

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Implementering i kraft av beste praksis?

En kvalitativ studie av konsulentselskapers konsepter for iverksetting

Tor-Jørgen Tiber-Olsen

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap - mai 2015

FORORD

Det endte opp som en lang og utfordrende prosess. Fra de dager der ordene kom svært lett, til de dager der jeg tvilte på alt.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Kjell Arne Røvik for god veiledning gjennom hele prosessen. Samtidig må jeg også takke «korrekturkorpset» mitt: Siw-Mona, Kristian og Henrik.

Jeg vil også takke mine medstudenter som har optrådt som gode støttespillere og sparringspartnere.

Tilslutt vil jeg takke mine informanter som tok seg tiden til å hjelpe meg i min søken etter kunnskap.

Tor-Jørgen Tiber-Olsen

Tromsø, mai 2015

Antall ord i avhandlingen: 31 246 (inklusive innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg)

SAMMENDRAG

Avhandlingen har søkt innsyn i hvilke teoretiske og metodiske tilnærminger som ligger til grunn for eksterne konsulents rådgivning av norske næringslivskunder om iverksetting. Svar på slike spørsmål er under strengt bevoktede hensyn og er ikke offentlig tilgjengelig. Metoden som er anvendt for å få innsyn i forretningsintern informasjon, har basert seg på intervjuer av konsulenter fra seks forskjellige konsulentfirmaer i Norge.

Avhandlingen illustrerer flere ulike konsulentselskapers konsepter for implementering, der hovedintensjonen har vært å konkretisere hvordan konsulentene oppfatter dem og tar disse i bruk i skiftende klientkontekster. Basert på en gjennomgang av metodikkene, fremkommer det at avhandlingens utvalg implementerer i regi av relativt like oppskrifter.

Et sentralt spørsmål i avhandlingen, er om eksterne konsulenter kan anvende beste praksiser i sine iverksettingsoppdrag. Eller om konsulenter i likhet med organisasjoner må være dyktige på omstillinger med å tilpasse seg skiftende terreng. Avhandlingen kommer frem til at beste praksis i liten grad er gjeldende for hvordan avhandlingens utvalg implementerer.

Innhold

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG.....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Avhandlingens tema	1
1.2 Hva er en implementering?.....	3
1.2.1 Top-Down-tilnærmingen.....	3
1.2.2 Bottom-Up-tilnærmingen.....	4
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Tidligere forskning: Fokusområder	6
1.5 Avhandlingens struktur.....	9
2 Beste praksis for implementering.....	13
2.1 Introduksjon.....	13
2.2 Konseptets utbredelse og teknikker for innhenting	13
2.3 En beste praksis for implementeringer?	15
3 Konsulentvirksomheter: Ekspertene på iverksetting	17
3.1 Introduksjon.....	17
3.2 Differensiering via implementering.....	17
3.3 Egenskaper som konsulenter anvender i implementeringsoppdrag	20
3.4 Informantenes konsulentselskaper.....	22
3.5 Konsulentdrevne implementeringsprosesser	24
4 Implementeringsteori: Verktøy-, symbol- og kulturperspektivet.....	27
4.1 Introduksjon.....	27
4.2 Rasjonell teori: Verktøyperspektivet	27

4.2.1	Hierarkidoktrinen	29
4.2.2	Forventninger til funn ut fra et rasjonelt verktøyperspektiv: Beste praksis og implementering.....	30
4.3	Ny-Institusjonell teori: Symbolperspektivet.....	31
4.3.1	Forventninger til funn ut fra et ny-institusjonelt symbolperspektiv: Beste praksis og implementering.....	34
4.4	Institusjonell teori: Kulturperspektivet.....	35
4.4.1	Profesjonsdoktrinen.....	36
4.4.2	Forventninger til funn ut fra et kulturperspektiv: Beste praksis og implementering.....	37
5	Metode og forskningsdesign	39
5.1	Introduksjon.....	39
5.2	Valg av metode og forskningsdesign.....	39
5.2.1	Metodisk framdriftsplan	40
5.2.2	Bruk av teoretiske perspektiver til å finne samsvar	40
5.2.3	Valg av informanter	41
5.3	Forskningsetikk	43
5.4	En delvis strukturert intervjuform	45
5.4.1	Intervjuene.....	46
5.4.2	Innsyn i intellektuell eiendom	47
5.4.3	Datagrunnlag	48
5.5	Vurdering av metodens styrker og svakheter	49
5.5.1	Kvalitetskrav	49
5.5.2	Vurdering av metoden.....	50
6	Konsulentselskapers implementeringskonsepter.....	55
6.1	Introduksjon.....	55

6.2	Kjennetegn ved konsulentene	55
6.3	Tre utvalgte konsepter	57
6.3.1	Selskap 4	59
6.3.2	Selskap 5	61
6.3.3	Selskap 1	63
6.4	Vurdering av konseptene	65
7	Konsulenters anvendelse av selskapets metodikker.....	67
7.1	Introduksjon.....	67
7.2	Forskningsspørsmål 1	67
7.2.1	Helhetlig vurdering	72
7.3	Forskningsspørsmål 2	76
7.3.1	Helhetlig vurdering	80
7.4	Forskningsspørsmål 3	83
7.4.1	Helhetlig vurdering	85
8	Avslutning	89
8.1	Introduksjon.....	89
8.1.1	En refleksjon over anvendt teori og empiri	89
8.2	Hvilke teorier og metoder ligger til grunn for konsulenter?.....	90
8.2.1	Konsulenters oppfattelser av selskapets konsept	91
8.2.2	Tre tilnærminger til implementering	92
8.2.3	Utfordrende faktorer med implementeringsprosessen	93
8.3	Oppsummering av de viktigste funn.....	94
8.3.1	Videre forskning.....	95
8.3.2	Avsluttende tanker.....	96
	Litteraturliste.....	99

Vedlegg.....	105
--------------	-----

1 Innledning

”Twenty or thirty years ago, using consultants might have been exceptional, but how many major business decisions are made today in which consultants have not been involved?” Fiona Czerniawska (1999)

1.1 Avhandlingens tema

Implementering er en viktig, vanskelig og vanskjøttet fase i organisatoriske endringsprosesser (Røvik et al 2014). Det er skrevet mye litteratur som bidrar til å skape et godt teorigrunnlag for hvordan organisasjoner skal gå frem for å oppnå en best mulig implementeringsprosess. Enkelte av disse bidragene er svært teoritunge og går tilbake til de mest grunnleggende systemteoriene for organisering og ledelse, mens andre er praktisk rettet og byr på oppskriftslignende steg for iverksetting av tiltak.

