaet. En av mine interesseområder var hvordan tilknytningsformen til utføreren, i retning insider-perspektivet og outsider-perspektivet, vil påvirke organisasjonsendringer. Jeg hadde fra før minimalt med kunnskap om konsulentbransjen, men har hatt interesse for bransjen og påvirkningen den har og vil ha på arbeidsmarkedet i fremtiden. Dette feltet har vært noe mystisk da det ikke finnes så mye litteratur på hvordan de går frem for å utføre arbeid, noe som gjorde forskningen enda mer lærerik for meg. Motivasjonen knyttet til tema og problemstillingen er knyttet til at moderne virksomheter må være i stand til å tilpasse seg markedet og å være innovative gjennom stadig å søke etter forbedringer. Dette gjelder på tvers av bransjer og sektorer organisasjoner har som sitt virkeområde. Implementering av organisasjonsideer og beste praksiser kan være en måte å gi virksomheter konkurransefortrinn og forbedring i form av økt effektivitet eller kvalitet i arbeidet. Med bakgrunn i interesse for litteraturen og antagelsen om at implementering av organisasjonsideer vil bli mer og mer relevant i fremtiden, valgte jeg å se på om de ulike konsulentene har forskjellige forutsetninger for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser. Ved å forske på dette temaet og den valgte problemstillingen er målet å finne svar på hvilke ulike forutsetninger, i følge den pragmatiske institusjonalismen, de to gruppene konsulenter har ved implementering av organisasjonsideer og praksis.

3.5 DATAINNSAMLING

Det skilles mellom fire hovedtyper av kilder i en innsamling av data. Mennesker kan bli studert i den konteksten hvor aktivitetene av interesse finner sted, altså der personene gjør sine daglige gjøremål. Denne kilden kalles den naturlige setting (Blaikie, 2010). En annen setting er den semi-naturlige, og forskningen går da ut på å intervjuere personer om deres aktiviteter, holdninger og verdier. Den tredje er den kunstige settingen, som kan være eksperimenter, fokusgrupper, leker og simulerte situasjoner. Den fjerde og siste kilden til å samle inn data er sosiale artefakter. En slik måte viser til data som ikke kommer direkte fra personene som undersøkes, men heller spor eller produkter av det individer og grupper etterlater seg. Dette skjer enten direkte eller indirekte som et resultat av deres aktiviteter i den naturlige settingen. Resultatene kan være statistikk og dokumenter som blir brukt av forskeren. Et forskningsprosjekt kan velge å benytte seg av en eller flere kildetyper for datainnsamling. I utgangspunktet kunne det vært interessant å se på statistikker og dokumenter knyttet til prosjekter de ulike konsulentene har utført, men jeg fant fort ut at dette ikke ville ha betydning for mitt studie. Det begrunnes med at det ikke er ønskelig å se på

effekter, men heller å se på forutsetninger. I min forskning blir det brukt en kildetype, og denne vil være fra den semi-naturlige settingen. Forskningen blir utført i form av dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode.

Innenfor sosial forskning finnes det tre typer data. Disse heter primær, sekundær og tertiær. Primærdata er det som blir samlet inn av forskeren selv, mens sekundærdata har allerede blitt samlet inn, og blir brukt uten å behandles. Tertiærdata er data som har blitt samlet inn av noen andre, behandlet og analysert (Blaikie, 2010). Det vil bli brukt primærdata i form av data som blir samlet inn med egen forskning, og tertiærdata gjennom å bruke litteratur som har blitt behandlet og analysert av andre.

4. VALG AV INTERVJUOBJEKTER

4.1 TILGANG TIL DATA OG FORARBEID

For å besvare problemstillingen var det ønskelig å finne intervjuobjekter som hadde erfaring som managementkonsulent, enten som eksterne eller interne. Det var ønskelig at de kunne utdype det som allerede var av forskning ved å komme med egne erfaringer på området. Jeg startet med å lage en oversikt over konsulenter og konsulentsselskaper som jeg hadde kjennskap til, og sendte ut informasjon om studiet til de som kunne være aktuelle for min forskning. Jeg opplevde at det var relativt få svar på de første forespørselene, og måtte ta kontakt med mitt nettverk for å finne aktuelle intervjuobjekter. Etter en stund ble jeg anbefalt å ta kontakt med en rekke virksomheter, som til slutt førte til positiv respons.

I samtale med intervjuobjektene ble det understreket at de ville holdes anonyme i studien. Det ble bedt om tillatelse til å ta opp intervjuene for transkribering. De som ønsket fikk tilsendt transkribering slik at de kunne godkjenne det som hadde blitt skrevet før avhandlingen ble publisert. Dette var for å forsikre informantene om at de skulle være trygge på at de stod inne for det som ble skrevet.

4.2 INTERVJUOBJEKTER

Det var ønskelig å finne sammenligninger mellom de ulike konsulentene, og få innsikt i deres beskrivelse av forskjeller mellom å være intern og ekstern managementkonsulenter. Videre var det ønskelig å finne ut hvordan de gikk frem, og hva de anså som var viktig i arbeidet med implementering. Det var ikke alle intervjuobjektene som hadde erfaring med implementering av organisasjonsideer. Jeg valgte i disse tilfellene å fokusere på den erfaringen de hadde med implementering når erfaringene med organisasjonsideer ikke var tilstede. Hovedkravet til

intervjuobjektene var at de hadde erfaring som enten ekstern eller intern managementkonsulent. Noe som var interessant for forskningen var at noen har erfaring som både ekstern og intern konsulent. Andre konsulenter har lederstillinger i virksomheten de operer som konsulent. Det var også variasjon i alder, kjønn og arbeidserfaring, og selv om alle disse faktorene ikke var noe krav fra min side, vil jeg si at dette har ført til forskjellige og innsiktsfulle perspektiver på temaet.

Min empiriske undersøkelse er basert på fem dybdeintervjuer totalt. Samtlige av respondentene hadde utdanning på masternivå eller høyere, og hadde minst syv års erfaring i rollen som managementkonsulent. Det var ønskelig med intervjuobjekter som hadde noe lengre fartstid som denne konsulentformen slik at de kunne ha et godt perspektiv på de spørsmålene som ble stilt, og dermed kunne belyse oppgavens tema og problemstilling. Jeg vil anse alle intervjuobjektene som kompetanserike og at de hadde gode forutsetninger for å svare utdypende på de spørsmålene som ble stilt.

5. INTERVJUENE

5.1 INTERVJUGUIDE

I forkant av intervjuene ble det opprettet en intervjuguide som skulle gi innsikt i intervjuobjektens aktiviteter, holdninger og verdier (Blaikie, 2010). En mer åpen intervjusituasjon øker sjansen for å få spontane, levende og uventede svar, mens en strukturert intervjusituasjon fører til at det blir lettere å ferdigstrukturere og analysere intervjuet i etterkant (Dalland, 2012). Det ble valgt en semistrukturert intervjusituasjon som inneholdt noen forhåndskrevne spørsmål, for så å åpne opp for å komme med tilleggs spørsmål som kunne være aktuelle for oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2012). En av grunnene til dette var at jeg i starten av intervjuprosessen hadde mininmalt med kunnskap om konsulentbransjen, bortsett fra det jeg hadde lest i litteratur. Det var derfor ønskelig å stille spørsmål som var noe på grensen av temaet, i håp om å finne nye innsikter som kunne være aktuelle for studiet. Jeg var åpen for å finne nye områder som kunne være interessant å belyse. Etterhvert som jeg hadde kommet lengre i prosessen ble det valgt å bruke en mer strukturert intervjuguide for å gi grunnlag for sammenligning og svar på problemstillingen. Det ble valgt to forskjellige intervjuguides, der den ene ble brukt for de interne konsulentene, og den andre for de eksterne konsulentene. Grunnen var at alle spørsmålene ikke var tilsiktet de interne konsulentene, og omvendt. En annen årsak var at det var områder innenfor de forskjellige aktørgruppene som ikke ble like godt besvart i teorien, som førte til at jeg ønsket større innsikt gjennom empiri.

5.2 INTERVJUPROSESSEN

I forkant av intervjuene leste jeg meg opp for å få god innsikt de ulike aktørgruppene. Dette ble gjort gjennom å lese artikler og forskning som tok for seg konsulentbransjen og interne konsulenter. Virksomhetene intervjuobjektene kommer fra fikk jeg kjennskap til ved å besøke deres hjemmesider og i forkant av intervjuet stille spørsmål om noe var uklart. Noen av intervjuene ble avholdt i virksomhetens lokaler i Trondheim og Stavanger, mens andre ble tatt på telefon. De som ble intervjuet hadde tilholdssted på ulike steder i Norge, og på grunn av tidsbegrensninger var det ikke anledning til å reise rundt til de forskjellige virksomhetene. Jeg var opptatt av å legge til rette for informantene, og tilbydde meg å møte fysisk eller å ta det på telefon. Noen ønsket at intervjuet skulle foregå på telefon. Det kan stilles spørsmål til om å ta intervju på telefon kan bety at viktig informasjon går tapt. Intervju på telefon kan føre til, som ved transkribering, at kommunikasjon gjennom kroppsspråk går tapt (Kvale & Brinkmann, 2012). Med bakgrunn i at dette ikke ble ansett som et sensitivt tema, og at kroppsspråk ikke ble ansett som viktig for å besvare forskningsspørsmålene, valgte jeg å ta noen av intervjuene på telefon.

Noen intervjuer ble tatt etter informasjon på e-post og uten at jeg snakket med de på telefon i forkant, men i de fleste intervjuene fikk jeg snakket med intervjuobjektene og presentert meg selv og gitt noe innsikt i temaet dager før intervjuet fant sted. I de andre tilfellene ble introduksjonen gjort når jeg møtte intervjuobjektet fysisk eller over telefon og skulle gjennomføre intervjuet. Det ble brukt tid i forkant av intervjuene for uformell prat slik at respondentene skulle slappe av og føle at de kunne svare åpent. Dette ble også gjort for min egen del, for å bli mer avslappet i intervjusituasjonen. Det hevdes at det er en fordel å starte intervjuet med spørsmål som er faktaorienterte og lett å besvare, slik at intervjuobjektene kommer i gang, og blir varme. Dette tok jeg hensyn til, og startet intervjuene med enkle spørsmål (Dalland, 2012). Oppgavens problemstilling vil ikke beskrives som et sensitivt område, så om dette var nødvendig er noe usikkert, men jeg ønsket uansett å skape en god atmosfære for intervjuet. Jeg la opp intervjuet slik at det først ble stilt spørsmål om deres utdanning og arbeidserfaring. Det var ønskelig å få frem utdanning og arbeidserfaring siden dette kunne være sentral for videre spørsmål i intervjuet, og det virket som en grei måte å starte intervjuene.

Det var noen situasjoner det ble noen avsporinger fra intervjuguiden, men det ble løst med at jeg stilte spørsmål som førte oss tilbake til de forhåndsskrevne spørsmålene, når jeg opplevde det som nødvendig. Intervjuet hadde tilnærming fra bredt til smalt. Det ble først stilt

utdypende spørsmål og deretter detaljspørsmål når jeg vurderte at det var relevant. Dette gjorde det mulig å stille oppfølgingsspørsmål i situasjoner der jeg var usikker på om jeg hadde forstått informasjonen riktig. I enkelte tilfeller var spørsmålene tvetydige, og jeg valgte i disse tilfellene å reformulere spørsmålene, for å forsikre at respondenten hadde forstått det riktig (Dalland, 2012).

Intervjuene hadde varighet på seksi til nitti minutter. De første intervjuene ble det stilt en del tilleggsspørsmål med ønske om å finne nye innsikter på tema, noe som førte til at de tok lengre tid. De siste intervjuene hadde kortere varighet siden jeg på dette tidspunktet hadde valgt problemstillingen og visste dermed hva jeg ønsket å belyse. Det ble i forkant anslått at intervjuene ville ta rundt en time, slik at de kunne sette av denne tiden. Tidsrammen på en time ble som nevnt ikke alltid overholdt, og i de tilfellene det tok lengre tid var dette godkjent av respondenten.

Det var ønskelig å ta opp intervjuene slik at jeg kunne fokusere på å lytte og stille oppfølgingsspørsmål, framfor å måtte konsentrere meg om å skrive notater (Kvale & Brinkmann, 2012). Det ble opplyst om at de og deres virksomhet ville bli holdt anonyme, og hvis det var ønskelig kunne jeg sende det jeg ønsket å bruke av intervjuene før oppgaven ble publisert. Alle objektene godkjente at intervjuet ble tatt opp.

6. ANALYSE AV DATA

I oppgaven har det blitt innhentet kvalitativ primærdata som er mitt grunnlag for analyse. Jeg valgte som nevnt å transkribere intervjuene, og det vil si å gjøre muntlig tale om til skriftlig språk og er et verktøy som kan bidra til å få oversikt over data som er innsamlet (Kvale & Brinkmann, 2012). Etter transkriberingen leste jeg gjennom datamaterialet og kodet de ulike svarene. Dette førte til at jeg hadde bedre oversikt over hva de ulike hadde sagt på de ulike temaområdene og lettere kunne identifisere sammenhenger og ulikheter som hadde kommet frem under intervjuene.

6.1 MULIGHETER OG BEGRENSNINGER

Det ble gjort intervju av fem intervjuobjekter som har forskjellig utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring. Det kan stilles spørsmål til om fem informanter er nok for å kunne belyse problemstillingen på en god måte. Etter min mening kunne det tilført oppgaven mer om jeg hadde flere informanter med andre perspektiver og muligens mer erfaring fra arbeid med kunnskapsoverføring og implementering av organisasjonsideer. Til tross for dette opplevde

jeg en form for metning i de svarene jeg fikk, og er usikker på om flere intervjuobjekter ville gitt meg andre svar eller en annen konklusjon. De spørsmålene jeg stilte følte jeg ble besvart godt, og etterhvert som jeg intervjuet flere så var det mye av de samme svarene jeg fikk fra informantene. I starten av forskningsprosessen tenkte jeg det kunne vært interessant å komme i kontakt med en av de store internasjonale konsulenthuse for å få innsikt i deres fremgangsmåter og erfaringer. Dessverre opplevde jeg det som vanskelig å komme i kontakt med de, og fikk til svar fra noen at de ikke stilte opp for spørsmål eller samarbeid i tilknytning til masteroppgaver eller lignende. I ettertid tenker jeg at min problemstilling ble belyst til tross for dette, og at en av intervjuobjektene hadde erfaring fra et stort konsulenthus føler jeg gjorde opp for mangelen på informanter fra disse.

6.2 KILDEKRITIKK

Data må være relevant for problemstillingen. Dette gjelder både når det søkes etter data i litteraturen og når mennesker er informasjonskildene (Dalland, 2012). I intervjuene var det ikke alltid intervjuobjektene kunne besvare hvert spørsmål i intervjuguiden. Dette hadde å gjøre med deres erfaring med ulike prosjekter, og at ikke alle hadde vært med på implementering av organisasjonsideer. Hovedkravet var som nevnt at de skulle være eksterne eller interne managementkonsulenter slik at det kunne trekkes likheter og forskjeller mellom de ulike aktørene, og knytte dette opp mot translatørkompetanse.

En årsak til at dataen ikke er relevant for problemstillingen kan være de spørsmålene som blir stilt. Jeg opplevde det som noe vanskelig å lage spørsmål som dekket hele problemstillingen og tok for seg de kompetansene som blir brukt i denne oppgaven. Det er derfor noen tilfeller jeg føler at spørsmålene ikke gir tilstrekkelig til svar på de forskjellige kompetansene, men jeg er også usikker på om jeg kunne fått besvart hele kompetansebegrepet med å stille andre spørsmål. Jeg tror noe av kravene til translatørkompetanse kun kan bli besvart gjennom å observere konsulentene, og deres tilnærming og metoder i implementeringsarbeid. Et eksempel kan være forutsetningen om å kunne språksette for å oppnå kravet om å være modig og kreativ. Siden det var en tidsbegrensning på innlevering av oppgaven og at det vil kunne ta lang tid med slike implementeringsprosjekter var det ikke aktuelt å spørre om jeg kunne følge konsulentene i et implementeringsprosjekt i forbindelse med avhandlingen. De spørsmålene som er stilt er med hensikt om å besvare tema og problemstilling, men i noen tilfeller kan det være at teorien og empirien ikke gir nok svar til å kunne gi en god og inngående forklaring i det som var ønskelig å undersøke.

Kildekritikk handler også om å fastslå om kilder er sanne, og det må vurderes de kildene som benyttes. Det vil være to sider av kildekritikk. Den ene siden viser til om det er funnet frem til litteratur som kan belyse problemstillingen på en best mulig måte (Dalland, 2012). I oppgaven blir det brukt relativt få forfattere og dermed få forskjellige synspunkter innenfor forskningen på implementering av organisasjonsideer. Jeg valgte å ta utgangspunkt i boken til Røvik (2009) som heter ”Trender og translasjoner” for å besvare denne delen av problemstillingen. Noe av årsaken til at det i hovedsak har blitt brukt denne boken er at søket etter litteratur på dette området har gitt meg få resultater og det kan virke som det jeg ønsker å belyse ikke er blitt gitt særlig mye oppmerksomhet i forskningsfeltet. For å beskrive forskjellene mellom konsulentene tok jeg utgangspunkt i anbefalt litteratur, for så å lete gjennom bibliotek, databaser og internett for å finne mer litteratur for å belyse denne delen av problemstillingen. Boken til O’Mahoney & Markham (2013) har vært en stor kilde til delen av oppgaven som handler om forskjellen mellom de ulike konsulentene. Grunnen til dette er at førstnevnte forfatter har selv flere års erfaring som ekstern konsulent, og foreleser i et eget emne som fokuserer på å lære om managementkonsulenter, på det anerkjente Oxford University (O’Mahoney & Markham, 2013). Med disse valgene kan det være at det har blitt utelatt å ta med annen sentral litteratur på området. Den andre siden av kildekritikk handler om å gjøre rede for den litteraturen som har blitt valgt (Dalland, 2012). Etter min mening er de få kildene som har blitt benyttet gode kilder innenfor området som er ønskelig å belyse. Noe av litteraturen, og spesielt Kelley (1978) er en eldre publikasjon. Den blir brukt siden den er publisert i et anerkjent tidsskrift, Harvard Business Review, og han utførte på sin tid et stort studie av interne konsulenter (Kelley, 1978). Jeg mener at en metode for å kvalitetssikre kildene er at de blir referert til av andre forskere på området, noe som gjenkjenner de aller fleste kildene som er brukt i avhandlingen.

6.3 VALIDITET

I samfunnsvitenskapen viser validitet til hvorvidt en metode måler eller undersøker det konseptet man ønsker å undersøke. Det har avgjørende betydning for om resultatene av undersøkelsen er gyldig og besvarer forskningsspørsmålet (Kvale & Brinkmann, 2012). I denne undersøkelsen kan det stilles spørsmålsteget ved at informasjonskilden er konsulentene selv, og at de kan ha et ønske om å sette seg selv i et godt lys og dermed gir svar som er preget av sosial ønskeverdighet. Siden det ikke ble gjort noen observasjon av intervjuobjektene, kan dette bidra til å redusere studiens validitet. Jeg kan dermed med mindre sikkerhet si om det er slik de går frem i arbeidet med implementering av organisasjonsideer

og praksis. En styrke ved forskningene er at jeg aktivt benyttet oppfølgingsspørsmål, for å bedre forstå hvilke faktorer som påvirker konsulentene i deres arbeid. I etterkant foretok jeg en sammenligning av svarene fra de ulike respondentene, noe som bidrar til å redusere sannsynligheten for å trekke feilaktige slutninger.

Om mine observasjoner vil reflektere de fenomener som undersøkes kan diskuteres ved at det er få deltakere og noen av konsulentene manglet erfaring fra prosjekter med implementering av organisasjonsideer og praksiser. Generaliserbarheten av studiet blir dermed svekket. Mine funn vil ikke kunne generaliseres til hvordan de ulike konsulentene utfører arbeidet med implementering og hvilke av aktørene som bør brukes i en implementering. Min forskning prøver å gi svar på hvilke forutsetninger de ulike har for å lykkes med implementering av organisasjonsideer og praksiser sett i et translasjonsteoretisk perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2012). Det vil være mulig å si at det viser seg ut fra denne forskningen med fem forskjellige konsulenter at som intern eller ekstern managementkonsulent vil det være en tendens til at de innehar mer eller mindre av de ulike kompetansene, og ut fra Røvik (2009) sine teorier om den gode translator vil dette gi ulike forutsetninger for implementering av organisasjonsideer og praksiser.

6.4 RELIABILITET

Reliabilitet viser til om metoden er pålitelig eller konsistent. Det er avgjørende at de spørsmålene som blir utformet er tydelige og forståelige. Det må legges vekt på at spørsmålene blir forstått riktig av informanten slik at svarene som gis er forenlig med de synspunkt på det som ønskes besvart (Dalland, 2012). For å sikre dette ble det stilt oppfølgingsspørsmål i situasjoner der jeg var usikker på om jeg hadde forstått svarene riktig, og situasjoner der jeg mistenkte at de ikke fullt ut hadde forstått spørsmålet som ble stilt.

Videre handler reliabilitet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2012). Dette stilles krav til reliabilitet under intervjuene, i transkribering og analyse. Under intervjuene kan det forekomme at intervjuobjektet blir påvirket av måten spørsmålene blir stilt på, om spørsmålene er ledende og om de holder igjen informasjon. For å redusere forekomsten av dette la jeg til rette for en god dialog, og ønsket en god atmosfære der intervjuobjektet skulle føle seg avslappet. For å få til dette ble det brukt tid i forkant på uformell prat, og der det var mulig møtte jeg opp på intervjuobjektets egne lokaler. Anonymitet ble presisert slik at de forhåpentligvis var åpne og ga svar uten å være

bundet av andre forhold. Jeg kan uansett ikke garantere for at det som ble fortalt var sant, men etter min mening var det ikke noe som tydet på at som ble sagt ikke var reellt.

En potensiell kilde til redusert reliabilitet kan være at det ble gjort opptak av intervjuene. Det kan føre til at intervjuobjektet blir påvirket av at samtalen blir tatt opp, og dermed er mer tilbakeholden i sine svar. Det kan også ha påvirkning på hvordan svarene blir tolket fordi non-verbale elementer av kommunikasjonen blir utelatt (Kvale & Brinkmann, 2012). På telefon ble opptakene gjort gjennom at jeg hadde en opptaksfunksjon som gjorde det mulig å ta opp intervjuet. Med denne funksjonen ville det ikke være synlig for den som ble intervjuet, bortsett fra at jeg ga beskjed om at intervjuet ble tatt opp. Jeg tror det medførte at de ikke tenkte så mye over at samtalen var på opptak. I de fysiske intervjuene prøvde jeg å legge båndopptakeren slik at den ikke var så synlig for intervjuobjektene, og på den måten ikke ble minnet på at samtalen ble tatt opp. Utover dette virket det som ingen hadde noen problemer med at samtalen ble tatt opp, og det virket ikke å påvirke de svarene jeg fikk. Dette kan være på grunn av at oppgaven ikke tar for seg et sensitivt tema.

6.5 ETISKE HENSYN

Det var viktig for meg å behandle intervjuobjektene med respekt og ærlighet, ved å følge etiske retningslinjer. Dette ble gjort gjennom at jeg i forkant av intervjuene leste meg opp på virksomhetene slik at jeg var godt forberedt. Noe av grunnen var at det var interessant for meg å få innsikt i deres virksomhet, men det var også for å vise respekt til de som ble intervjuet.

Datainnsamlingen byr på etiske utfordringer knyttet til anonymitet. Datamaterialet er tilstrekkelig anonymisert når enkeltpersoner ikke kan identifiseres direkte eller indirekte gjennom bakgrunnsvariabler (Dalland, 2012). Uavhengig av at oppgaven ikke ble ansett som et sensitivt tema anså jeg det som viktig å vedlikeholde deres anonymitet med bakgrunn i deres nåværende stilling og de virksomhetene som ble omtalt i intervjuene. Jeg informerte om at dersom det var noen spørsmål de ikke ønsket å svare på, så skulle det bli respektert. I etterkant ble intervjuene transkribert og etter ønske om å få tilsendt dokumentene for godkjenning, ble dette gjort. Lydopptakene og dokumentene med transkribering ble slettet når jeg ikke lenger hadde bruk for dem (Kvale & Brinkmann, 2012).

7. DE STUDERTE KONSULENTENE

Det som kjennetegner intervjuobjektene i forskningsprosjektet er at de enten har erfaring som ekstern eller intern managementkonsulent, noen har også begge deler. De har ulik arbeidserfaring, og det samme gjelder for utdanningsretning. Jeg velger å omtale intervjuobjektene etter deres nåværende arbeidsform, og har valgt å kalle de Ekstern konsulent 1, Ekstern konsulent 2, Lean-konsulent og Intern konsulent 1, Intern konsulent 2. Tallene for de ulike konsulentene er tilfeldig da det var ønskelig å skille de fra hverandre, og forhåpentligvis gjøre det mer oversiktlig gjennom at det blir vist når de eksterne og interne managementkonsulentene blir sitert.

EKSTERN KONSULENT 1

Har utdanning som maskiningeniør og videreutdanning innenfor informasjonsteknologi og prosjektledelse på masternivå. Har i løpet av sin yrkesaktive karriere hatt flere lederstillinger. Er i dag styreleder og ansatt som konsulent og rådgiver i en konsulentvirksomhet som spesialiserer seg på planlegging og gjennomføring av tekniske og organisatoriske endringsprosjekter. De har i dag virkefelt innenfor kommune-, utdanning-, energi- og helsesektoren.

EKSTERN KONSULENT 2

Har utdanning som sivilingeniør og doktorgrad innenfor datateknikk. Han fungerer som konsulent i form av å være prosjektleder og rådgiver i de prosjektene han blir innleid til. Er ansatt i samme virksomhet som Ekstern konsulent 1, og har de siste seks årene jobbet med teknologidrevne endringer innenfor helsesektoren.

LEAN-KONSULENT

Har utdanning som sivilingeniør, og har stilling som daglig leder i en virksomhet som driver med implementering og opplæring av Lean. Før han begynte som ekstern managementkonsulent var han ansatt i et internasjonalt selskap, og der hadde han ansvaret for å implementere organisasjonsideen, og fungerte delvis som en intern managementkonsulent. Har nå erfaring som ekstern managementkonsulent innenfor ulike bransjer og arbeidsfeltet både innenfor privat og offentlig sektor.

INTERN KONSULENT 1

Har utdanning som siviløkonom, og er i dag ansatt i en intern enhet i et landsomfattende selskap og går under betegnelsen rendyrket intern managementkonsulent. Har erfaring som ekstern managementkonsulent i et internasjonalt konsulenthus. Har til sammen jobbet åtte år

som konsulent, hvor fire av disse årene som ekstern managementkonsulent og fire år som intern managementkonsulent.

INTERN KONSULENT 2

Har utdannelse på masternivå innenfor strategi og ledelse. Arbeider i dag i den samme interne enheten som Intern konsulent 1, og har erfaring som ekstern managementkonsulent i en konsulentvirksomhet. Har jobbet seks år som ekstern managementkonsulent og siden 2014 har hun vært ansatt som rendyrket intern managementkonsulent.

8. PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet vil jeg presentere det innsamlede datamaterialet. Det blir fremstilt ved forsøke å besvare to av forskningsspørsmålene gjennom datamaterialet, og den første vil være som følger:

Hva er forskjeller mellom eksterne og interne managementkonsulenter?

I denne delen vil det bli tatt utgangspunkt i de fem konsulentene, og hva de mener er forskjellene mellom eksterne og interne managementkonsulenter. Det blir vist til hvordan de ulike konsulentene er organisert, hvilke prosjekter de utfører og hvilken funksjon de har for selskapet og de virksomhetene som kjøper tjenestene. Konsulentene i studien kommer fra tre ulike virksomheter. De to interne konsulentene som er med i studien er ansatt i et selskap bestående av en avdeling med rundt tjudefem interne konsulenter. Ekstern konsulent 1 og 2 er ansatt i en konsulentvirksomhet som består av ti fast ansatte, og tolv innleide. Lean-konsulenten er daglig leder i en virksomhet som spesialiserer seg på organisasjonsideen Lean, og har rundt ti faste ansatte og ti innleide ansatte.

8.1 ORGANISERING

Alle konsulentene i studiet lever av å få prosjekter og utføre disse. Som ekstern konsulent får de oppdrag fra ulike bransjefelt, mens de interne konsulentene kun tar prosjekter innenfor det selskapet de er ansatt. De interne konsulentene blir tilbudt å delta i anbudsrunder om oppdrag som skal utføres i selskapet, og må i konkurranse med eksterne konsulentselskaper lage tilbud og levere oppdragsbekreftelser. De forteller at det er typisk et forretningsområde, eller en avdeling av organisasjonen som hyrer de inn for å utføre prosjekter. Noen oppdrag går utenfor slike anbudsrunder og blir avtalt i direkte kontakt med leder eller oppdragsgiver i selskapet.

Det beskrives at den interne enheten på veldig mange måter er organisert og bygget opp på samme måte som et eksternt konsulentselskap. I stedet for å ha en partnergruppe har en de

ledergruppe. I tillegg har de en karrieremodell som er veldig lik de eksterne konsulentenes. De har fra starten vært etterspørselsdrevet, og det har vært et prinsipp at hvis det ikke er etterspørsel vil de ikke ha livets rett, men så lenge de er etterspurte vil deres rolle i selskapet bli forsvart. Forklart slik:

”Blir vi en stab-rolle i den jobben vi gjør, som så enkelt kan settes ut til andre ved at det er mange som tilbyr mye av det samme, så vil vi miste vår verdi, og ikke være noen verdi for selskapet.” Intern konsulent 2

Årsaken til at det ble opprettet en intern enhet i selskapet var at de ble lei av å lære opp nye konsulenter, fordi eksterne konsulenter bruker tid på å bli kjent med organisasjonen og å forstå politikken og bransjen. Intern konsulenten forteller at det er ingen av avdelingene som er pålagt til å bruke den interne enheten til prosjekter i selskapet, og sånn sett ivaretas konkurranseaspektet.

”Det gjør at vi må være skjerpet å levere bra og fornye oss og oppsøke kompetanse. Vi kan ikke la oss utdatere nettopp fordi, hvis vi ikke er gode nok, så vil de heller bruke eksterne.” Intern konsulent 2

I virksomheten Ekstern konsulent 1 og 2 er ansatt er det i dag ti fast ansatte, og tolv innleide som går inn på deres kontrakter og prosjekter. De ansatte beskrives som selvstendige og kompetente. Mange har teknisk bakgrunn og kommer fra et teknologimiljø. De får prosjekter ved å konkurrere med konsulentvirksomheter på rammeavtaler. De har vunnet en del viktige rammeavtaler som har gitt de muligheten, og det fungerer slik at hvis de presterer godt blir de en preferert partner som igjen fører til at de blir innleid til å drive prosesser internt i virksomhetene.