Et sentralt tema er hvordan konsulenter iverksetter nye løsninger i organisasjoners praksisfelt. Konsulenters implementeringsgrep kan komme til uttrykk via oppskriftslignende konsepter, der et relevant spørsmål er hva metodikker baseres på. En mulighet er at konsulenter baserer seg på en «beste praksis» som gjelder internt i bedriften, eller en ” global beste praksis” i tilfeller der de jobber i et multinasjonalt selskap. Et annet alternativ er at de har utviklet noen implementeringsgrep som tar høyde for variasjoner, f.eks. mellom land, kulturer og sektorer. En annen mulighet er at hver og en konsulent har sine høyst private og erfaringsbaserte oppskrift for implementering.

Et spennende aspekt er spørsmålet om hvilke aktører som utgjør drivkraften i en implementeringsprosess. Er det organisasjonens ansatte som leder an, styres prosessen av lederne, eller er det fritt spillerom for konsulentene med sine beste praksiser. Et annet aspekt er utfordringer med implementeringsprosessen. Hvilke faktorer opptrer som ektefulte utfordringer for fremdriften i implementeringsprosjekter? Det blir derfor interessant å finne ut hva de som besitter ekspertkompetanse tenker om implementering, og ikke minst; hvordan de går frem når de implementerer. Slike

spørsmål har oppgaven som sitt utgangspunkt og som begrunnelse for å gå i gang med en empirisk studie.

Management-konsulentene har blitt en sentral aktør i det meste av hva moderne organisasjoner foretar seg. Det henger sammen med at endring og omstilling er blitt en slags normaltilstand for moderne organisasjoner (Jacobsen 2012; Yukl 2013; Kaufmann og Kaufmann 2013). I det norske næringslivet har rapporten *Konsulenttjenester 2013* avdekket at 93 prosent av innkjøperne av eksterne konsulenter har et godt eller meget godt inntrykk av selskapet, mens 7 prosent har et middels godt inntrykk av selskapet de har benyttet. Det underbygger påstanden om at konsulenter blir stadig viktigere som premissleverandører for både utforming og endring av moderne organisasjoner. Både i Norge og i utlandet har bruken av eksterne konsulenter hatt en drastisk økning siden 1980-tallet. Det gjelder både offentlig og privat sektor på tvers av ulike markeder (Sturdy et al 2009; Czerniawska 2007; O'Mahoney og Markham 2013).

Konsulentvirksomhetene i det norske markedet har en sterk tilknytning til de globale gigantene. De aller største og mest aktive konsultentselskapene er av utenlandsk opprinnelse, og deres inntog i det norske markedet er en trend som har pågått lenge. I 1988 ble det gjennomført en undersøkelse på hvor mange konsultentselskaper som var av norsk opprinnelse, tallet var det året at 7 av de 10 største var norske. En lignende undersøkelse fra 1998 synliggjør utviklingen. 10 år etter 1988 var kun 1 av de 10 største selskapene i norsk eierskap. (Kipping og Armbrüster 1999). De globale gigantene *EY Advisory*, *PwC Consulting*, *BCG*, *Deloitte Consulting* og *McKinsey og Co* utgjør i dag toppsjiktet i Norge (Andersen 2014; Konsulentguiden 2013).

Det åpner for spørsmålet om virkningene av de globale konsulentvirksomhetenes inntog i det norske markedet. Globalisering er et dekkende begrep å ta i bruk. Konsulentmarkedet er globalisert, der tilbudsporteføljen til virksomheter i stor grad er basert på og inspirert av globale ideer og konsepter. Når norske bedrifter roper om hjelp på norsk, blir de i mange tilfeller besvart på tysk, engelsk og fransk. Hvordan kommer en slik utvikling til uttrykk hos norske bedrifter når de leier inn eksterne konsulenter for å lede implementeringsprosesser?

1.2 Hva er en implementering?

Fra store norske leksikon presenteres det to synonymer til begrepet *implementering*, å iverksette og å realisere. Den latinske termen omhandler å fylle og gjøre ferdig (Store norske leksikon 2009: a). Selve begrepet implementering omhandler å iverksette organisatoriske konsepter på en slik måte at det som skal implementeres nedfelles i organisasjoners strukturer og blir styrende på aktiviteter i en organisasjon (Røvik 1998). Implementering refererer også til hvordan «*administrative, strategiske og/eller politiske beslutninger blir satt ut i livet, gjennomført, og til slutt realisert*» (Karlsen 2010:175). Det medfører at implementeringsprosessen rent analytisk inneholder flere delprosesser, og strekker seg over tid. I henhold til organisasjoner og deres kobling til implementeringer, vises det ofte til perioden fra organisasjonen har bestemt seg for å prøve ut et konsept til at det har nedfelt seg i nye aktiviteter som en fellesbetegnelse på implementeringsfasen (Røvik 1998). Det er veien fra et formelt vedtak på et styrerom, til at vedtaket har gitt den organisatoriske praksisen nye rutiner og funksjoner. For å være i stand til å forstå fenomenet, er det fornuftig å vise til to overordnede hovedtilnærminger til en implementeringsprosess.

1.2.1 Top-Down-tilnærmingen

Innenfor *top-down*-tilnærmingen spiller den formelle toppledelsen en helt sentral rolle. Toppledelsen er selve drivkraften bak iverksettingen, noe som kommer til uttrykk i en aktiv endringsledelse og forpliktelse til prosessen (Jacobsen 2012). Organisasjoner ses på som politiske arenaer som regjeres av den dominante koalisjonen av toppledere (Demers 2007). Implementeringen styres og kontrolleres av det formelle hierarkiet i organisasjonen (Berg-Sørensen et al 2011). De ansatte får klare føringer fra ledelsen på hva som er deres rolle i prosessen, og hvilke forventninger det er knyttet til rollefordelingen. De ansatte er lite involvert i planleggingen, de er lojale brikker i utførelsen av implementeringen, de må kjenne sin plass i systemet å følge ordre som kommer fra toppen. Den formelle hierarkiske strukturen i organisasjonen definerer hvem som er relevante aktører i både planlegging og iverksetting av tiltak (Røvik 2009).

1.2.2 Bottom-Up-tilnærmingen

Formålet med en *bottom-up*-tilnærming er å legge til rette for organisatorisk selvutvikling gjennom en høy grad av deltakelse fra bunnen av organisasjonen (Beer og Nohria 2000). Hensikten er ikke å løse organisasjonens offisielle mål og krav, men å løse utfordringer som de ansatte opplever (Berg-Sørensen et al 2011). Toppledelsen er fortsatt en sentral aktør i implementeringen, men under helt andre omstendigheter. Ledelsen vil i motsetning til *top-down*-tilnærmingen, begrense sin rolle til å sette sentrale visjoner for endringen og gjennom utstrakt grad av deltakelse og delegering til ansatte, legge til rette for at ansatte utvikler løsninger de kan få eierskap til. Dermed blir de ansatte den sentrale drivkraften bak implementeringen og ikke toppledelsen (Jacobsen 2012).

1.3 Problemstilling

Avhandlingens problemstilling er følgende:

«Hvilke teorier om - og metoder for implementering ligger til grunn når eksterne konsulenter opptrer som rådgivere for norske næringslivskunder om iverksetting»

En slik problemstilling må operasjonaliseres og tydeliggjøres i et knippe forskningsspørsmål som så gir retning til datainnsamlingen. For å belyse problemstillingen på en best mulig måte, anses det som en fordel at den komplementeres med tre forskningsspørsmål. Med utgangspunkt i teoretiske perspektiver skal det utledes ulike antakelser. De skal sammen med informanternes besvarelser settes opp mot forskningsspørsmålene. Følgende tre forskningsspørsmål skal belyses:

a) *I hvilken grad oppfatter konsulentene selskapets implementeringsmetodikk som «beste praksis», på hvilket grunnlag bedømmes konseptet som vellykket, og hvor har den blitt hentet fra?*

For å belyse spørsmålene skal avhandlingen konkretisere hvordan konsulentene oppfatter selskapets metodikk for implementering. Hvorfor det er interessant å få belyst henger sammen med flere faktorer. Det kan vise til hvor stort handlingsrom konsulentene har ved bruk av konseptet i klientkontekster og det kan gi tydelige indikasjoner på resultater, overførbarhet og bruksverdi fra aktører som anvender det på en «daglig» basis. Oppfattes konseptet som utledet fra globale beste praksiser, interne praksiser eller er det høyst individuelle grep satt i system? Avhandlingen skal belyse på hvilket grunnlag praksiser ansees som vellykket og stadfeste så spesifikt som mulig hvor konseptet har blitt hentet fra. Det er flere ulike kontekster som konsulentfirmaers iverksettelsespraksiser kan ha blitt hentet fra. Det kan f.eks. være globalt ledende ideer fra internasjonalt hold som utledes av konsernledelsen som gir klare føringer på hvordan konsulentene skal benytte seg av konseptet over hele verden. Det kan også være organisasjonsintern kompetanse som har vunnet fram gjennom kursing og opplæring. En annen mulighet er at konseptet ikke er hentet fra én spesifikk kontekst, men at personlige erfaringer utgjør metodikken for implementering. Jeg skal anvende ulike teoretiske perspektiver for å finne svar. Det medfører at det skal konstrueres ulike teoretiske antakelser for å belyse spørsmålene som reises. De skal deretter sees i lys av hva konsulentene mener.

b) *Hvordan kan konsulenter anvende teoretiske konsepter i virkelige kontekster?*

For å belyse spørsmålet skal det kartlegges hvordan konsulentene anvender selskapets metodikk i klientkontekster. Det vil med andre ord omhandle, hvordan konsulenter praktiserer teoretiske konsepter i organisasjoners praksisfelt. Relevante spørsmål er hvordan konsulentene ser på hvilken rolle de bør spille for en effektiv iverksetting, og hvordan de legitimerer sin anvendelse av metodikker. Et alternativ er at konsulentene praktiserer en implementeringsprosess der *lederne* er den sentrale drivkraften i iverksettingen eller det kan være en prosess som er forankret i bunnlinjen av organisasjonen og drevet frem av de *ansatte*. En annen mulighet er at konsulentene

anvender blandingsformer av nevnte fremgangsmåter. Det kan komme til uttrykk med en *hybridmodell* som er strategisk konstruert med aspekter fra både top-down og bottom-up. Det kan også være mer *pragmatiske tilpasninger* som konsulenter gjør uten forutgående analyser, og at blandingsformer er et uttrykk for en ustrukturert tilnærming. For å besvare spørsmålet skal det innhentes forklaringskraft fra ulike teoretiske antakelser. De skal settes opp mot og sees i lys av hva konsulentene viser til som sine formeninger.

c) *Hvilke faktorer utgjør de største utfordringene med en implementeringsprosess?*

For å belyse spørsmålet skal avhandlingen konkretisere hvilke utfordringer som kan oppstå når konsulentene skal implementere nye tiltak i organisasjoner. Det skal avdekkes hvilke faktorer som ansees som sentrale utfordringer, og hvordan de potensielt kan hindre fremdriften i en implementeringsprosess. Det er flere ulike kategorier av faktorer som kan være gjeldende, f.eks. ansatte, ledelse, omgivelser, løsninger og andre tekniske aspekter med prosessen. I likhet med de to overstående forskningsspørsmålene skal det anvendes ulike teoretiske perspektiver for å finne svar. Basert på teorigrunnet skal det konstrueres teoretiske antakelser. De skal sees i sammenheng med hva konsulentene mener kan hindre fremdriften i en implementeringsprosess.

1.4 Tidligere forskning: Fokusområder

Det eksisterer implementeringsstudier som varierer etter hvilken metodisk framgang som er valgt, og ikke minst hvilke målsetninger og formål som ligger til grunn for studiene. Hensikten med å innlemme tidligere forskning, er å vise et knippe fokusområder som har vært gjeldende innenfor en slik forskning.