Som konsulentsselskap har de spesielt lange prosjekter, med bakgrunn i at de har hatt sentrale roller i endringsprosjektene. Årsaken til at de har hatt langvarige prosjekter er at endringsprosessene hvor det brukes teknologikunnskap for å sette sammen teknologi og systemer som kan understøtte prosessforbedringer er langvarige, og de er ofte med på hele endringsløpet. Ekstern konsulent 1 har de siste åtte årene hatt to prosjekter og fungert i en ”Management for hire”-rolle, også kalt interimleder. Ekstern konsulent 2 har de siste seks årene hatt helsesektoren som oppdragsgiver, og utført diverse prosjekter innenfor dette virkefeltet. Så langt har de ofte jobbet alene (fra konsulentvirksomheten) på prosjekter, og

ofte sammen med andre konsulentsselskap. Et mål er å etterhvert vokse som selskap og kunne ta større prosjekter, og dermed kunne tilby team inn til kundene.

Lean-konsulent er daglig leder for et rendyrket ”Lean consulting”-virksomhet som har kontorer rundt omkring i Norge. En viktig del av deres inntektskilde er å arrangere kurs for å treffe potensielle oppdragskunder. De er en av få rendyrkede ”Lean consulting”-virksomhet, uten å sammenligne med selskaper som KPMG, PwC og lignende. Han beskriver at deres virksomhet er på kartet, men at de ønsker å bli enda tydeligere på kartet over Lean-tilbydere. Hans visjon er å ha ressurser i hele Norge og etterhvert bli en dominerende aktør.

8.2 FUNKSJON OG PROSJEKTER

Intern konsulent 1 forteller at det har vært store endringer i deres bransje den siste tiden som har medført at det stilles andre typer krav. Dette påvirker hva deres funksjon skal være og har ført til at de i dag skal være en form for endringskatalysator.

”Vi har jobbet veldig mye med hva vi skal bli, vi ser jo at ting endrer seg, at ting skal gå kjappere, og det er helt andre typer krav. Det ser jeg bare fra start til nå, at det er helt andre typer krav. Utviklingen som har skjedd i vår bransje den siste tiden er helt revolusjonerende (...) Det vi har sagt, er at vi skal være en endringskatalysator, vi skal få endringen til å skje og vi skal være en brobygger. Å bygge bro på tvers av miljøene i selskapet, siden vi er en veldig stor organisasjon og delt inn i divisjoner.” Intern konsulent 1

De har blitt flyttet nærmere ledelsen for å være en pådriver for å få til endringer. Før var deres kompetanse knyttet til å drive typisk tradisjonell prosjektledelse med å kjøre prosjekter, holde kontrollen og gjennomføre de. Det forklares at i forskjell fra eksterne konsulenter som er mer spesialiserte innenfor forskjellige fagdimensjoner, er de interne konsulentene mer all-round konsulenter som skal kunne ta alle slags prosjekter. Prosjektene de får kan være alt fra store strategiprojekter, til mindre klassiske endringsprosjekter. De interne konsulentene forteller at det kan være prosjekter som blir gitt til eksterne krefter, og at det som kjennetegnes med disse prosjektene er at de krever en spesialkompetanse innenfor informasjonsteknologi eller at det er større strategiprojekter, der det er ønskelig med innsikt fra noen utenfor selskapet.

De interne konsulentene beskriver prosjektene de får som varierte, og at konsulentene i enheten med kompetanse eller interesse innenfor bestemte oppdragstyper blir ofte tildelt denne type prosjekter. Det blir beskrevet slik:

”Det er muligens ikke satt så i system som de eksterne, hvor du skal velge både bransje og kanskje en fagdimensjon. Enten strategi, outsourcing, det kan altså være en fagdimensjon. Den har ikke vi i like sterk grad. Det er mer opp til deg og hva du interesserer deg for, så prøver de å matche dine interesser opp mot prosjekter vi får.” Intern konsulent 1

Siden den interne enheten er i konkurranse med eksterne konsulenthuss, må de hele tiden jobbe med å være det prefererte alternativet.

”Vi har en målsetting om å jobbe for det som er strategisk viktig for selskapet.” Intern konsulent 2

Med erfaring fra en ekstern konsulentvirksomhet forteller Intern konsulent 2 at hun merker en forskjell i prosjektene hun hadde hos sin tidligere arbeidsgiver. Som ekstern konsulent var hun med på større prosjekter, mens som intern konsulent blir det flere mindre prosjekter med kortere varighet. Dette skyldes nok hvilken type prosjekter som konsulentvirksomheten spesialiserte seg på. Videre sier hun at som intern konsulent kunne de utført de samme prosjektene og omvendt. Det var bare ikke de typiske prosjektene som ble gjort i den eksterne virksomheten. Som intern konsulent er det forventet at de skal jobbe sammen med andre og utfordre de til å tenke nytt og annerledes, i tillegg til å representere de eksterne øynene. Hun forklarer det slik:

”Som ekstern kommer du med helt nye øyne inn og det bruker man som argumentasjon om hvorfor det er lurt å leie inn eksterne. Vi vil jo ikke kunne det på helt samme måte, men vi skal ivareta noe av det vi også. Derfor er vi organisert som en egen enhet og hører ikke til, eller er lokert på de forskjellige forretningsområdene.” Intern konsulent 2

Ekstern konsulent 1 og 2 blir valgt og tildelt prosjekter med bakgrunn i deres teknologiforståelse, prosjektkompetanse, lederkompetanse og domenekunnskap. Domenekunnskap i betydning at de kan de ulike bransjene, vet hva som er kjerneprosessene, og vet hva de ulike bransjene lever av. Alle er sertifisert på en eller annen måte, og har tung og lang prosjektledererfaring. Det fortelles at utover disse kompetansene startet det med at de som enkeltpersoner hadde et godt rykte, som har ført til at deres virksomhet har et godt omdømme. De konkurrerer blant annet med internasjonale konsulentsselskaper om ulike prosjekter, og enkelte ganger vinner de, men i andre tilfeller ser de at de ikke har den muskelen som skal til for å sammenligne seg med de største og beste. At de vinner prosjekter mot selskaper som er større og har sterkere merkevare enn de, går på at de har enkeltpersoner

som har godt omdømme og ønsket kompetanse. De betrakter deres størrelse som et konkurransefortrinn i form av de som en mindre aktør kan respondere raskt og har korte beslutningsveier. Slik kan de ta i mot invitasjoner til samarbeid og behandle disse raskt.

En del av deres oppgave i virksomhetene hvor de utfører prosjekter betrakter de som å bygge opp endringskompetanse i virksomhetene og gjøre de i stand til å løse oppgaver. Ofte er dette knyttet til ledernivået og organisasjonen, og at de trenger endringskompetanse.

”Å jobbe med lederne, jobbe med linjen, jobbe med organisasjonen og sette de i stand til å faktisk jobbe med endringer. Språk, begreper, verktøy og få forståelse for hva en endring er, forståelse for hvilke områder de må jobbe med for å skape endringer, alt dette er utrolig viktige ting å jobbe med. Så vi ser jo at mye av de varige verdiene som ligger igjen etter prosjekter vi har gjennomført knyttet til større endringer, handler om en faktisk endringskompetanse i organisasjonen.” Ekstern konsulent 1

Deres funksjon eksemplifiseres med at de ofte blir hyret inn for en bestemt tidsperiode og at kunden ønsker en spesiell kompetanse. Det som ofte skjer er at deres rolle utvikler seg fra det å komme inn med bakgrunn i et kapasitet- og kompetansebehov, utvikler de seg inn i en rolle hvor de skal bygge troverdighet knyttet til konsepter og kvalitet i arbeidet. De kan utvikle seg inn i en politisk rolle, og blir en del av et politisk spill internt i organisasjonen, og de kan utvikle seg i en rolle hvor de blir en støtte og mentor for lederen - et slags sannhetsvitne.

8.3 KOSTNADER

De interne konsulentene har en fastlønn i bunn med tilhørende bonusmodell som fører til at om de får overskudd på hvor mye de fakturerer, vil dette utgjøre en bonus. De internfakturerer, skriver oppdragsbekreftelse, og fakturerer for de timene de bruker.

Ekstern konsulent 1 beskriver kostnaden knyttet til å leie inn eksterne konsulenter som veldig sammensatt, og at det blir snakk om en nyttevurdering.

”En godt betalt intern konsulent har kanskje en kostnad på 900,-, og da inkluderer du alt. Så leier du inn en til 1500,-, da er det jo 600,- i forskjell der. Og hva får du for de 600,-? Det er det spørsmålet i den vurderingen der. Da er det kompetanse, du har behov for en spesiell type kompetanse i en avgrenset periode. Ikke har du tid eller råd til å bygge opp en internt.” Ekstern konsulent 1

Det vil være en nyttevurdering, og det tar virksomheten som leier de inn. Han beskriver det med at kunder som kjøper inn konsulenttenester for syv millioner kroner, har nøye tenkt gjennom og funnet ut at det er en god investering.

8.4 DE ANSATTE

I forhold til hvilke kandidater den interne enheten tiltrekker seg argumenteres for at de er bygget opp på samme måte som eksterne konsultentselskaper når det gjelder rekruttering. De har nokså like rekrutteringsprosesser og søker de samme ressursene. Flere av de ansatte har erfaring som eksterne konsulenter, og at deres enhet er uformet på en måte som tiltrekker seg unge ambisiøse ressurser.

”Vi har en bonusmodell som ikke ser så veldig annerledes ut enn eksterne konsulenter og alt det gjør at vi konkurrer om de samme ressursene som mange av de eksterne konsulenthusene gjør.” Intern konsulent 2

Flere av konsulentene fra den interne enheten går til lederstillinger, og det beskrives at den interne enheten fungerer som en ”talentfabrikk.” De som har sluttet har stort sett gått til lederstillinger i konsernet.

9. ARBEIDET MED IMPLEMENTERING

Det vil i dette kapitlet fokuseres på konsulentenes tilnærming til implementering, og det er stilt spørsmål med utgangspunkt i kravene til translatørkompetanse. Jeg gjentar de fire hovedkompetansene som viser til at en translatør må kunne kombinere å være kunnskapsrik, modig og kreativ, tålmodig og sterk. Det vil her bli besvart ut fra empirien forskningsspørsmålet:

Hvordan påvirker forskjellene mellom managementkonsulentene implementering av organisasjonsideer og praksiser?

9.1 KUNNSKAPSRIK

Det vil i den første delen av kapitlet bli fremstilt hva konsulentene svarer på spørsmål angående hvordan holder de seg oppdatert på kunnskap, om de har innsikt i beste praksiser innenfor det området de har prosjekter, om det er viktig for de med kunnskap om ideen, hvordan får de kunnskap om konteksten, og om det er viktig å kjenne til reformhistorien til virksomheten/selskapet. Det vil være tilfeller der svarene inneholder noen elementer som

gjelder for de andre kompetansene, med bakgrunn i at noen av svarene inneholdt informasjon som omfattet flere kompetanser.

9.1.1 OPPDATERT KUNNSKAP

Den interne enheten har en kompetanseansvarlig med ekstra ansvar for det som handler om metodikk og videreutvikling. Det blir arrangert kurs og kompetansesamlinger hvor noen konsulenter eller andre har ansvar for å lære bort noe de har lært eller opplever som spennende. De oppdaterer seg også på kunnskap gjennom at det kommer inn nyansatte hvert år som tar med en annen kompetanse og kan lære bort nye metoder for å utføre prosjekter. De er bevisste på å dele erfaringer og ha interne arenaer for å dele kompetanse. Utover dette vil det være opp til hver enkelt om de drar på foredrag og seminarer.

Ekstern konsulent 1 viser til at det som ligger i en ekstern konsulent-rolle er måten de bygger kompetanse. De utfører forskjellige oppgaver på forskjellige plasser, og det bygger opp deres kompetanse. Det de tar med seg hos andre en uke, tar de med seg inn i oppdraget til en annen kunde senere. Den mobiliteten mellom oppgaver, kunder og organisasjoner beskrives som viktig. Det de lærer mest av er å gjennomføre oppdrag, og hovedsakelig kunnskap og kompetanse som de får gjennom å gjennomføre prosjekter. Som en del av prosjektene er det ofte at de sammen med kundene leser artikler og nyere forskning.

9.1.2 KUNNSKAP OM IDEEN

Intern konsulent 2

Hun er nå med på et prosjekt der det er utformet et nytt program for hvordan de skal drive ledelse, og dette skal implementeres gjennom samlinger for ledere og oppfølging av de enkelte lederne. I dette prosjektet ble de kjent med ideen gjennom at det var leder som kom inn og hadde med seg erfaringer om utformingen fra tidligere.

Ekstern konsulent 1

På spørsmål om han anser kunnskap om det som skal implementeres som viktig og da svarer han at de ikke sitter med detaljkunnskap om egenarten eller praksisen i alle systemene, men at de kjenner folk som har denne kunnskapen. I et prosjekt med implementering av et nytt IT-system samarbeidet de med en professor fra BI, som forsker på den type IT-systemer. Slik kunnskap vil det derfor være systemleverandøren som tar med inn i prosessen.

”Vi er nok flinkere til å se de store sammenhengene. Vi går ikke inn å har noen totaloversikt over hva som er praksisen i alle systemer.” Ekstern konsulent 1

Ekstern konsulent 2

Han forteller at det vil være mange kilder til kunnskap om ideen. Han vil bruke referanser eller samtaler med andre som har brukt noe av det samme, i dialog med organisasjonen som skal ta det i mot. Han anser det som viktig å skaffe seg personlige relasjoner til noen som har gjort det før, framfor å kun lese seg opp på det helt alene. Dette med bakgrunn i at de med erfaring fra det som skal implementeres kan opptre som et bevis på at det går an, og at det er blitt gjort før. Dette gjør innsalget enklere, i form av at du har et vitne som noen stoler på og har tyngde bak det. I de fleste sammenhenger er de prosessdrivere og må kunne noe om det, men de vil aldri være eksperter på det som skal implementeres.

9.1.3 KUNNSKAP OM KONTEKSTEN

Intern konsulent 1

Fordeler med å være intern konsulent blir beskrevet med at de har en annen type tillit, og vil som intern kunne dele informasjon på en helt annen måte. Det som er konfidensielt vil være lettere å dele når de er en del av selskapet. Dette fører til et annet innblikk, fordi de ikke er redd for at kompetansen vil forsvinne. Ved beslutninger er det viktig å kjenne bransjen godt og at relasjonskompetansen blir viktig, spesielt ved implementeringsarbeidet. Det blir beskrevet slik:

”Det som er positivt med oss er at vi kjenner organisasjonen og at vi kjenner beslutningsstrukturen, en ting er å kjenne det formelle, det kan de eksterne se, men jeg tror det aller viktigste i en så stor organisasjon som denne er å kjenne den uformelle, hvilke ambassadører trenger du, hvem trenger du å ha med deg, hvem trenger du å snakke med på bakrommet for å få ting gjennomført, hvem er de viktigste interessentene. Der har vi nok en stor styrke.” Intern konsulent 1

Intern konsulent 2

Hun forklarer at de som interne konsulenter skal kjenne selskapet, bransjens rammebetingelser og utfordringer. Eksterne konsultentselskaper vil kunne ha sett andre virksomheter innenfor bransjen som de interne konsulentene ikke har mulighet til. De har også benchmarking som de kan bruke og bidra med. De vil også ha friske øyne som ikke har sett seg blind på egen organisasjon, som kan være utfordrende som intern konsulent. Som intern konsulenter vil du ha større troverdighet til at ditt mål er det beste for organisasjonen. Videre beskrives det at de vil kjenne selskapet best, og det som rører seg i selskapet, i motsetning til når hun arbeidet som ekstern var veldig bransjeuavhengig.

”Mens vi her jobber med en bransje og et selskap er man forventet i langt større grad å også bidra på fagasken.” Intern konsulent 2

Ekstern konsulent 1

I arbeidet med å få kjennskap til virksomheten vises det til prosjektet med nytt IT-system der de startet med å gjøre en prosesskartlegging.

”Hvordan jobber vi i dag? Der involverte vi bred. Ikke fordi det er vanskelig å beskrive, men at det var et poeng å få med flest mulig. For da oppnådde vi forankring av det som skulle skje, ganske bredt i organisasjonen.” Ekstern konsulent 1

Der ble det sett på hvilke deler av praksisen de så at det var et potensiale for forbedring, og så satt de seg ned sammen med leverandører av IT-systemet og nøkkelpersoner for å se på hvilken praksis som er implementert, og hvilke av systemene som passet best med den praksisen de så for seg å ha i framtiden. For å bli kjent med virksomheten beskrives praksiskartlegging som arbeidskrevende, og det å snakke med nøkkelpersoner som kan gi retningen, og si hvilken del av praksisen de arbeider tungt eller har behov for endring, er noe de favoriserer. Sammen med et utvalg mennesker som ”har skoen på” og som har kjennskap til hvilke praksiser de trenger, til å si at denne oppgaven kan kuttes, eller at det ikke er noe behov for en ny praksis. Det blir spurt om dette som regel er ledelsen og da er svaret:

”Ja, og noen skarpe kniver i skuffen som lederne peker på. Da kan det gjøres, i alt fra to timer til to uker, litt avhengig av. Det å samle de personene og bruke tavla er tilnærmingen, så kan noe løses ved å se på virkemiddelsiden. Alt fra det at denne oppgaven kan vi egentlig bare kutte ut, vi trenger ikke noen ny praksis her, vi kan egentlig droppe hele oppgaven, fordi den har ikke noe verdi for oss. Til å si at det her trenger vi å gjøre mer av, vi har for lite kapasitet eller at vi har feil kompetanse.” Ekstern konsulent 1

Ekstern konsulent 2

Å få kjennskap til konteksten anses av som viktig for å vite hvilke grep man må ta for å lykkes. Dette vil avhenge av omfanget til oppgaven, men det er ønskelig med en forholdsvis nær relasjon til de som skal ta i mot endringen for å oppleves som troverdig. Han forklarer at det vil være viktig å prøve å snakke samme språk og vise interesse for det de holder på med.

”En naturlig del av alt arbeid, er å gjøre en interessentkartlegging å finne ut hvem som er viktige beslutningstakere, hvem som har makt og kan påvirke de endringene du skal gjøre.”

Ekstern konsulent 2

Lean-konsulent

Det blir spurt om det blir brukt mye tid på å bli kjent med virksomheten, og da er svaret at Lean-konsulenter ikke er som andre konsulenter, og at det skal de ikke være.

”Vi gjør ikke typisk dyptgående analyser, og er der typisk to uker, så kommer en stor rapport.” Lean-konsulent

Han forteller at det mest typiske er at de har god dialog med ledelsen for å forstå hvor de er i forhold til nøkkeltall og historikk, og at det brukes noe tid på å analysere før de setter i gang for å vite hvor de skal begynne med implementeringen. Videre blir det fortalt at de vet veldig lite om virksomheten fra før. På spørsmål om det trengs inngående kjennskap til prosessene i virksomhetene forklarer han:

”Det er klart om du ikke skjønner noen ting, at alt er fremmedord, så vil du ha en ulempe. Jeg har kommet rett inn i NAV, jeg har jobbet med kommunen, betong, produksjon, oljevirkosmheter og entreprenører. Hvis du begynner å få erfaring med å jobbe med Lean verktøyet og tilnærmingen, så føles det ikke veldig fremmed å jobbe en dag i en betongfabrikk og en dag i en kommune. Det er veldig mange like steg. Så det er egentlig ikke så utrolig mye du trenger å kunne for å gjøre en god jobb som Lean-fasilitator. Du må kunne en del om mennesket, ha en fingerspiss gefühl i forhold til menneske.” Lean-konsulent

9.1.4. KUNNSKAP OM REFORMHISTORIEN

Intern konsulent 2

Det blir spurt om det er viktig med kjennskap til reformhistorien, og da er svaret at den gjerne kommer opp i ulike sammenhenger, og at som intern konsulent kan det være sannsynlig at du har jobbet med de før og kjenner til den:

”Men det er ikke noe systematikk i det, altså noen prosesser som sikrer at vi alltid tar den avsjekken.” Intern konsulent 2

Ekstern konsulent 1

Reformhistorien blir ansett som viktig og han viser til at de bruker tid på å høre hvilke reformer de har vært gjennom, og i hvilken grad de har opplevd å lykkes eller ikke, og hva

slags organisatorisk kostnad det hadde. Han viser til at et godt utgangspunkt kan være å trekke frem reformhistorien i form av:

”Det å kunne vise til en reform som de har vært gjennom tidligere. Hva var bra, hva ønsker vi å gjøre bedre den her gangen. Da har man egentlig kommet ganske langt i forhold til bevisstheten. Da er man bevisst inkompetent. Man har prøvd noe man ikke har fått til, og lært at det her må vi lære.” Ekstern konsulent 1

Det er et vanskelig utgangspunkt hvis en er ubevisst inkompetent og skisserer ut en praksisendring eller en stor reform som man ikke har forstått implikasjoner av, og ikke ser at man mangler kapasitet og kompetanse til å kunne løse den. Dette vil det kreve en annen tilnærming.

Ekstern konsulent 2

For å bli kjent med konteksten og dens reformhistorie beskrives det som viktig med dialog, og det kan bli gjort i form av besøk, presentasjoner, intervjuer og at man leser seg opp på virksomheten for å forstå de arbeidsverktøyene de utfører. Da vil det letteste være å snakke med de som vet mye om det.

9.2 MODIG OG KREATIV

Modig og kreativ er knyttet til å kjenne til og velge riktig oversettelsesmodus. Det blir her fremstilt hva som ble svart på spørsmålet ”Blir det gjort tilpasninger av ideen før den skal implementeres?”.

9.2.1 TILPASNING AV IDEEN

Intern konsulent 2

I prosjektet med utforming av ledelsen innebærer det at ledere får støtte i hvordan de skal utføre lederskapet sitt:

”Hvordan man følger opp den enkelte medarbeider, hva slags samtaler er det man har, hvordan man måler, hvordan man setter mål.” Intern konsulent 2

I dette prosjektet har de nå en piloteringfase, og skal etter hvert evaluere piloten å se hvordan de skal implementere den ut i øvrige organisasjonen. De har jobbet lenge med å bearbeide den til å passe inn i selskapet og lederne i avdelingene.

Ekstern konsulent 1

Det blir stilt spørsmål om det IT-systemet som ble brukt som eksempel, og om det ble forsøkt tilpasset til den virksomheten den skulle inn i, og da svarer han:

”Vi ønsket jo det. Den forretningslogikken som var inne i det IT-systemet, hvis man fikk lov så ville man ha skrudd den slik at den hadde passet til måten man hadde arbeidet tidligere, men da mister man jo veldig mye av den verdien som en slik anskaffelse har. Så da må man endre lite med den forretningslogikken, for den representerer god praksis, og heller se på å endre oppgaveinnhold og arbeidspraksis i organisasjonen. I slike tilfeller må man endre organisasjonen, og ikke IT-systemet på akkurat den her type systemer, det tror jeg i prinsippet er viktig.” Ekstern konsulent 1

Han utdyper at det i utgangspunktet ikke skal skrues så mye på praksisen i IT-systemet, fordi det er basert på mange tusen brukeres erfaringer. Det IT-systemet som ble brukt var tilpasset den bransjen de utførte prosjektet.

Ekstern konsulent 2

Han har nå vært med på en utvikling av en prosjektmetodikk med utgangspunkt i Sprint, og delvis adoptert, for så laget en egen tilpasning og påvirket utformingen. Han forklarer at det er helt naturlig å tilpasse til lokale forhold i en eller annen grad, men at det er viktig å tenke på at en skal bevare essensen av det som ønskes å bli innført.

9.3 TÅLMODIG

I denne delen av kapittelet vil temaet være knyttet til hvordan konsulentene sørger for implementeringer blir forankret og deres muligheter og begrensninger for å være tålmodig i slike prosesser.

9.3.1 FORANKRING

Intern konsulent 1

I arbeidet med en ny kommunikasjonsplattform som hun var med å implementere beskriver hun at det tok i underkant tre måneder fra ledelsen bestemte seg å gå for løsningen til den ble lansert. Hun viser til om du skal få gjennomført prosjekter raskt må du få med ansatte. Det som gjorde det til en suksess var at det var interesse rundt prosjektet, og at det vil være viktig. Hvis det ikke er interesse rundt prosjektet vil du møte motstand. De fikk tidlig med nøkkelpersoner:

”Hun som er direktør for internkommunikasjon, hun kjenner selskapet ut og inn, så hun visste veldig godt hvordan vi kunne forankre.” Intern konsulent 1

Det ble da forankret hos alle ledergrupper slik at de var med på prosjektet. Noen ble plukket ut som ambassadører til å ta i bruk plattformen tidlig. Disse ble lært opp slik at de kunne skape engasjement i forkant av prosjektet:

”Vi skapte på en måte en: ”Nå kommer det”. Alle var forberedt på hva som skjedde. En ting er vi som har jobbet med det, og synes det er intuitivt og enkelt. Men så krever det ofte opplæring og å sette av nok tid og ta det i bruk.” Intern konsulent 1

Intern konsulent 2

Hun beskriver at arbeidet med å implementere en ny ledelsesutforming er en krevende endring for det handler mest om en kulturendring. Det er et typisk prosjekt med et langt implementeringsløp. Den aktive implementeringsfasen beskrives som ganske kort, men det tar tid før man ser resultater og det krever oppfølging og fokus over en lang periode. I forkant av et slikt prosjekt må det implementeres og forankres på ulike nivåer. I dette prosjektet har det blitt brukt mye tid på forankre, og få innspill fra andre enheter i virksomheten som blir påvirket av endringen. En del av implementeringsløpet er at de:

”I forkant sier hva dette er, og en ting er de lederne som kommer på kurs, men også ledere på andre nivåer må vite hva dette dreier seg om og da må man kommunisere og mobilisere.” Intern konsulent 2

Ekstern konsulent 1

Han viser til at det de har best erfaring med innenfor implementering er det å få god innovasjon rundt det. I denne prosessen involveres personer med forskjellige fagspråk. For eksempel kan det være en kontorsjef, som har minimalt med teknologi- og systemkompetanse, i tillegg teknologileverandør, som har en helt annen bakgrunn. Ved å skape innovasjon rundt implementeringen får du systemer som understøtter den praksisen man ønsker, og du får harmonisert teknologien med praksisen.

”Det koster litt i form av tid og penger. Men det virker veldig positivt i forhold til implementeringsfasen, i og med at du faktisk får noe som brukeren og de ansatte opplever som brukbart, og så ligger det mye forankring i det.” Ekstern konsulent 1

Ekstern konsulent 2

Det forklares at det er en utredningsfase med å prate med folk, skape forståelse for prosjektet og på den måten starter du arbeidet med å bygge tillit og skape involvering. Involvering beskrives som viktig tidlig i et implementeringsarbeid. Han viser til et prosjekt hvor de nå skal fase ut et IT-verktøy innenfor helsesektoren, og dette har oppstart neste år, men de startet før jul med å involvere. Først med ledelse, superbrukere og nøkkelressurser for så etterhvert begynne å nå bredere ut i organisasjonen. I denne involveringsfasen har de hatt møter både fysisk og virtuelt med nøkkelressurser, og så vil de forberede ledere og mellomledere til å informere sine egne ansatte. Slik at det skapes en forståelse av de som blir påvirket.

Lean-konsulent

I prosjektene til Lean-konsulent er suksessformelen for å lykkes at det er viktig å finne piloter og utføre piloter. Ikke gå for bredt, men velge de få viktige pilotene som kan sikre at de blir gode. Med gode viser han til produktivitet, kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet. Det er viktig helt spesifikt å kunne måle at det oppstår resultater. Det ble gjort i arbeidet med Lean i hans tidligere selskap, og han viser til at det som selger Lean er resultater, og at det da begynner å bre seg. På spørsmål om han har noen bestemt framgangsmåte når han først skal inn i en virksomhet svarer han:

”Pleier å si at det er ikke noe oppskrift på Lean, men vi har hovedsteg. Nok forankring i ledelsen det må vi ha, så tror jeg ikke det er reellt å få full forankring, altså en forankring som gjør at de i startsfasen er villig til å endre seg.” Lean-konsulent

Når Lean skal implementeres vil det være viktig å sammen med ledelsen plukke ut områder hvor det vil være fornuftig å begynne. Det kan ha med hvilken type leder som er der, problemet som er der og utfordringene. Det er viktig å ikke velge et område hvor det ikke har stor betydning om de mislykkes. Da mangler du det nødvendige fokuset, så en må starte i en avdeling i virksomheten der det er viktig å få til en endring.

”Det er å veldig tidlig finne en eller flere piloter, jobbe med de, og selvfølgelig opplæring av ressurser som skal være med.” Lean-konsulent

De vil bruke tid sammen med ledergruppen og ansatte slik at de forstår hva Lean innebærer. Sammen med de finne områder der det er fornuftig å begynne, og ved å jobbe med pilotene vil det skapes tillit til ideen, noe som er viktig for da ser de ansatte og lederne at det fungerer. Det blir spurt om dette er for å vise resultater tidlig, og da er svaret:

”Mennesker er begrenset tålmodig, og det er antageligvis en god egenskap. Jeg pleier å si at toppledelsen kan gjerne snakke varmt om Lean, det er bra. Jeg kan snakke varmt om Lean, det er ikke like bra for du vil typisk ha en viss skepsis til en ny mann som kommer inn og kan alt mulig. Så det handler om å reise tillit, og de som selger Lean best, det er de som har opplevd at det fungerer. Hvis du sitter ved lunsjbordet og snakker om Lean, og at her har vi fått til noe som jeg ikke trodde var mulig. Da begynner det å selge, så dermed må vi ha de pilotene. Som gir resultat for å få bredde.” Lean-konsulent

Han beskriver at fordeler med intern konsulent vil være at de er der i det daglige og kan være følge opp arbeidet og være tilstede, i større grad enn han som kommer noen dager i måneden. Han beskriver at du trenger interne til å drive Lean arbeidet i virksomheten, og at samspillet er veldig viktig.

”Jeg tror det kan være en flott kombinasjon det å få inn innspill og erfaringer fra folk som har gjort det noen ganger før, utenfra. Jeg tror det er en fin symbiose.” Lean-konsulent

9.3.2 SETTE AV TID

Intern konsulent 1

For å lykkes med en implementering er det viktig med oppfølging i etterkant, og dette gjelder alle typer implementeringer.

”Man er ikke ferdig med implementeringsjobben bare verktøyet er oppe å står. Det krever oppfølging i etterkant.” Intern konsulent 1

De må ta inn erfaringer fra brukerne om hva som fungerte, og hva som ikke fungerte, for så å justere så tidlig som mulig. Det tenker hun er viktig for å lykkes med implementering.