Det har siden begynnelsen av 1980-årene vært en økende interesse for hvordan implementering påvirker utkommet av en endringsprosess: «... *many empirical studies began appearing that indicated how important quality implementation was to intended outcomes*» (Meyers et al. 2012:3). Organisasjoner iverksatte løsninger som ikke fikk den effekten som var beregnet, implementering ble derav et svært viktig tema. Det skulle vise seg at det var flere forskere og organisasjonsekspertene som så til

implementeringsfasen for svar på hvorfor mange organisasjoner ikke fikk de predikerte effektene av nye løsninger. Det er mye som tyder på at problemstillingen er like relevant for dagens organisasjoner, som den var for organisasjoner i 1980-årene. For å tydeliggjøre forestillingen er det ifølge Johnson (2004) hele 66 % av vedtatte strategier fra topplederhold som aldri blir implementert. Det er flere faktorer som kan ligge til grunn for at tiltak ikke når praksisfeltet i organisasjoner, og som kan føre til at implementering er en vanskelig øvelse. Det er ikke bare organisasjoner som møter på utfordringer med implementeringer. De som forsker på slike prosesser har også fått sin andel hodebry. Studier av implementeringsprosesser har dyptgående utfordringer heftet ved seg. De tre organisasjonsforskerne Meyers, Durlak og Wandersman (2012) argumenterer for at utfordringene har sitt utspring fra den vanskelige øvelsen med å konstruere et troverdig teorigrunnlag basert på studier av virkelige prosesser:

”... Because implementation often involves studying innovations in real world contexts, rigorous experimental designs encompassing all of the possible influential variables are impossible to execute.” (Meyers et al, 2012:3).

Problematikken med å studere implementering har sitt uttrykk i å konstruere teorigrunnlag basert på studier av virkelige kontekster. Den største utfordringen omhandler variabler som påvirker implementeringsprosessen. Det som er viktige «drivere» for fremdriften i en kontekst, kan i andre prosjekter spille en helt annen rolle eller til og med være fraværende. Det å skape grunnsolide læresetninger og lovgitte slutninger på faktorer for effektive implementeringer, og motsatt hva som hemmer effektive implementeringer, blir problematisk når konteksten som kjennetegner organisasjoner er forskjellig.

Studier av implementering føres ofte tilbake til Pressmann og Wildavskys *Implementation* (1984). Studien analyserte implementeringen av et føderalt program for sysselsetting av fattige og arbeidsledige i California, USA. Studien var delt i to aspekter: for det første forsøkte de å forklare hvorfor implementeringen av programmet gikk galt. For det andre ønsket de å dra lærdommer fra implementeringsprosessen, og overføre erfaringer og slutninger til å kunne ha gyldighetsområde på et generelt grunnlag.

Forskningen innenfor implementeringstradisjonen har hatt en jevn økning siden 1980-tallet, både av kvantitativ og kvalitativ forankring. I en artikkel undersøker Hupe og Sætren (2014) det akademiske bidraget til teoriutvikling og hvilke forskningsdesign som anvendes. Formålet er å belyse hvilken fremgang som er gjort på feltet, og hvilke feilsteg og forsømmelser som har blitt gjort. Forskerne trekker en positive konklusjon: «...*the state of the field can be characterized as multiple approaches combined with steady scholarly advancement*» (Hupe og Sætren 2014: 80). Nye funn, økt kunnskap og kombinasjoner av flere ulike forskningsdesign er kjennetegnet på fremskrittet. Det underbygges med at forskere tidligere praktiserte enhetlige casestudier. Nå har flere studier begynt å komplementere et slikt fokus med komparative casestudier (Hupe og Sætren 2014).

Det eksisterer studier som baserer seg på empiri innsamlet fra flere andre studier på feltet. Metaanalyser har hatt sitt inntog i implementeringsforskningen. Et godt eksempel på en slik studie er Pedersen og Arlbjørns *implementering af strategi* (2011). I en litteraturgjennomgang har de to danske organisasjonsforskerne Pedersen og Arlbjørn kategorisert temaer som er gjeldende i tre grove faser av en implementering:

”...*tidlig i forløbet er disse temaer planlægning, kommunikation, ressourcer og strategi. Under forløbet er temaerne kommunikation, ledelse, ressourcer og arbejds gange. Sent i forløbet temaerne identificeret til måling, feedback og belønning...*» (Pedersen og Arlbjørn 2011: 50).

De danske forskerne befestet hvilke temaer som er gjeldende i innledende-, mellom- og avslutningsfasen av en implementering. Funnene som gjenspeiles i sitatet er basert på en nøye gjennomgang og sammenligning av 70 internasjonale tidsskrift-artikler (Pedersen og Arlbjørn 2011). Det finnes flere studier som kartlegger ulike faktorer som kan hindre fremdriften i et implementeringsforsøk. Det har blitt gjennomført studier på hvordan mangel på en god strategi, og ikke minst hvordan forvirring hos ansatte for organisasjonens strategi forhindrer effektive implementeringer. I en studie av Mankins og Steele (2005) konkluderer de med at organisasjoner kun realiserer 63 % av den økonomiske gevinsten som organisasjonen estimerte at den implementerte strategien ville generere. Resultater av en studie gjennomført av Kaplan og Norton (2005) kunne vise til at gapet mellom forventninger til implementert

strategi og resultater, har en dyster sammenheng med at 95 % av organisasjoners medlemmer ikke er opplyst om, eller forstår organisasjonens strategi. I en studie av Crittenden & Crittenden (2008) problematiseres det at dersom det er lite forståelse for organisasjons helhetlige strategi, er det usannsynlig at en effektiv implementering vil finne sted, noe som øker sjansen for stagnerende konkurransegrunnlag og dårlige finansielle resultater for organisasjonen i fremtiden.

Fra redegjørelsen av et utvalg av tidligere forskning på implementeringsfeltet, ser jeg mitt snitt til at avhandlingen kan komme med relevante bidrag. Hvordan skiller avhandlingen seg ut fra eksisterende litteratur på feltet? Avhandlingen byr på en kvalitativ studie av konsulentfirmaer i Norge med formål om å belyse et utvalg av metodikker for iverksetting. Det gjennomføres med å belyse hvordan konsulenter oppfatter, beskriver og anvender konseptene i praksisfeltet. Det er forsket mye på implementeringer, og det er samtidig forsket mye på ulike aspekter med konsulents bidrag til organisasjonsutforming. Jeg har ikke vært i stand til å finne forskning som går empirisk til verks for å sammenligne ulike konsulentselskapers metodikker for implementering. En slik tilnærming anser jeg som et spennende tilskudd til forskningsfeltet.

1.5 Avhandlingens struktur

I kapittel 2 gjennomføres en grunnleggende innføring i fenomenet «beste praksis». Formålet er å gjøre rede for sentrale kjennetegn med beste praksiser og hvordan slike ideer kan komme til uttrykk hos konsulenter og organisasjoner. Det skal også utledes poenger om at beste praksis kan være et konsept som anvendes av konsulenter i deres rådgivningspraksiser om iverksetting.