Intern konsulent 2

Det understrekes viktigheten av hvordan en går frem og at det må involveres, skape eierskap og forankring når det utarbeides hva som skal implementeres, og at en trenger å ha med folk fra flere nivåer. En viktig del av arbeidet er kommunikasjon og mobilisering før, underveis og i etterkant av en implementering, med oppfølging og justering i form av å snakke med deltakerne og spørre: ”Vi snakket om at det var sånn vi skulle gjøre det, hvordan går det nå, er det sånn det burde?”. Slik finner de ut om det er noe som ikke fungerer og som må endres. Til slutt kommer man til at man overleverer til de ansatte:

”Du må sikre at du har eiere i linjen som tar det videre, etter at prosjektet er avsluttet. en implementering er ikke avsluttet før du har fått det, en slags sign-off.” Intern konsulent 2

Ekstern konsulent 1

Som en del av prosesskartleggingen viser han til at de ønsket å involvere flest mulig, og oppnå forankring bredt i organisasjonen. Det blir stilt spørsmål om det er de selv, eller oppdragsgiver som bestemmer når oppdraget er over, og da er svaret at det er en kombinasjon. Hvis de opplever at de trenger mer tid til å implementere løsninger gir de beskjed om dette. De etterstreber å avslutte på best mulig måte innenfor de rammebetingelsene som oppdragsgiver setter. Det er sjeldent det oppleves, men det har vært noen få tilfeller. Det understrekes at oppdragsgiver og konsulentene selv er veldig opptatt av å holde på til målet er nådd. På spørsmål om hvordan de vet at arbeidet er utført og målet er nådd besvares slik:

”En måte å svare på spørsmålet hvordan vet vi at arbeidet er utført, er når vi ser og hører at det vi har vært med på er tatt over av interne, som kan drive det videre, at det ikke stopper opp. Det er en viktig del av det å avslutte et oppdrag.” Ekstern konsulent 1

De ikke har noe annen oppfølging i ettertid enn at de stort sett har kontakt med de samme kundene over veldig lang tid. På spørsmål om det skjer at de vil bli hentet inn på nytt og da bekrefter han at det skjer ofte.

Ekstern konsulent 2

Det blir spurt om det er oppdragsgiver som påvirker hvor lenge prosjektet vil ta, og da er svaret at det kan variere, men for hans del er det en sluttstrek i form av et budsjett og tidsfrister på hvor lenge du får holde på. Han forklarer videre:

”Jeg tror sjelden en endring er hundre prosent gjennomført og adoptert når konsulenter legger fra seg hanskene. Organisasjoner, ideer og praksiser er alltid i utvikling. Det er litt vanskelig å si når vi er ferdig. For da har det allerede begynt å stagnere og bli utdatert igjen, når du har sluttet å stadig forbedre og endre det.” Ekstern konsulent 2

Typisk for hans del blir de ferdig med en fase og får levert noe, det kan være teknologi og endringer. Det forklares at det blir for de fleste ideer og praksiser forankring i organisasjonen etter innføring, slik at streken for innføring og forankring ikke alltid er enkel å sette. Det blir

stilt oppfølgingsspørsmål om han har opplevd tilfeller der de kunne gjort mer før de trekker seg ut, og da er svaret:

”Det er alltid mulig å gjøre mer, men det er spørsmål om det er hensiktsmessig med tanke på kostnaden. Om gevinsten står i stil med kostnaden.” Ekstern konsulent 2

Han poengterer at det alltid vil kunne bli gjort mer, men på en annen side så har man gjort en god jobb og fått et godt resultat av det. Det neste blir en ny oppgave og en ny endring. Det kan fremdeles være veldig bra, men det vil alltid være rom for å gjøre det enda bedre og alt blir aldri helt komplett. Som en fordel med å være intern konsulent så har du mulighet til å følge opp endringen over lengre tid, og sånn sett sørger for at man kommer i mål. Han viser til at etter prosjektet er ferdig kan du være med å påvirke at det blir en suksess.

Lean-konsulent

Det blir spurt om når vet du at arbeidet med implementeringen er utført, og han svarer på dette spørsmålet ved å si at:

”Det vi sier, er at vi skal alltid jobbe med å komme oss ut kjapt, men ikke for kjapt. Alt vi gjør skal være basert på at vi en dag ikke er der lenger.” Lean-konsulent

Dette forsikrer de gjennom at de fra første dag sørger for at ledergruppen gradvis drar prosjektet selv, og at det eies av virksomheten. Det er ønskelig å få dette tydelig forankret, og da bruker de målstyring for å gjøre de moden nok til å håndtere ideen selv.

”Hvordan ser jeg at det er implementert er i den form at nå går det uten at jeg er der lenger.” Lean-konsulent

Han viser til et eksempel med en virksomhet de har jobbet med, og i denne virksomheten er det synlig at ideen lever. Der er det en Lean-leder og en toppsjef som er dedikert, så der har de fått i gang hjulene med piloter, og en HMS-sjef har overtatt ansvaret for Lean.

9.4 STERK

Det blir her fremstilt de svarene som inneholder informasjon om hva som kan være årsaken til motstand, og hvilke forutsetninger de ulike konsulentene har for å håndtere motstand.

9.4.1 ÅRSAKER TIL MOTSTAND

Intern konsulent 2

Hun forteller at årsaken til motstand kan være knyttet til at det ikke er forankret godt nok, og at det er usikkerhet rundt om løsningen er godt nok gjennomtenkt. Hun forklarer at det kan både være gode og dårlige argumenter.

”Man hører ofte at dette funker ikke, dette har vi prøvd før (...) Hvorfor skal man gjøre ting annerledes, det funker jo som det gjør nå. Man forstår ikke målet, og hva det er vi skal oppnå.” Intern konsulent 2

Ekstern konsulent 1

Det forklares at implementering av ideer og nye praksis handler om at man skal begynne å gjøre ting annerledes, enn man har gjort før. På den måten treffer du menneskene, i betydning at det noen har lært seg og blitt veldig god på, blir på et tidspunkt verdiløst. Deres arbeid skaper endringer for arbeidshverdagen til de ansatte og ledere og i de tøffeste løpene så er det oppgaver som blir borte:

”Det betyr at de som var ekspert på det IT-systemet tidligere, og som høstet stor anerkjennelse og status i organisasjon gjennom å være eksperter på det IT-systemet, og når det ikke er der lengre så er den kompetansen per definisjon verdiløs.” Ekstern konsulent 1

Da vil man automatisk synke, i hvert fall i sine egne øyne, markant i status. Man vil bli urolig, redd og lei seg og det kommer til uttrykk i form av motstand. Det kommer til uttrykk ved at de sier det nye systemet er dårlig og det har vært dårlig forankring. Det gjelder ikke bare ansatte, men også ledere.

Ekstern konsulent 2

Han forteller at det kan være en gode grunner for motstand. Motstanden kan bidra til å gjøre implementeringen bedre, at man kanskje kan endre på noe, og gjøre det på en annen måte som kanskje kan fungere bedre for hele organisasjonen.

Lean-konsulent

Det blir forklart at det ofte forekommer motstand mot implementering av Lean, og motstanden skyldes:

”Folk sier at det er sunn fornuft satt i system. Det kan du si, men så er det ikke alltid intuitivt forståelig.” Lean-konsulent

Dette forklarer han med at Lean-tankegangen ikke vil oppfattes å være rasjonell, og det vil derfor kunne oppstå motstand. Det vil være motstand i forhold til frykt fra en leders ståsted med at konturene ikke blir like viktig i forhold til kontroll og autoritet, og de vil se endringer som Lean-leder. Den tradisjonelle hierarkiske pyramiden snus opp ned, så istedenfor å kontrollere så støtter du og det er det som gjør det verdiskapende arbeid. Det er en stor transformasjon som kan være vanskelig for noen ledere, og for noen vil det være umulig å gå den veien.

”Så noen ledere faller typisk av i en Lean-transformasjon, det er ikke deres måte å gjøre det på.” Lean-konsulent

Han forteller at det vil alltid være motstand til implementeringen av denne organisasjonsideen og som oftest fra ledere. Han tror dette er knyttet til hva Lean, fordi det er en saying om Lean og det er ”Lead as you have no power”. Han viser til at du skal ikke bruke autoriteten din, og retoriske evner blir i et slikt tilfelle lite interessant.

”Jeg kommer fra virksomheter hvor de med best retoriske evner vinner, kombinert med posisjonen din. Mens i Lean handler det egentlig veldig mye om fakta. Sånn ser det ut. Det vil føles litt tungt for noen ledere som er gode retorikere, som pleier å snakke seg ut og inn av det meste.” Lean-konsulent

9.4.2 HÅNDTERING AV MOTSTAND

Intern konsulent 1

Hun forteller at det er tøffe tak i selskapet, og at de har hatt flere omorganiseringer. Gjennom disse omorganiseringene skapes det en usikkerhet i selskapet og hos de ansatte, fordi de ikke vet hva som skjer. I situasjoner hvor det oppstår motstand kan det noen ganger være enklere å være ekstern konsulent, fordi du noen ganger må fullføre implementeringen selv om ikke alle er enige.

”Jeg tenker at i sånne situasjoner er det enklere å være ekstern, fordi de kommer inn å gjør jobben og er ikke så opptatt av at de skal være populær etterpå.” Intern konsulent 1

Hun forklarer at hun noen ganger har hun følt på som intern konsulent at du kjenner de ansatte, og så har lederen et annet mål enn de har og å klare å balansere det kan være ganske krevende når man er en intern ressurs og kjenner alle. Hun viser til at fordeler kan være at du vet hvilke ambassadører og personer du bør få med. Det kan være personer med påvirkningskraft på resten og som du kan få til å snakke positivt om det som skjer.

Intern konsulent 2

På spørsmål om de som interne konsulenter har noen fordelere i arbeidet med å håndtere motstand, så er svaret at de kan forutse mer hvor det vil komme motstand og hvordan de kan håndtere den. Noen personer vil foretrekke at det tas et møte i forkant, mens andre vil foretrekke at det blir sendt informasjon på e-post. Noen ganger kan det være en fordel å ikke kjenne alle beslutningsstrukturene, for som intern konsulent vet du hvor det må godkjennes og forankres.

”Jeg har opplevd tilfeller hvor vi har jobbet sammen med eksterne, som ikke kjente alle beslutningsstrukturene. Hvor må dette gjennom og hvor må det forankres. Så det ble kanskje ikke forankret like godt, men de fikk jo gjennomført det mye fortere.” Intern konsulent 2

Hun forteller at det kan stilles spørsmål til om det er lurt eller ikke, men i noen tilfelle kan det være en fordel, tenker hun som intern konsulent. At de kan hoppe over noe, og som ekstern konsulent er det også enklere å utfordre, å ta den utfordrer rollen. Det forklares med at du som intern konsulent må du tåle faglig uenighet og tørre å bli upopulær, men at det kan være lettere som ekstern konsulent fordi de ikke nødvendigvis skal være treffe de i kantina hver dag etter det. Det blir spurt om det er noen prosjekter hun tenker at vil medføre så mye motstand at eksterne konsulenter bør ta prosjektet siden de er ute etter en viss tid, og da er svaret at de må kunne tåle det, og at eksterne konsulenter vil ikke ønske å bli uenige og ødelegge relasjoner med personer eller ledere som de etter hvert kan møte på i flere jobber. Hun poengterer at de vil også være avhengige av relasjonene.

Ekstern konsulent 1

Han forteller at de ofte opplever motstand og det er det på sett og vis betalt for. I forhold til en intern konsulent kontra en ekstern konsulent så tror han at det kan føre med seg en del slitasje, og det er ikke alltid like lett å ta den rollen.

”Det kan være greit å leie inn en ekstern som har gjort det før, og som slipper å bli identifisert med den perioden i ettertid.” Ekstern konsulent 1

Det er ofte i starten er slik at alle synes at endringene er smarte. Det er fordi når de beskriver endringene og endringsbehovet så appellerer de til det intellektuelle. Beskrevet: ”Dette er lurt å gjøre fordi resten av verden gjør det og hvis ikke vi gjør dette vil vi være utsatt i konkurransesammenheng”. I slike endringsprosesser så er det den intellektuelle fasen hvor en ser endringsbehovet og tenker løsninger, og det er jo ikke den mest krevende. Når det

kommer til implementeringsprosessen så treffer det de så som smart for tre måneder eller et år siden, det treffer noen personlig, og da skjer det noe annet. Da blir det ikke så lurt lenger, og da er reaksjonen at ”dette ble jo ikke bra”, da treffer det ikke personene i hodet lenger men det treffer i magen. Det blir et vendepunkt, og det å unngå denne stemningsendringen, motstand mot endringsprosesser, tror han ikke går. Han tror heller ikke at en skal prøve for mye, for det vil ta for lang tid, og det vil bli for dyrt. Han tror de alltid må gjennom en stemningskurve som handler om en aksept og en intellektuell forståelse av at noe er smart, så kommer endringen og da kommer det alltid en stemningsendring og da blir det alltid motstand. Noe som fører til at produktiviteten går ned i organisasjonen og da gjelder det som leder, prosjektleder og konsulent å stå i det. Han forteller at det har ikke vært noen prosjekter uten dette forløpet.

”Du kan investere deg blakk i førstefasen på innsalg og du skal bruke akkurat nok penger der. Nok innsats der til å være forberedt til å ta den duppen. Prøve å gjøre den så kort og grunn som mulig, men den kommer. Alltid. Det er det første jeg tegner opp når jeg går inn i prosjekter. ”Nå er vi her, om åtte måneder så er vi der”, og det slår til. Det med å hindre motstand, ja da er ikke det du holder på med viktig nok. For alt som er signifikante endringer av praksiser som har en betydning for virksomheten vil alltid ha en motstandsdimensjon i seg. Det ligger i sakens natur.” Ekstern konsulent 1

Han tror at momentet med tidsavgrenset periode, og det at man faktisk blir sett på som en ekstern konsulent, gjør at du kan agere og si ting annerledes.

”Du har egentlig ingen interne du trenger å stå til rette for, annet enn din oppdragsgiver. Det er viktig å avklare det rollespillet i forhold til han eller hun sine forventninger.” Ekstern konsulent 1

Fordeler med å være intern konsulent begrunnes i at du sitter med et internt mandat i kraft av en intern stilling. Det vises til at det ikke finnes noe sterkere mandat enn din interne rolle, og at eksterne konsulenter må bygge autoritet på bakgrunn av noe annet å si at de er direktør eller daglig leder, og derfor er det de som bestemmer.

Ekstern konsulent 2

Han svarer på spørsmål om de har fordeler med å være ekstern konsulent, og da er svaret at du kan ha en annen referanseramme og trekke egne erfaringer fra andre plasser, og den kan du benytte deg av i dialog med eller i arbeidet med å håndtere motstand. Andre fordeler kan være

at du tillatter deg å være mer direkte og ikke være redd for å komme i represalier med fast ansatte. Som intern konsulent kan du allerede ha opparbeidet en god del makt i form av kompetanse og posisjon i organisasjonen som gjør at du har enklere påvirkningskraft, enn det en fremmed som ikke har en slik posisjon, og sånn sett ikke kan påvirke så lett. Du kan også ha skaffet deg fiender. For å minske motstanden vil involvering og å lytte til de å forstå hvorfor man er i en motstandsposisjon og prøve å vise fordeler om hvorfor det skal være en god endring. Å skape forståelse for deres motstand, og hvis ikke det nytter er det lederforankring og ankre gjennom noen ganger.

”Få bestemt at sånn skal det være. Noen ganger så kan man gå litt raskere til verktøyet, men sånn i utgangspunktet er jeg tilhenger av å prøve å ta hensyn så langt det lar seg gjøre å forstå hvorfor man er motstander.” Ekstern konsulent 2

Lean-konsulent

Svaret som blir gitt på hvordan han kan håndtere motstanden, blir forklart ved at det handler om å gi trygghet til ledelse, jobbe sammen med de og skape forståelse for hva det kan føre til for både virksomheten og menneskene de leder. Der bruker de pedagogikk, virkemidler, videosnutter for å få et modus hvor de åpner opp. I forhold til om eksterne konsulenter har fordeler kontra interne konsulenter fortelles det at han ikke i tilstrekkelig grad hadde det tette samarbeidet med ledergruppen der han jobbet tidligere.