I kapittel 3 skal konsulentbransjen kartlegges. Formålet er å redegjøre for sentrale kjennetegn med konsulentfirmaer. I kapittelet lanseres implementering som en viktig faktor for differensiering av konsulentselskaper. Det skal også konstrueres et kompetansegrunnlag som kan gjenspeile konsulents implementeringsegenskaper. Hvilke årsaker som ofte sørger for at implementeringsprosesser er konsulentdrevne skal gjøres rede for.

I kapittel 4 presenteres avhandlingens teorigrunnlag. Formålet vil være å gjennomføre en grundig redegjørelse for viktige kjennetegn med de teoretiske perspektivene. Perspektivene byr på ulike antakelser og konkrete læresetninger om hva god implementering er under gitte betingelser. Avhandlingen innhenter teoretisk forklaringskraft fra et verktøyperspektiv, et symbolperspektiv og et kulturperspektiv. Basert på redegjørelsen skal det konstrueres analytiske verktøy som er utledet av de teoretiske forventningene.

I kapittel 5 legges avhandlingens metode og forskningsdesign frem. Formålet vil være å redegjøre for hvordan valgt metode er relevant for å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Den metodiske framdriftsplanen skal legges frem, den ligger til grunn for informantgrunnet og datainnsamlingen. Det skal i tillegg gjennomføres en drøfting av forskningsetiske spørsmål ved bruk av intervju. Det skal også gjøres rede for hvorfor intervju er godt egnet til avhandlingens formål, hvilket datagrunnet avhandlingen besitter og hvilke utfordringer som inntraff med innsamling av data. En vurdering av metoden etter ulike kvalitetskrav fremkommer også i kapitlet.

I kapittel 6 presenteres informantenes kompetansegrunnlag og selskapers konsepter for implementering. Det skal legges frem bl.a. informasjon om konsulentene, deres forståelse av implementering og hvilke implementeringsfaser som selskapskonseptene består av.

I kapittel 7 vil formålet være å se forskningsspørsmålene i lys av teori- og empirigrunnlag. Hvordan konsulentene oppfatter selskapets metodikk, hvilket grunnlag de bedømmes på og hvor konsepter er hentet fra blir sentrale spørsmål. I kapitlet gjennomføres en drøftelse av hvordan konsulenter kan anvende konseptene i klientkontekster. Det skal også gjøres rede for utfordrende faktorer med implementeringsprosessen.

I Kapittel 8 vil hovedmålet være å trekke sammen trådene og antyde konklusjoner. Det skal i avslutningskapitlet gjennomføres refleksjoner over anvendt teori- og datagrunnet, en oppsummering av avhandlingens viktigste funn og forslag til alternative måter for videre forskning. Det reises også spørsmål rundt anvendelse av beste praksis i konsepter for iverksetting.

Helt bakerst i avhandlingen foreligger litteraturlisten og ulike vedlegg.

2 Beste praksis for implementering

”Organizations strive to implement as many “good,” if not “best” practices as possible in order to maximize their competitive advantage.” (Wellstein og Kieser 2011:2).

2.1 Introduksjon

I dette kapittelet skal det gjøres rede for hva fenomenet «beste praksis» har av sentrale kjennetegn. Avhandlingen skal først belyse fremveksten og utbredelsen, definere konseptet og konkretisere sentrale trekk med slike organisatoriske praksiser. Deretter gjøres det rede for faktorer som åpner for beste praksisers inntog i organisasjoner. Problemer med overføring av praksiser mellom kontekster skal også belyses. Avslutningsvis lanseres forestillingen om å anvende beste praksis i konsulentfirmaers implementeringskonsepter.

2.2 Konseptets utbredelse og teknikker for innhenting

Hensikten med å ta inn beste praksis i avhandlingen baseres på at det er et begrep og en «merkevarestatus» som er svært gjeldende for vår tid. Fra tidlig 1990-tallet har det vokst frem rasjonelle og systematiske konsepter og teknikker for å identifisere og overføre gode praksiser mellom organisasjoner (Szulanski 1996). Eksempler på slike konsepter er *beste praksis* og *benchmarking*. Rasjonelle konsepter er ensbetydende med redskaper som er velprøvde og av erfaring finslipte verktøy som ledelsen kan benytte i arbeidet med å effektivisere organisasjoner. Disse redskapene inneholder dokumenterte effekter fremkommet gjennom systematiske etterprøvinger (Røvik 1998).

En god og treffende definisjon av *beste praksis* er:” *Beste praksis er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater*” (Røvik 2009:266). Det finnes mange definisjoner av beste praksis, men fire aspekter ved definisjonene går ifølge Røvik (2009) ofte igjen:

1: Beste praksiser kan finnes i ulike typer virksomheter og at en overlegen praksis som er identifisert i én type organisasjon, kan overføres til andre typer virksomheter. Beste praksiser kan også være konstruerte praksiser, dvs. en praksis som er satt sammen av flere praksiser.

2: I søkingen etter beste praksis må aktører være opptatt av å finne frem til de beste prestasjonene og de bakenforliggende faktorer og prosesser som genererer de overlegne resultatene. Det er med andre ord en form for oppskrift som må følges for implementeringen.

3: En beste praksis er en overlegen praksis. Det vil si en praksis som har vist seg å føre til eksepsjonelt gode resultater for organisasjoner som har tatt den i bruk.

4: I prinsippet kan det jasktes etter beste praksiser på mange ulike forretningsområder. f.eks. ledelse, formell struktur, produksjonsprosesser, design, kvalitet på produkter etc.

Benchmarking er et konsept som ofte benyttes til å kartlegge og evaluere effekter av praksiser. Gregory H. Watsons (1993) *Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best* inneholder konkrete råd for hvordan organisasjoner systematisk kan benytte benchmarking- verktøy til å forbedre organisasjoners presentasjoner på flere områder. En slik praksis ansees gjerne som en beste praksis i seg selv. Verktøyet har som siktemål å sammenligne produkter og arbeidsmåter ut fra gitte kriterier (Store norske leksikon 2009: b). Hensikten er å få et bedre grunnlag til å vurdere og evaluere løsninger etter aktuelle variabler. Formålet blir for organisasjoner å innhente konsepter som får en høy score, for å øke sjansen for at valgte løsninger kan forbedre aktiviteter og prosesser. En viktig hendelse for interessen for disse konseptene var utgivelsen av Robert Camps (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Ideen om å finne frem til, omforme og implementere beste praksiser ble tidlig på 90-tallet satt på dagsordenen både i offentlig og privat sektor. Det kan sies å være en idéstrøm som fortsatt er relevant i vår tid (Røvik 2009).