”Jeg tror nok det hadde vært vanskeligere for meg å fått de åpne diskusjonene, på den måten jeg jobber på nå, som en intern konsulent hvor jeg har jobbet i åtte år før. Jeg tror det hadde vært vanskelig å fått til den atmosfæren, men så handler jo det mye om erfaring. Jeg tror faktisk at det er enklere å komme inn utenfra å få opp den tilnærmingen og atmosfæren som man trenger for å åpne opp ledergruppen.” Lean-konsulent

Han bruker ofte å assosiere, og hente eksempler fra alle typer industrier, offentlig og privat. Det vil ikke de som tilknyttet en virksomhet kunne gjøre. Han viser til at erfaringer er nok en fordel som du får gjennom å jobbe med mange virksomheter. Det blir spurt om det vil være lettere for en ekstern konsulent å være sterk og håndtere motstand, og om det er lettere å få gjennom noe når det er motstand fra ledere og ansatte og svaret er da:

”Ja, det kan man si. Av og til så er det en balanse, men av og til er det hensiktsmessig og provosere litt også. Å få litt varme. Det er nok enklere for meg som forsvinner ut igjen, og

tørre å gjøre det også. Jeg var ganske modig på det også som intern. De mest opphetede diskusjonene hadde jeg nok som intern.” Lean-konsulent

Videre blir det spurt om det kan tenkes at man som intern konsulent unngår opphetede diskusjoner, og han tenker at det er mer en menneskeforskjell. Det er en forskjell i at du skal være der i dagene som kommer. Det blir forklart slik:

”For det tror jeg faktisk på at de som skal være spydspiss for implementeringsarbeid, må plukkes ut med omhu tenker jeg. For at de skal være det, så må de kunne stå i det. Hvis du vil ha en grei jobb og det ruller og går, du vet hva som skjer neste dag, så velger du ikke å være en Lean-leder for det vil storme, og det vil du måtte kunne både som ekstern og intern.” Lean-konsulent

10. BEGRENSNINGER

Det blir nevnt noen av begrensningene ved studiet med at det var relativt få managementkonsulenter som ble undersøkt, og at det var ingen fra de store konsultentselskapene. Det kan være at flere informanter med ulike tilknytninger til implementeringsprosjekter, ville gitt en mer utfyllende innsikt i forutsetningene til konsulentene. Ved å undersøke store konsultentselskaper kunne det gitt innsikt i hvordan de praktiserer når de har tilgang til organisasjonsideer og beste praksiser i sin database. Det blir også nevnt at ikke alle konsulentene hadde erfaring med implementering av organisasjonsideer og praksiser, men det virker å være noe av de samme tilnæringsmetodene som blir brukt i implementering av kommunikasjonsplattformer og IT-systemer. Til tross for dette kunne det vært en berikelse for studiet med flere informanter som har erfaring fra prosjekter med organisasjonsideer og praksiser som kunne tilført studie flere perspektiver og grunnlag for mer sikre drøftinger og konklusjoner.

Det er ikke alle spørsmålene knyttet til modusene og forskjellene mellom konsulentene som ble besvart av de ulike konsulentene. Dette skyldes at ikke alle hadde grunnlag til å svare på de ulike spørsmålene. En annen grunn er at jeg valgte først å bruke intervjuguide der jeg var opptatt av å få innsikt i deres funksjon og hva deres konsulentform innebar. Denne ble brukt i de to første intervjuene, noe som førte til at disse hadde en varighet på nesten to timer. Jeg følte disse intervjuene ga meg innsikt i disse grunnleggende opplysningene, og valgte derfor å etterhvert å spesifisere intervjuguiden til de tre siste intervjuene, slik at jeg fikk mer innsikt i arbeidet med implementering av organisasjonsideer og praksiser. I tillegg til andre sentrale

områder som jeg ble kjent med under de to første intervjuene. Det er derfor noen spørsmål som kun er belyst av noen av informantene. Selv om jeg mener at de spørsmålene som ble brukt fikk innsikt i tema og problemstilling kan det være at spørsmålene kunne blitt skrevet annerledes, og gitt nye eller bedre belysninger av tema og problemstillingen og dermed være en begrensning på studiet. Det var også noen områder som det ut fra forskningen ikke være mulig å avgjøre om konsulentene har ulike forutsetninger, og spesielt gjelder dette bruk av en språksettingsfase og om konsulentene velger riktig oversettelsesmodus.

Kildene som blir brukt kan kritiseres for å gi et begrenset innsyn på tema og problemstilling. Jeg har vært tro opp mot Røvik (2009) sin tilnærming til translasjonsteorien som fører til at mye blir knyttet til hans forskning og tolkning av kunnskapsoverføring. Mye av forskningen på eksterne og interne managementkonsulenter er rettet inn mot internasjonale konsultantselskapers påvirkning på organisasjoner, samfunnet og kritikk av konsulents ekspertise på å selge framfor å finne løsninger som er riktige for organisasjoner. Andre forskere tar for seg at managementkonsulenter blir brukt som syndebukker, ved at de blir leid inn til prosjekter som vil utløse motstand slik at ledelsen unngår å bli identifisert med endringen i ettertid. Selv om dette var interessant lesing fikk jeg ikke bruk for disse i fremstillingen av problemstillingen. Dette skyldes nok at min problemstilling var siktet mot å se på hvordan de ulike konsulentene utfører et spesifikt type prosjekt.

11. SAMMENLIGNING

I dette kapitlet vil funnene fra undersøkelsen bli drøftet opp mot teori for å besvare forskningsspørsmålet:

Hva er forskjellen mellom eksterne og interne managementkonsulenter?

11.1 ORGANISERING

Med å se på den interne enheten som en "egen virksomhet" kan det trekkes likheter mellom størrelsen på virksomhetene hvor informantene er ansatt. I sammenligning med internasjonale konsultantselskap som McKinsey, PWC og Accenture så er de relativt små.

Opphavet til interne enheter startet med at en direktør opplevde at mye av deres ressurser ble brukt på eksterne konsulenter, og ønsket derfor å finne en ny løsning (Kelley, 1978). Noe av det samme var årsaken til at det ble valgt å opprette en intern enhet i selskapet de interne konsulentene i studiet er ansatt. De ønsket å bruke mindre eksterne konsulenttjenester, med

bakgrunn i at det vil være kostnader knyttet til at de må lære seg organisasjonen og politikken i organisasjonen.

Der de interne konsulentene utfører prosjekter i en organisasjon, har de eksterne konsulentene oppdragsgivere i forskjellige bransjer og virksomheter. Det vises til at de på mange måter er bygget opp på samme måte som eksterne konsulenter i form av rekruttering, karriereløp og organisering. Likt som eksterne konsulenter vil de være etterspørseldrevet, og avhengig av å få prosjekter for å kunne overleve og forsvare sin rolle i selskapet. At de er etterspørseldrevet vil nok være årsaken til at det som oftest finnes slike enheter i store organisasjoner, der det vil være sannsynlig at det er nok arbeid, og at det opprettholdes en etterspørsel etter egne konsulenter (Kelley, 1978).

11.2 DERES PROSJEKTER OG FUNKSJON

Eksterne managementkonsulenter blir beskrevet for å bli hentet inn i situasjoner der det er behov for arbeidskraft eller en spesiell type kompetanse. De utfører oppdrag der det kreves spesialkompetanse for en kort periode (O'Mahoney & Markham, 2013). De eksterne konsulentene i studien kategoriseres med at de har en spesiell type kompetanse, i form av organisasjonsideen Lean og kompetanse knyttet til teknologidrevne og organisatoriske endringsprosjekter. Mens de er spesialiserte innenfor de to ulike retningene, beskriver de interne konsulentene seg selv som endringskatalysatorer og at de skal i større grad skal være allsidige og kunne ta de prosjektene som er viktig for selskapet. Et annet mål for den interne enheten er å bygge relasjoner på tvers av miljøene i banken, mens de eksterne konsulenter bidrar med sin kompetanse ønsker å bygge opp organisasjoners kompetanse i form av endringskompetanse, teknologikompetanse og organisasjonsideen Lean. Prosjektene de interne konsulenter påtar seg er alt fra mindre klassiske endringsprosjekter til store strategiprojekter, mens de eksterne konsulentene i undersøkelsen er for det meste innleid fra store organisasjoner eller sektorer og har prosjekter som pågår over flere år.

I litteraturen hevdes det at årsaken til at eksterne konsulenter blir brukt er ofte knyttet til deres objektivitet og at de vil bidra med et utenfra-perspektiv og at de kan komme inn med friske øyne i organisasjonen (O'Mahoney & Markham, 2012). Noen hevder at interne konsulenter ikke vil kunne tilby den samme objektiviteten som de eksterne konsulenter har i virksomhetene de arbeider, men en beskrivelse på dette er at store selskaper med flere avdelinger og kontorer i forskjellige land vil gjøre det mulig for de interne konsulentene å oppnå objektiviteten ved at de en dag er i Tokyo, for så New York en annen dag (Kelley,

1978, 112). Den interne enheten er i et selskap med landsomfattende virke og kontorer rundt omkring i Norge. Det argumenteres fra de interne konsulenter at de ikke vil kunne oppnå det samme, men at de ønsker å gjøre noe av det samme med å være lokalisert i en egen avdeling, uten å være tilknyttet noen av forretningsområdene i selskapet.

12. TRANSLATØRKOMPETANSENE

Jeg drøfter her de forskjellene mellom konsulentene opp mot kompetansene kunnskapsrik, kreativ og modig, tålmodig og sterk. Empirien og teorien vil besvare forskningsspørsmålet:

Hvordan påvirker forskjellene mellom managementkonsulentene i arbeidet med implementering av organisasjonsideer og praksiser?

12.1 KUNNSKAPSRIK

Implementeren være kunnskapsrik i form av å:

- ... Ha kunnskap om det som skal implementeres
- ...Ha kunnskap om konteksten ideen skal implementeres
- ... Kjenne til virksomhetens reformhistorie
- ... Ha sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse

Jeg velger å sette generell kunnskap som en av kravene til den kunnskapsrike, og at det vil ha påvirkning på arbeidet med implementering. Med generell kunnskap vises det her til at konsulenten bør ha ferdigheter og kunnskap på forskjellige områder. Erfaring og utdanning vil bli ansett som viktige faktorer for å være kunnskapsrik. Det hevdes at eksterne konsultentselskaper vil kunne rekruttere de beste kandidatene og grunngir dette med at tilværelsen som en ekstern konsulent vil være mer attraktiv siden den gir mulighet for å jobbe mer variert med mange forskjellige oppgaver, i motsetning til de interne konsulenter som vil være knyttet til en organisasjons problemstillinger (O'Mahoney & Markham, 2013). Motsvaret vil være at de interne konsulentene får et større innblikk i organisasjonen, og gjennom å jobbe med problemløsningsoppgaver i virksomheten vil deres kompetanse gi gode muligheter for å få toppstillinger innenfor ledelsen i selskapet (Kelley, 1978). De interne konsulentene viser til at de kjører de samme rekrutteringsprosessene og rekrutterer kandidater med erfaring fra eksterne konsulentvirksomheter. Uten om at eksterne konsulenter vil i arbeidet med flere virksomheter vil kunne få kunnskap om flere kontekster, vil konsulentene være nokså like i form av at de begge rekrutterer dyktige og kompetanserike personer. Det vil nok være noen unntak med enkelte fagspesialister som er eksterne konsulenter, men generelt

vil det være et høyt kunnskapsnivå hos både interne konsulenter og eksterne konsulenter. Det blir vist til at de eksterne konsulentene hele tiden vil bli evaluert, noe som fører til at de må være oppdatert på kunnskap (Nesheim et al., 2003). De interne konsulentene vil i samme grad være avhengig av å tilegne seg ny kunnskap og dette begrunnes med at hvis de ikke forblir oppdatert vil selskapet velge eksterne krefter til å utføre ulike prosjekter.

Foruten Lean-konsulenten viser studiet at kunnskap om det som implementeres ikke er tilstede før arbeidet med å ta i bruk ideen og beslutningen med implementering er bestemt. Store konsulenthus har egne databaser med beste praksiser på ulike områder, men ingen av de undersøkte arbeider i et såkalt stort konsulenthus, og har derfor ikke denne formen for database (Røvik, 2009). De eksterne konsulentene viser til at kunnskap om det som skal implementeres blir ofte kjent gjennom systemleverandører, samarbeidspartnere og referanser. Lean-konsulenten ble kjent med ideen gjennom at det ble vedtatt at deres organisasjon skulle benytte seg av Lean-metoden, og hadde derfor denne kunnskapen med seg over til den eksterne konsulentvirksomheten. Hos de interne konsulentene var det en kommunikasjonsplattform som ble bestemt av ledelsen, og i ledelsesutforming var det en av lederne i selskapet hadde med seg organisasjonsideen fra en annen stilling. Lederen blir dermed en utbringer av praksisen (Røvik, 2009).

Kunnskap om konteksten ideen skal implementeres inn i, blir definert i form av å kjenne til den formelle strukturen, ansatte, prosedyrer og rutiner. De interne konsulentene vil ha god kjennskap til organisasjonen knyttet til deres tilstedeværelse over lengre tid. Av de interne konsulentene kommer det frem at de ikke er tilknyttet til noen av forretningsområdene og er organisert som en egen avdeling. Jeg vil tolke Røvik (2009) sin teori om kunnskap av konteksten med at denne oppnås ved å arbeide i virksomheten og/eller en avdelingen, siden de interne konsulentene er i en stor organisasjon vil det være vanskelig å oppfylle kravet om å kjenne alle ansatte og hvilke prosedyrer og rutiner de enkelte avdelingene har (Røvik, 2009). Det blir trukket frem som en fordel at de interne konsulentene har kjennskap til den uformelle strukturen og politikken i organisasjonen. De interne konsulentene argumenterer med at de til forskjell fra eksterne konsulenter kjenner organisasjonen og beslutningsstrukturen, som blir beskrevet som den uformelle strukturen. Dette i form av hvem som er nøkkelpersoner og hvem du trenger å snakke med for å få noe gjennomført. Tolket man at en del av konteksten er å kjenne beslutningsstrukturene, og vite hvem som har makt, så vil de interne konsulentene ha fordeler med at de innehar denne fra starten. De eksterne konsulentene viser til at de får kunnskap om den uformelle strukturen (for eksempel nøkkelpersoner og beslutningstagerer)

med å gjøre interessekartlegging eller i dialog med ledelsen. De vil gi innsikt i hvem som vil ha betydning for å få til en slik endringsprosess. Forskjellen vil da være at de interne konsulentene har denne kunnskapen fra starten, mens de eksterne konsulentene må bruke noe tid for å kartlegge hvem de trenger å ha med.

Av de eksterne konsulentene beskrives det at en total praksiskartlegging eller dyptgående analyser vil være tidkrevende og ikke bli benyttet da det vil være bedre å snakke med nøkkelpersoner eller ledelsen i organisasjonen. Disse kan gi retning til hvor en skal begynne, eller hvilke områder en arbeider tungt eller at det trengs forbedring. Lean-konsulenten er av den oppfatning at de sitter med lite kjennskap om virksomheten, og forklarer at det ikke er veldig fremmed å en dag jobbe innenfor betong og en annen dag oljevirkosomheter. Det kan ha noe med hvilken organisasjonside Lean er, og hva som er nødvendig for å få implementert denne. De interne konsulentene besitter ikke kunnskap om hele konteksten, og de vil på samme måte bruke nøkkelpersoner i de ulike kontekstene for å få kunnskap om denne. Det kan tolkes som at alle konsulentene bærer preg av å ha en modernistiske tilnærming til implementering med at organisasjoner er preget av systemlikheter, og at ideer lett vil kunne overføres mellom ulike organisasjoner (Røvik, 2009).

Konsulentene beskriver at det kan være viktig å ha kjennskap til reformhistorien, og at den kan bli kjent gjennom dialog med ledere eller ansatte. De interne konsulentene kan bli kjent med tidligere forsøk ved at de selv har deltatt i implementeringen. Ledere og ansatte kjenner ofte til reformhistorien, og med bakgrunn i at både de interne og eksterne konsulentene er i kontakt med lederne og nøkkelpersoner i organisasjoner og avdelinger kan de ofte være en kilde til å få kjennskap til reformhistorien. En antakelse kan være at interne konsulenter vil ha større sannsynlighet for å selv ha opplevd tidligere forsøk på implementeringer, og dermed ha en større innsikt i hva som fungerte dårlig og hva som fungerte bra sammenlignet med eksterne konsulenter som må oppnå innsikt i reformhistorien gjennom dialog.

Sorteringskompetanse innebærer at translatoeren må med bakgrunn i kunnskap om konteksten og reformhistorien kunne gi faglig baserte råd til ledelsen om hvilke ideer og grep organisasjonen har bruk for, og i de tilfellene de burde la være å bruke ressurser på å forsøke å implementere (Røvik, 2009). De eksterne konsulentene beskriver at de i en prosesskartlegging arbeider med ulike ansatte i virksomhetene, og at de kan gi råd om hvor de arbeider tungt, og hvor det vil være nyttig med forbedring og videre hvor det ikke vil være nødvendig og at de slipper å bruke ressurser. Jeg vil tolke dette som at sorteringskompetansen

besitter ikke de eksterne konsulentene selv, men samarbeider med ansatte som besitter denne kompetansen. I enkelte situasjoner vil det være at eksterne eller interne konsulenter blir innleid i form av at ledelsen har analysert og funnet ut hvilke endringer og ideer de har bruk for. Da vil sorteringskompetansen allerede ha blitt brukt i form av at ledere eller sentrale personer har funnet ut at ideer eller programmer passer inn i organisasjonen. Lean-konsulentene benytter kurs for å gi informasjon om ideen og lære de opp slik at virksomheten vurderer selv om ideen vil fungere hos dem. Oppdragsgiverne vil da tenke ut fra sin sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse og finne ut om dette er en relevant løsning for deres virksomhet. Med bakgrunn i sammenligningen om at både eksterne og interne konsulenter vil ofte være uavhengige til avdelingen eller organisasjonen noe skal bli implementert i, vil de sannsynligvis ikke besitte kunnskap om hvilke ideer og praksiser som finnes i organisasjonen uten at nøkkelpersoner eller ledere gir de innsikt i historikken til den bestemte konteksten. Det vil da være at ledere og nøkkelpersoner bidrar med konfigurasjonskompetansen.

12.2 KREATIV OG MODIG

Implementeren må være modig og kreativ ved å:

- ... Kunne språksette det som skal implementeres
- ... Kjenne til, og velge riktig oversettelsesmodus

Det kan trekkes frem at en form for språksettingsfase blir brukt ved å velge ut ambassadører til å benytte seg av kommunikasjonsplattformen og å skape engasjement rundt prosjektet. Det kan oversettes som en måte å gjøre plattformen kjent for de ansatte, slik at det oppstår diskusjoner rundt implementeringen. Den ene eksterne konsulenten viser til at det blir et samarbeid mellom personer med ulikt fagspråk, i form av å skape innovasjon rundt endringsprosjektet. Dette kan være en arena for å lage et språk til det som skal inn i virksomheten (Røvik, 2009).

Konsulentene beskriver at de forsøker å tilpasse ideen til lokale forhold og gjøre endringer slik at de passer inn i de allerede etablerte praksiser og konteksten. Den ene interne konsulenten beskriver deres tilpasning av ideen var i form av bearbeide etter at ledere og nøkkelpersoner hadde kommet med innspill og vurderinger av den valgte ideen, slik at den ville passe inn i avdelinger og organisasjonens kontekst. Det ble så gjort en piloteringsfase som sammenfaller med definisjonen av oversettelsesmodus, ved at de tester ideen ut i ulike avdelinger for så å gå tilbake å evaluere og eventuelt gjøre endringer. Etter denne

testperioden, oversatt når de har funnet riktig modus, vil ideen bli implementert i hele organisasjonen.

I prosjektet med et nytt IT-system legger den eksterne konsulentent vekt på at praksisen som ligger i det systemet utgjør god praksis, og at de dermed ikke skal gjøre endringer på systemet, men heller endre arbeidspraksisen. IT-systemet blir dermed innført som en kopiering, og det blir gjort tilpasninger av arbeidsrutiner og -praksiser for å sørge for at systemet understøtter arbeidsprosessene. Her vektlegges det at en må bevare essensen av det som skal implementeres, da disse ofte er basert på gode praksiser. En årsak til at det blir valgt å gjenskape løsningen kan være at leverandørene eller andre aktører kan allerede ha gjort en tilpasning i form av de ulike modusene for å gjøre systemet bedre eller gjøre det mer universielt. Dette forklares i form av at IT-systemet var tilpasset den bransjen som de utførte prosjektet. Det kan også være avhengig av hvilken type implementeringer disse konsulentene spesialiserte seg på, og med bakgrunn i at IT-systemet ikke er en organisasjonside kan være grunnen til at det blir valgt et reproduserende modus (Røvik, 2009).

Ut fra forskningen vil jeg ikke kunne svare på om konsulentene har ulike forutsetninger for å språksette og velger de riktige modusene. Det kan skyldes at de undersøkte konsulentene ikke selv henter ut praksisene, noe som kan føre til arbeidet med å språksette og å velge modus allerede vil være utført. Det kan også skyldes at det ikke ble å gjøre observasjon av konsulentenes tilnærming til implementeringsprosjekter, som kunne ha ført en innsikt om de utfører en språksette og om det blir valgt riktig modus.

12.3 TÅLMODIG

Implementeren være tålmodig i den betydning å:

... Sørge for at ideen blir forankret og materialisert gjennom prat og diskusjon

... Ta seg tid til å være i virksomheten hvor implementeringen finner sted

Med å være tålmodig vil det være ønskelig at ideen blir materialisert i organisasjonen, og nedfelt i rutiner og praksis. En måte dette gjøres på er gjennom prat, og det er derfor viktig å sette av tid for meningsdanning, klargjøring og modning. Det er nødvendig å skape interne arenaer for å prat og diskusjon. Jeg tolker dette i retning at det er ønskelig med forankring hos de ansatte og ledelsen, slik at de blir involvert i implementeringsprosjekter, og gjennom prat og diskusjon kan de sammen sørge for at ideen blir materialisert. For å få forankring av det som skal implementeres viser konsulentene til ulike fremgangsmåter. Lean-konsulenten

skaper forankring gjennom dialog med lederne i virksomheten og gjennom å skape forståelse for hvordan ideen vil medføre resultater for virksomheten. Pilotering, med å velge ut noen områder som de begynner med implementering av ideen, vil være en forankringsmetode i form at de selv ser hvilke resultater den får. Han viser til at han ikke fikk den samme interne arenaen med lederne som han får som ekstern konsulent, og at det ikke var like enkelt som intern konsulent. I samsvar med teorien om at det kan være vanskelig å skape interne arenaer for prat (Røvik, 2009), opplever han at dette er enklere som ekstern konsulent.

De eksterne konsulentene er opptatt av å bruke samarbeidspartnere i form av nøkkelpersoner og ledelse gjennom å bruke innovasjon som en del av forankringen. I møtet mellom forskjellige leverandører og ansatte i virksomheten kan det tilsvare en intern arena for prat og diskusjon. De interne konsulentene viser til at relasjonskompetanse og interesse er viktig for å få til raskere endringer og skape forankring. Metoden med å la ambassadører bruke kommunikasjonsplattformen tidlig kan være en form for å sette av tid til meningsdanning, klargjøring og modning. De får da teste ut hvordan den fungerer, gjøre seg opp en mening om det vil fungere i avdelingen og gjøre de engasjerte. Dette kan føre til at andre ansatte blir informert og skaper en form for klargjøring og modning av plattformen som skal bli implementert (Røvik, 2009).

Den nevnte piloteringsmetoden gikk ut på at de først skulle bruke nøkkelpersoner i form av en første tilpasning av ideen. Deretter teste ut ideen i en avdeling, for så å gå tilbake å evaluere hva som fungerte bra, og hva som burde endres for så å konkretisere innholdet, som forhåpentligvis skal sørge for at den blir forankret i rutiner og praksis. Likt trekkes det frem i litteraturen at interne konsulenter vil ha fordeler med at de umiddelbart kan kontaktes og at de ser over, evaluerer og overvåker effektene av implementeringen (Kelley, 1978). Oppfølging og evaluering av prosjektene blir trukket frem av de interne konsulentene, og at det er noen implementeringer som har veldig langt løp. Disse trenger oppfølging og fokus over lengre perioder og evaluering i etterkant. Dette kan gjenspeile Røvik (2009) sine punkter om at translatøren må sørge for at ideen blir forankret ved bruk av prat og diskusjon. At det vil ta lang tid før en ideen får substansielle effekter i virksomheter (Røvik, 2009), samsvarer noe med uttalelsen om at en endring er helt gjennomført og adoptert etter konsulentene har ”lagt fra seg hanskene”, og interne konsulenter vil ha fordeler med å kunne følge opp over lengre tid, og sånn sett sikre at de kommer i mål. Og selv om prosjektet er ferdig kan du være med å påvirke at det blir en suksess etter at prosjektet er avsluttet. Det blir det hevdet at som intern konsulent kan følge opp arbeidet i større grad enn det eksterne konsulenter vil kunne gjøre.

Kravet om at translatøren må være tilstede i organisasjonen over lengre er begrunnet med at prosessene med å gjøre om prat til praksis vil kreve tid og konsulentenes tilstedeværelse (Røvik, 2009). Det kommer frem fra de eksterne konsulentene at de har langvarige prosjekter som går over flere år, noe som vil tilsi at de er tilstede i organisasjonen over lengre tid. Dette kommer frem ved at den ene eksterne konsulenten beskriver at de involverte i et prosjekt med utfasing av et IT-verktøy over et år i forkant av prosjektet. De interne konsulentene vil være tilstede i organisasjonen over lang tid, men fungerer likt med eksterne konsulenter i form av at de får prosjekt og utfører oppdraget i henhold til oppdragsbeskrivelsen. De fakturerer ut fra de timene som blir brukt, og om de bruker mindre tid enn det som ble anslått vil de få en bonus. Å være tålmodig kan hypotetisk gå utover bonusen som de får, i form av at hvis de bruker mye tid og er tålmodig går dette utover om de får bonus, og eventuelt hvor mye.

Det er enighet fra konsulentene om at en sluttstrek for prosjektet vil være når det er prosjektet er tatt over av de ansatte. For at dette skal oppnås vil det kreve deres tålmodighet i form av at de sikrer en overlevering. I følge uttalelsen om at ideer og praksiser først vil bli forankret etter at prosjektet er avsluttet, kan en del av å være tålmodig være knyttet til å kunne følge opp implementeringen i etterkant av overleveringen. Eksterne konsulenter blir hevdet å levere en rapport, og ikke være tilgjengelig i ettertid, mens interne konsulents nøkkelkompetanse ligger i at de raskt kan reagere på organisatoriske behov og umiddelbart være tilgjengelig (Kelley, 1978). Det vises til at størrelsen på de eksterne konsulents virksomhet kan være et konkurransefortrinn med at de raskt kan respondere på invitasjoner. Det kan tenkes at begge aktørene kan være i gang med et nytt oppdrag etter overleveringen, og derfor ikke vil være umiddelbart tilgjengelig. Videre kan det vurderes om det vil være mer naturlig å hente inn igjen interne konsulenter kontra eksterne konsulenter for å arbeide videre med ideen om det resultatet ikke blir tilfredstillende etter første forsøk.

Jeg velger å ta med kostnadsperspektivet som en del av tålmodigheten. Dette viser ikke nødvendigvis til implementerens tålmodighet, men heller oppdragsgiver tålmodighet til å la konsulentene holde på til arbeidet har fått effekter. Som det fremkommer i teorien har eksterne konsulenter antageligvis en høyere lønnskostnad enn interne konsulenter (Kelley, 1978), og det er en oppfatning som konsulentene i studiet deler. Det blir stilt spørsmål til de eksterne konsulentene om det er tilfeller hvor de opplever at de kunne gjort mer før tidsfristen for prosjektet er ute. Svaret er at det alltid være mulig å gjøre mer, men at det er spørsmål om kostnaden er i stil med gevinsten, og en implementering vil aldri være helt komplett. Det beskrives med at organisasjoner, ideer og praksiser er alltid i utvikling og vil etter hvert bli

utdatert og stagnere. På en annen side har de gjort et godt arbeid, og levert et bra produkt. Det blir sagt at det er sjeldent at de opplever at de kunne trengt mer tid, men i disse tilfellene gir de beskjed om dette. Tålmodigheten i et kostnadsperspektiv kan sette noen tidsbegrensninger for konsulentene i form at de har budsjettert med ressurser knyttet til prosjektet, og at oppdragsgiver dermed hindrer konsulentene i å være tålmodige.

12.4 STERKE

Implementeren må være sterk i betydning av å:

- ... Ha forståelse for hva som kan være årsaken til motstand
- ... Kunne håndtere motstand fra ansatte og ledere
- ... Besitte kyndighet og myndighet

Siden implementering av organisasjonsideer og praksis ofte vil være en kilde til motstand, er det viktig å forståelse for årsaker til motstand og hvordan håndtere motstand. Konsulentene i studiet viser til at deres arbeid ofte fører til motstand fra ledelsen og de ansatte, og at årsaken til motstand kan ofte gjenkjennes med det som står i litteraturen. Frykt for at endringen vil medføre tap av maktposisjon og at det vil få følger for den enkeltes arbeidsoppgaver (Jacobsen, 2004), blir beskrevet som årsaker av konsulentene. Prosjektene som konsulentene utfører kan være årsak til at kompetanse rundt arbeidsoppgaver som noen har tilegnet seg gjennom flere år blir endret, og at det dermed fører til at kompetansen blir verdiløs. Organisasjonsideen Lean blir beskrevet som en endring i konturene, og maktforholdene vil bli vesentlig endret, som fører til at enkelte ledere ikke klarer å omstille seg til å bruke den. Andre årsaker kan være at det er usikkerhet rundt løsningen og at den ikke har blitt forankret godt nok. Noe som samsvarer med litteraturens forklaringer på årsaker til motstand. Reformideer kan oppfattes som dårlige løsninger og noen kan frykte verdien av sin kompetanse dersom en ny reformide blir implementert som kan medføre at det utløses motstand (Jacobsen, 2004, i Røvik, 2009).

Når motstand er tilstede er spørsmålet hvordan de ulike konsulentene håndterer motstand. Det fremkommer at eksterne konsulenter generer mindre motstand og kan skape støtte og sikkerhet for en ide (Kelley, 1978), som kan tenkes skyldes deres kvalitetsrolle – at de med erfaringer fra andre virksomheter og at de blir ansett som tilbydere med ekte og oppdatert kunnskap (O'Mahoney & Markham, 2013). Mens interne konsulenter kan bistå med å redusere motstanden knyttet til et prosjekt. Med jevnlig kontakt med ansatte i selskapet kan de skaffe seg gode relasjoner og benytte disse relasjonene i form av å overtale, eller påvirke hva

personer tenker om endringen. De kan dermed samle inn informasjon om motstandsgrupper (Kelley, 1978), noe som blir nevnt av de interne konsulentene med at de kan forutse hvor det vil komme motstand og hvordan du skal håndtere den. De har relasjoner til nøkkelpersoner og vet hva de vil foretrekke i form av informasjon og påvirkning i prosjektet.