2.3 *En beste praksis for implementeringer?*

Hvilken rolle spiller konsulentene i bruken av beste praksiser? De kan pekes på som både konstruktører og distributører (Røvik 2009). Mange konsultentselskaper besitter egne databaser som inneholder flere ulike beste praksiser jf. Konsultentselskapet Arthur Andersen (fra 2001 del av *Accenture*) oppbygging av «Global Best Practice database» i starten av 1990-årene. Tre av selskapets tidligere konsulenter Hiebler, Kelly og Kettelman (1998) gir dyptgående beskrivelser og råd om hvordan organisasjoner kan implementere og ta i bruk dokumenterte beste praksiser fra denne databasen i sin egen virksomhet.

Det er ikke en kontroversiell tanke som kan ligge til grunn for hvorfor organisasjoner ser sitt snitt til å implementere praksiser som har gitt enestående resultater hos andre:

”...the logic of best practice as propagated by consultancies seems irresistible: by copying practices of the worldwide most successful companies, drawing on consultants’ experience, one can improve one’s performance” (Wellstein og Kieser, 2011:690).

Grunntanken for mange ledere blir at organisasjonen kan implementere praksiser i sin egen virksomhet som har gitt enestående resultater for andre organisasjoner. Med bruk av eksterne konsulenter kan organisasjoner komme i kontakt med beste praksiser, og få rådgivning om hvordan de skal iverksettes for å høste de forretningsmessige fortrinnene ved anvendelse.

Det er mulig å problematisere uthenting av praksiser fra en kontekst, og forvente de samme resultatene i sin egen organisasjon. Røvik (2009) understøtter problematikken med kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Det er flere utfordringer med praksiser når de skal hentes ut fra en organisasjon, oversettes til idémessige representasjoner, og til at representasjoner skal omformes tilbake til en praksis som skal skape de samme effektene i mottakers organisasjon. Wellstein og Kieser (2011) viser til at det er en vanskelig øvelse å implementere praksiser hvis det er signifikante forskjeller mellom konteksten en praksis hentes fra og konteksten som kjennetegner organisasjonen som skal ta den i bruk. Szulanski benytter seg av en plantemetafor for å forklare utfordringene med å overføre beste praksis mellom organisatoriske

kontekster: «*Like a plant a transfer that unfolds fully in one context may grow poorly in another or stagnate in a third*» (Szulanski 1996: 31-32). Det kan tyde på at det er vanskelig å ta i bruk beste praksis. Det kommer til uttrykk gjennom de utfordringer det er med å overføre praksiser mellom ulike organisatoriske kontekster. En metode for å håndtere disse utfordringene blir for mange organisasjoner å innhente konsulenter som besitter beste praksiser i sine tilbudsporteføljer. Wellstein og Kieser (2011) viser til at konsultentselskaper markedsfører seg med sterk kompetanse om beste praksiser, og med dokumentasjon på at de er i stand til å implementere slike løsninger på vegne av sine klienter.

For avhandling vil det være naturlig å tenke seg til at det kan eksistere en eller flere oppskrifter som har føringer på hvordan organisasjoner kan bedrive implementering som gir overlegne resultater og konkurransemessige fortrinn. Det vil med andre termer være *beste praksiser for implementering*.

Organisasjoner er i konkurranse på et lokalt og på et globalt plan. Endring ansees som en normalt tilstand, der omstillingsevnen til organisasjoner er et kritisk moment med organisasjoners overlevelse og konkurransevilkår. Det gjør at endring i organisasjoners aktiviteter kan ha store risikoer festet med seg. Hvis det stemmer, medfører det at implementeringsprosessen må sees på som en kritisk fase i organisatoriske endringsprosesser. Det gjør at mange organisasjoner ser sitt snitt til å leie inn ekstern hjelp til å sørge for at implementeringen av nye tiltak skal gi gode resultater. Konsulenter har ekspertkompetanse på problemstillinger relatert til ulike former for forbedringer av organisasjoner. Det kan derav tenkes at de baserer sine iverksettelseskonsepter på beste praksis. Et sterkt insentiv og et kompetitivt fortrinn for mange organisasjoner kan derav være å benytte seg av ekstern rådgivning gjennom at konsulentene baserer seg på beste praksiser, som kommer til uttrykk i et konsept med tilhørende dokumentasjon på resultater. Innenfor en slik forestilling benytter konsulenter seg av faste metodikker, som har gitt høy gevinstrealisering og overlegne resultater i tidligere oppdrag. For videre lesning skal avhandlingen i underkapittel 7.2 gi empiriske beviser på om anvendelse av beste praksis er gjeldende for avhandlingens utvalg når de implementerer.

3 Konsulentvirksomheter: Ekspert på iverksetting

«Konsulentbransjen fungerer både som koblere av kunnskap mellom organisasjoner og kunnskapsfelt, og som en kilde til læring og utvikling i norsk næringsliv og offentlig sektor» (Abelia 2012:1)

3.1 Introduksjon

I dette kapitlet skal avhandlingen koble konsulentvirksomheter opp mot fenomenet implementering. Først presenteres sentrale kjennetegn ved slike virksomheter og vilkår som differensierer konsulentselskaper. Deretter skal avhandlingen konstruere et tenkt kunnskapsgrunnlag som ligger til grunn for konsulenter implementering. Avslutningsvis gis det informasjon om informantenes konsulentselskaper, før det redegjøres for årsaker til konsulentdrevne implementeringsprosesser.

3.2 Differensiering via implementering

Røvik (1991) peker på tre viktige karakteristika for hva konsulentselskaper har av kjennetegn i sin virksomhet: Vektlegging av planlagt og kontrollert endring, at endringen kommer til uttrykk gjennom endret atferd hos de ansatte og at virkemidlene de har til disposisjon er mange.