Det er noe uenighet fra konsulentene om interne konsulentene eller eksterne konsulentene har ulike forutsetninger for å håndtere prosjekter som inneholder motstand. Det vises til at det kan være tungt å ta implementerer som intern konsulent da det kan være personer du kjenner godt, og som blir påvirket av endringen. Når du møter de i det daglig og da kan det være vanskelig å ha konflikter med ansatte og ledere. Det trekkes frem at det kan være vanskelig å balansere mellom ansatte og ledelsen i rollen som intern konsulent. De interne konsulentene må forholde seg til to maktforhold og det viser seg at de kan ta stor skade av å bli brukt på sensitive områder, og at de i slike tilfeller står i fare for å få svekket din tillit (Kelley, 1978). Som ekstern konsulent forlater du virksomheten etter at arbeidet er utført, og er antakeligvis ikke så opptatt av å være populær i ettertid og at du kan være mer direkte. Det vises også til at du som en konsulent må kunne tåle å stå i endringer med motstand, og tørre å utfordre de ansatte som en del av rollen. Som også blir utdypet med at de som opptrer i rollen som implementerer vil uavhengig av å være intern konsulent eller ekstern konsulent må kunne stå i slike situasjoner. Enkelte hevder at det ikke kan brukes for mye tid på å hindre og håndtere motstand, fordi den vil komme uavhengig av hvor mye ressurser du legger i å skape forståelse og prøve å påvirke motstanden. Av begge aktørene vises det til at noen ganger må det ankres gjennom og bestemmes at slik skal det være.

Inkompatibilitetsargumentene kaller på kyndighet hos konsulentene, i betydning å ha grundig kunnskap om praksisfeltet der noe skal implementeres. Det andre er at translatøren trenger grundig kunnskap om praksisfeltet for å kunne etterprøve og gjøre seg opp en mening om fornuften og sannheten i argumentene mot implementeringen. Inkompatibilitetsargumentene kan føre til at reformideer endrer innhold, og i noen tilfeller fører det til at reformforsøk innstilles (Røvik, 2009). De vises til at motstand mot endringer kan være godt begrunnet og motstanden kan være positiv i form av at implementeringen blir forbedret med at det blir tatt hensyn til argumentene som kommer. De interne konsulentene vil hvis vi definerer praksisfeltet som avdelingens rutiner og prosedyrer likt som de eksterne konsulentene ha mangler om praksisfeltet, men ha kunnskap om bransjen og ha erfaringer fra andre prosjekter. Definerer vi praksisfeltet i form av at de kan bransjen og arbeidet med å implementere ideer og praksiser, vil de kunne bruke sin kunnskap om bransjen og andre utførte oppdrag. De

eksterne konsulentene viser til at som en utenfra kan du ha en annen referanseramme og trekke egne erfaringer fra andre prosjekter i andre virksomheter. På samme måte kan de skaffe seg myndighet i form av at de har en kvalitetsrolle og kan argumentere for at de har erfaring fra lignende prosjekter i andre virksomheter. Her vil de interne konsulentene vise til enten erfaringer de har fra prosjekter i selskapet, eller som interne konsulentene i studien har erfaring fra å være eksterne konsulenter, vil kunne bruke dette i form å demonstrere at de har kompetanse med å gjennomføre implementeringer og denne type prosjekter i andre virksomheter (Røvik, 2009).

13. HOVEDFUNN

Jeg ønsker å se på hovedfunnene gjennom å vise til de fire hypotesene som ble utformet i med utgangspunkt i teori.

Kunnskapsrik: Interne managementkonsulenter vil ha forutsetninger for å være kunnskapsrik med bakgrunn i deres tilstedeværelse i konteksten.

Utgangspunktet før studien var antagelsen om interne konsulenter hadde bedre forutsetninger for å være den kunnskapsrike med bakgrunn i deres tilstedeværelse i organisasjonen. Deres tilstedeværelse vil ha påvirkning på deler av den kunnskapsrike fordi de vil ha kunnskap om uformelle strukturer, for eksempel beslutningsstruktur, maktforhold og myndigheter i organisasjonen. Mine funn viser at interne enheter som er lokalisert i egne avdelinger i organisasjonen, særlig i store selskaper, vil miste noe av den kunnskaprike kompetansen. Dette gjelder kunnskap om konteksten, i form av kjennskap til de ansatte, prosedyrer og rutiner. Når selskapet er stort, og de interne konsulenter ikke er tilknyttet avdelingene eller forretningsområdene de utfører prosjekter, vil de i noen samme grad som eksterne konsulenter bruke samarbeidspartnere, i form av ledere og nøkkelpersoner, for å få kunnskap om konteksten der organisasjonsideer og praksiser skal bli implementert. Det kan tenkes at de interne konsulentene, i større grad enn eksterne konsulentene, har mulighet til å jobbe med samme avdelinger og kontekster flere ganger, og dermed opparbeide seg denne kunnskapen. Siden interne enheter oftest finnes i store organisasjoner med mange avdelinger og forretningsområder vil forutsetningen for å være kunnskapsrik ikke alltid er oppfylt i forkant av et prosjekt. Det kan argumenteres for at en intern konsulent med etter flere år i en bestemt organisasjonen og prosjekter med ulike prosjekter i avdelingene, vil kunne ha inngående kjennskap i organisasjonens innhold. På samme måte vil en ekstern konsulent med flere års erfaring med prosjekter i ulike virksomheter sannsynligvis kjenne til mange virksomheter og

ofte bli leid inn av virksomheter hvor de tidligere har utført oppdrag, og dermed kjenne de ulike virksomhetenes innhold.

Modig og kreativ: Managementkonsulentene vil ha ulike forutsetninger for å språksette og velge riktig modus med bakgrunn i deres erfaring og kunnskap om konteksten.

I dette studiet vil det ikke være funn som tyder på at de forskjellige tilknytningsformene har ulike forutsetninger for å kunne vite om de ulike modusene og ha større kunnskap om de ulike modusene fordi de er eksterne eller interne konsulenter. Begge konsulentformene viser til at det gjøres tilpasninger av ideer og systemer når de skal settes inn i en kontekst.

Tålmodig: Interne managementkonsulenter vil ha større mulighet til å kunne forankre gjennom prat før implementeringen av organisasjonsideer blir utført og følge opp arbeidet over lengre tid.

Interne konsulenter organisert i egne avdelinger vil i mindre grad oppfylle forutsetningen om å være kunnskapsrike sammenlignet med de som utfører sitt virke i delen av organisasjonen hvor organisasjonsideen skal implementeres. Når konsulentene organiseres i egne avdelinger vil de bli mer lik de eksterne konsulenter, fordi de i samme grad mangler forutsetningen for å ha kunnskap om konteksten i form av ansatte, prosedyrer og rutiner. Forskjellen vil være at de interne konsulenter har en bedre forutsetning om å kjenne de uformelle strukturene fra starten av et prosjekt, mens de eksterne konsulenter vil måtte bruke tid på å opparbeide denne kunnskapen. Begge aktørene vil være avhengig av å bruke samarbeidspartnere i form av nøkkelpersoner og ledere, for å kunne oppfylle forutsetningene om kunnskap om hele konteksten. Å måtte bruke tid på å få kjennskap til den uformelle strukturen vil for de eksterne konsulenter kunne gå på bekostning av å være tålmodig. For begge aktørene er det knyttet tidsfrister og budsjetter til prosjekter som utføres. Tiden brukt på å få kjennskap til den uformelle strukturen vil de interne konsulenter kunne benytte på andre deler av prosjektet. Det som kan sette begrensninger på forutsetningen om å være tålmodig vil ikke skyldes konsulentene selv, men oppdragsgiverne som setter tidsfristene og budsjettene. Konsulentenes tilstedeværelse vil utgjøre deres inntekter, og mest sannsynlig være ønsket fra konsulentene. Deres tilstedeværelse vil imidlertid utgjøre kostnader for virksomheten, som fører til at ønsket om deres tilstedeværelse blir noe begrenset. Setter de korte frister og budsjetterer minimalt på prosjektet vil dette ha betydning for konsulentenes forutsetninger for å være tålmodig. Det kan vurderes om det oftere vil forekomme at interne konsulenter blir hentet inn på nytt eller

får utvidelse av fristen med en noe lavere lønn, eller om de eksterne konsulenter i like stor grad får mulighet til å holde på til målet er nådd, og blir hentet inn ved en senere anledning med en noe høyere lønn.

Sterk: Eksterne managementkonsulenter vil ha bedre forutsetninger for å være sterk med bakgrunn i deres rolle som en utenfra, og at de forlater konteksten etter implementeringen.

Ved at den interne enheter er lokalisert i en egen avdeling vil de oppnå en form for utenfra-perspektiv kommer inn med et noe annet perspektiv enn de som jobber der fra før, og dermed kan ha forestillinger og forslag til andre løsninger enn de som allerede finnes i avdelingen. De vil bli sterkere, fordi organiseringen gjør at de utfører prosjekter i avdelinger eller forretningsområder, for deretter å trekke seg ut etter at prosjektet er utført. Det vil ha påvirkning på hvordan de kan håndtere motstand fordi de ikke i like stor grad blir preget av maktforholdene mellom ansatte og ledere som de til det daglige måtte forholde seg til om de var en del av et forretningsområde eller avdeling. Dette gjør også at de i større grad kan tillate seg å bli upoplære. De vil på samme måte som eksterne konsulenter måtte demonstrere sin myndighet og kyndighet på et annet grunnlag enn deres kunnskap om praksisfeltet, men heller måtte opparbeide legitimitet ved å vise til vellykkede prosjekter i eller utenfor organisasjonen.

14. KONKLUSJON

Jeg ønsker nå å vurdere om de hypotesene som ble laget i tilknytning til teori og egne vurderinger vil bli opprettholdt eller om de må endres. Jeg velger å lage en endret fremstilling av hypotesene og grunngi hvorfor det blir gjort denne endringen. Mine funn vil ikke kunne generaliseres og gi svar regelmessigheter, det blir derfor valgt å lage nye hypoteser som gir innsikt i hva som har kommet frem når teori har blitt sammenlignet med datamaterialet.

Gammel hypotese: Interne managementkonsulenter vil ha forutsetninger for å være kunnskapsrik med bakgrunn i deres tilstedeværelse i konteksten.

Ny hypotese: Interne managementkonsulenter vil ha forutsetninger for å inneha deler av den kunnskapsrike kompetansen ved at de kjenner til den uformelle strukturen, mens eksterne managementkonsulenter må bruke tid for å oppnå denne delen av kompetansen.

Funnene peker i retning av at de interne konsulentene ikke besitter kunnskapen om hele konteksten fra starten av et arbeidet, men får innsyn i noe eller hele konteksten ved hjelp av ledere og nøkkelpersoner. De interne konsulentene vil besitte kunnskap om den uformelle strukturen i starten av et prosjekt, mens de eksterne konsulentene vil måtte bruke tid til å få kjennskap til denne.

Gammel hypotese: Managementkonsulentene vil ha ulike forutsetninger for å språksette og velge riktig modus med bakgrunn i deres erfaring og kunnskap om konteksten.

Ny hypotese: Managementkonsulentenes forutsetninger for å språksette og velge riktig modus avhenger ikke av konsulentform, men hva den enkelte konsulent anser som viktig å gjøre i ulike prosjekter.

Studien gir ikke grunnlag for å påstå noe om interne og eksterne konsulenter har ulike forutsetninger for å språksette og velge riktig oversettelsesmodus. Den reviderte hypotese gjenspeiler at forutsetningene for å språksette og velge modus vil være avhengig av den enkelte konsulenten i en gitt kontekst.

Gammel hypotese: Interne managementkonsulenter vil ha større mulighet til å kunne forankre gjennom prat før implementeringen av organisasjonsideer blir utført og følge opp arbeidet over lengre tid.

Ny hypotese: Forutsetningen om å være tålmodig vil hos begge managementkonsulentene kunne påvirkes av oppdragsgiverne og oppdragsbeskrivelsen ved at de har tidsfrister og at det er budsjettert for de ulike prosjektene.

De interne konsulentene er tilstede i organisasjonen, men vil på samme måte som eksterne konsulenter trekke seg ut fra forretningsområde og avdelingen etter overlevering av implementeringen. Eksterne konsulenter i studiet har prosjekter på flere år, og kan være i organisasjonen i lang tid. Dette medfører at de har tid til å forankre i forkant av prosjektet. Tålmodighet vil være avhengig oppdragsgiver sine frister og budsjetter, og om de er villig til å hente inn konsulentene etter overlevering.

Gammel hypotese: Eksterne managementkonsulenter vil ha bedre forutsetninger for å være sterk med bakgrunn i deres rolle som en utenfra, og at de forlater konteksten etter implementeringen.

Ny hypotese: Eksterne managementkonsulenter vil ha forutsetninger for å være sterk med bakgrunn i deres rolle som en utenfra. Interne managementkonsulenter forutsetninger vil bli sterkere med bakgrunn i at de er organisert i en egen avdeling.

De interne konsulentene oppnår i noen grad den samme utenfra-rollen som eksterne konsulenter ved at de er lokalisert i en egen avdeling i virksomheten, og vil derfor trekke seg ut fra avdelingen når implementeringen er utført. De vil ha større utfordringer med å fremsta og handle objektivt og uavhengig fordi de fremover vil være en del av selskapet og er avhengig av å ha gode relasjoner til ledere og ansatte.

Funnene antyder at interne managementkonsulenter som blir organisert i egne avdelinger og med ønske om å fungere som eksterne managementkonsulenter vil ha tilnærmet de samme forutsetningene for å inneha translatørkompetanse. Med andre ord, forutsetningene for å lykkes med gjennomføringen av prosjekter for å innføre nye organisasjonsideer og praksiser vil i mindre grad utgjøres av tilknytningen til virksomheten hvor prosjektet utføres. Det som har betydning er hvordan konsulentene er organisert og hvilken funksjon de er ment å ha.

15. VIDERE FORSKNING

Denne studien har gitt innsikt i hvordan eksterne og interne konsulenter operer. Det er imidlertid flere områder av interesse det ikke har vært anledning til å utforske. Jeg mener at dette er et viktig og interessant arbeidsfelt, og med bakgrunn i managementkonsulenters økte vekst og påvirkning på arbeidslivet er det nødvendig med mer kunnskap dette området. Det er kun utført et begrenset omfang av kvalitative studier på hvordan eksterne managementkonsulenter utfører prosjekter. Den forskningen som finnes på området er i hovedsak kvantitative studier utført av konsulentindustrien selv. Det er derfor behov for uavhengige studier som kan gi et korrigerende perspektiv. Eksterne managementkonsulenters utførelse av prosjekter vil derfor være et område å undersøke nærmere ved hjelp av kvalitativ forskning.

Det er spesielt noen spesifikke områder og problemstillinger hvor det er behov for ytterligere forskning. Rollen som intern managementkonsulent er blitt noe studert, men det er områder

hvor det er behov for ytterligere forskning. Et mulig forskningsområde er hvordan utnytte interne managementkonsulenter på en best mulig måte. Eksempler på problemstillinger kan være hvordan kan interne managementkonsulenter bidra til kompetanseheving og optimere kunnskapsoverføring i form av å overføre den kompetansen de besitter til ansatte og ledere i selskapet. Et annet forskningsområde kan være bruk av interne managementkonsulenter til å utføre benchmarking, i form av at de drar ut til virksomheter med observerte beste praksiser, med sikte på å innføre de til eget selskap. Med bakgrunn i at praksiser ofte er komplekse og ikke-eksplisitte vil de ved bruk av egen benchmarking kunne oppnå konkurransefortrinn og observere hva som er årsaks-virkning-relasjonen til praksisene, og dermed sikre en bedre oversettelse.

REFERANSELISTE

- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2nd ed. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Jacobsen, D. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelley, R. E. (1978). Should you have an internal consultant? *Harvard Business Review*, 57(6), 110-120.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nesheim, T., Nesheim, A. & Garnæs, S. (2003). *Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet. Samfunns- og næringslivsforskning*.
- O'Mahoney, J. & Markham, C. (2013). *Management consultancy*: Oxford University Press.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sturdy, A. (2011). *Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management*.(report). *British Journal of Management*, 22, 517.
- Wright, C. (2008). *Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization*. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086.