Konsulenter pekes på som en viktig aktør i generering og overføring av kunnskap mellom organisasjoner på tvers av sektorer og markeder. Konsulentselskaper spiller en viktig rolle i formidlingen av organisatoriske forbilder og ideer på tvers av privat og offentlig sektor (Abelia 2012; Røvik 1991). Ved siden av å «institusjonalisere» spekteret av løsninger i moderne organisasjoner, hvordan har det seg at konsulenter ofte iverksetter organisatoriske konsepter på vegne av moderne organisasjoner? For å få en bedre forståelse av hvordan konsulenter bedriver implementering, er det relevant å belyse sentrale kjennetegn med aktører som besitter slik ekspertkompetanse. Aspekter med stillingen som «managementkonsulent» kan i utgangspunktet virke åpenbar. Det er et begrep som har klare språklige føringer vedlagt. Det å være konsulent innenfor feltet organisasjon og ledelse må være «noen som får betalt for å levere ekspertråd til ledere og organisasjoner». Legges påstanden til grunn har 50 % av konsulenter verden over feil stillingstittel (O'Mahoney og Markham 2013).

Konsulent vil i avhandlingen følge definisjonen til *Management Consultancy Association* som defineres etter aktører som gjør følgende håndverk:

“The creation of value for organizations, through the application of knowledge, techniques and assets, to improve business performance. This is achieved through the rendering of objective advice and/or the implementation of business solutions.”
(Biggs 2010:24).

Definisjonen viser til aktører som med anvendelse av forretningskunnskaper, benytter ulike teknikker og konsepter for å skape verdier for organisasjoner med å forbedre organisasjoners prestasjoner på ulike forretningsområder. Definisjonen setter også et distinkt skille mellom aktører som bedriver objektiv *rådgivning* og de som bedriver *implementering* av organisatoriske løsninger. Definisjonen gir muligheten til å konstruere konsulents fremgangsmåte i tre prosesser:

1: *Identifisering av problem(er)*

2: *Analyse og konstruksjon av løsning*

3: *Aktiv implementering av løsninger for klienter*

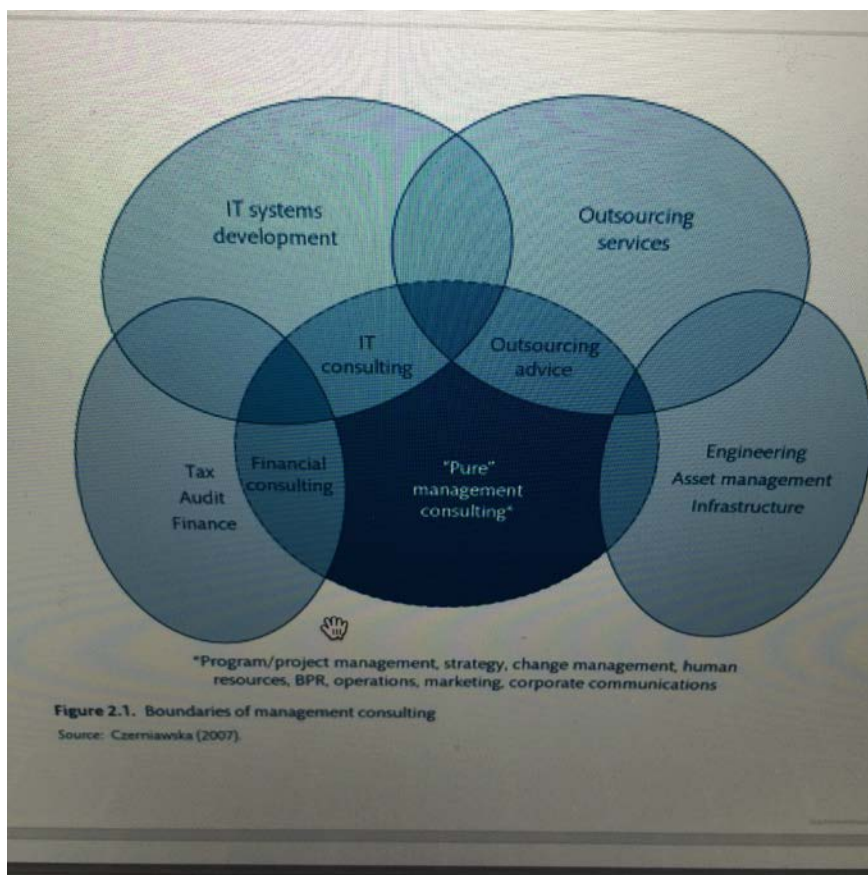
(Consulting Ideas 2010)

Ettersom at det pekes på tre atskilte prosesser, er det viktig å slå fast at det eksisterer konsulentselskaper som har sitt hovedfokus på enkelte av prosessene og ikke opererer etter hele spekteret av prosesser ovenfor. Definisjonen til MCA har vist seg å være meget kontroversiell for et utvalg av konsulentselskaper. Enkelte argumenterer for at «management consulting» omhandler de to første prosessene, som derav utelukker implementering. En slik forståelse kan eksemplifiseres med de største globale gigantene innenfor management- feltet:

«... this distinction marks the difference between the strategy consultants (McKinsey, Bain, BCG et cetera) and the implementers (such as CapGemini, IBM and Accenture»
(Consulting Ideas 2010)

Sitatet viser til at noen av de store tradisjonsrike konsulentselskapene plasserer seg som rådgivere. De distanserer seg fra andre konsulentselskaper som i tillegg til å

levere tjenester innenfor fase 1 og 2, også leverer tjenester innenfor fase 3. Trekkes essensen ut av sitatet kan det konstrueres et distinkt skille mellom konsulentselskaper. I den ene enden konsulentselskaper med fokus på identifisering av problemer, gjennomføring av analyse og konstruksjon av løsninger på organisatoriske problemer. I den andre enden finnes konsulentselskaper med de samme arbeidsprosessene som ovenfor, men at de også er aktive i implementeringsfasen. Virksomheter som tilhører tradisjonen om å kun bedrive rådgivning, argumenterer for at det å levere tjenester innenfor samtlige av de tre fasene gir en rollekonflikt. Hvordan kan en klient forvente å få objektiv rådgivning hvis konsulentene ankommer organisasjonen med en løsning klar til å implementeres? Det er mye som tyder på at det å levere tjenester innenfor samtlige faser av en endringsprosess er for veldig mange virksomheter for lukrativt til å ignoreres (Consulting Ideas 2010). Dermed kan det sås tvil om hvor bastante de «rådgivende» konsulentselskapene egentlig er, i sine påstander om at management consulting ikke omhandler bistand av implementeringsfasen.



Illustrasjonen ovenfor er fra Fiona Czerniawska (2007) med tittelen *boundaries of management consulting*. Den oppsummerer effektivt hvilke ulike forretningsområder som konsulentselskaper leverer sine tjenestetilbud innenfor. Den aktualiserer og bygger opp under påstanden om det sentrale skillet mellom konsulentvirksomheter som bedriver kun *rådgivning* (mørkeblå sirkel) og virksomheter som bedriver *rådgivning og iverksetting* av organisatoriske løsninger. Det illustrerer også de spesifikke tjenestetilbudene til konsulentsektoren. Det tilbys tjenester innenfor finans, IT, outsourcing og organisatorisk infrastruktur. Disse ansees som nye markeder for konsulentvirksomheter som nå føyer seg inn i rekken av tjenestetilbud som tradisjonelt har berørt forretningsområder som f.eks. prosjektstyring, strategi, endringsledelse, HR, markedsføring og kommunikasjon. Sturdy et al (2009) underbygger forestillingen om implementering som det sentrale skillet mellom konsulentvirksomheter og fremveksten av nye markeder. De viser til at det er spesielt de store globale selskapene som har gjort sitt inntog i nye markeder, der implementering og/eller rådgivning innenfor de tradisjonelle tjenesteområdene komplementeres med de nye markedene.

Fra redegjørelsen om moderne konsulentvirksomheter har det blitt belyst at det eksisterer et skille som differensierer konsulentselskaper. Det sentrale skillet mellom konsulentselskaper kommer på et overordnet nivå til uttrykk via fenomenet implementering. Konkret viser det til i hvor stor grad konsulentene er aktive i selve implementeringsprosessen. De fremkommer enten som eksterne rådgivere eller som aktive iverksettere. Videre skal det redegjøres for egenskaper som konsulenter anvender i implementeringsoppdrag.

3.3 Egenskaper som konsulenter anvender i implementeringsoppdrag

Hvilke egenskaper anvendes av konsulenter i implementeringsoppdrag? Basert på Philip Sadler (1998) *Management Consultancy: a handbook for best practice* og intervjuer av konsulenter ønsker jeg å peke på følgende kategorier av kunnskapsgrunnlag om implementering:

Klientkunnskaper: Selv om konsulenter praktiserer implementering i regi av faste konsepter, må det tas hensyn til hvilken organisasjon som er oppdragsgiver og hvilke problemer som kjennetegner den. Det kan forventes at konsulentene setter seg godt

inn i relevante aspekter ved oppdragsgiver og konteksten organisasjonen befinner seg i (Sadler 1998). Det er problematisk og til dels umulig å være oppdatert på hva som kjennetegner alle organisasjoner, derav må poenget med klientkunnskaper være å kunne sette seg raskt inn i sentrale trekk ved klienters kontekst. Mange av konsultentselskapene har institusjonalisert øvelsen i innledende faser av sine konsepter.

Salgskunnskaper: Etter at konsulentene har kartlagt hva som er problemet i organisasjonen, kan det antas at konsulentene deretter vil lansere ulike løsninger på problemet til organisasjonen (Consulting Ideas 2010). Dersom organisasjonen ikke er passiv eller stoler 100 % på at konsulentene løser organisasjonens problemer med minimal innsats fra lederskapet, vil det være naturlig at konsulentene må overbevise og bedrive innsalg av sine løsninger til lederskapet og til dels ansatte (Sadler 1998). Flere av konsulentene belyser at det ikke bare er løsninger som må selges inn, men til og med deres tilstedeværelse i enkelte oppdrag. Kitay og Wright (2007) har kartlagt ulike kategorier av retorikk som konsulenter kan benytte seg av for å «selge» seg selv inn på til organisasjoner. Det betyr at konsulenter kan velge mellom ulike roller som tilpasses etter forventninger i klientorganisasjonen.

Forretningskunnskaper: Egenskaper av en slik karakter vil være grunnmuren til enhver konsulent. Det å forstå kompleksiteten i organisasjoner, hva som påvirker og hvordan styre og endre forretninger er flere viktige egenskaper. Disse prosessene har konsultentselskaper organisert i informasjonsdatabaser og de besitter ulike redskaper for tilpasning av slik erfaring til klienter (Sarvary 1999). Det er ofte kompleksitet som gjør det fristende for organisasjoner å leie inn eksterne organisasjonsekspertene (Sorge og Van Witteloostuijn 2004). Hvis konsulenter ikke forstår kompleksiteten i det å drive forretning, kan det antas at de vil få problemer med å iverksette tiltak i organisasjoner.

Oppskrifts- og overføringskunnskaper: Et viktig grep for konsulenter implementeringsrepertoar er å kunne kartlegge og hente ut de bakenforliggende faktorene ved organisatoriske løsninger, slik at de er i stand til å fremskaffe lignende resultater i andre organisasjoner (Røvik 2009). Et viktig premiss er at konsulenter er i stand til å kunne evaluere effekter, nytteverdi og bruksområde for løsninger slik at de

er i stand til å implementere konseptene i andre organisasjoner for å fremskaffe de samme effektene.

Menneskehåndteringskunnskaper: Det forventes at konsulenter har kunnskaper om endringsledelse. Store endringer kan føre til ulike menneskelige reaksjoner på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2013). Basert på intervjuene pekte flere av konsulentene på endringsledelse som en viktig egenskap å beherske i implementeringsoppdrag. Konsulentene besitter kunnskaper som gjør vedkommende i stand til å anvende konsepter i en kontekst med mennesker som har forskjellige behov og intensjoner, som derav reagerer ulikt på endring (Jacobsen 2012). Flere av konsulentene peker på at det øker sannsynligheten for bedre effekter av implementeringen om menneskene på arbeidsplassen forstår endringen, og hvorfor de nye løsningene vil gjøre organisasjonen bedre rustet. Konsulenter forventes å forstå disse menneskelige mekanismene (Sadler 1998)

3.4 Informantenes konsulentselskaper

I dette underkapittelet skal selskapene som avhandlingens informanter tilhører presenteres. Med hensyn til selskapenes ønske om konfidensialitet, så har selskapsnavnene blitt anonymisert. Jeg skal forsøke å balansere hensynet om å gi tilstrekkelig informasjon om sentrale trekk, uten at det er mulig å gjenkjenne selskapene. For å belyse sentrale aspekter med informantenes konsulentselskaper, skal jeg benytte meg av nøkkelinformasjon fra selskapenes hjemmesider og informasjon som fremkom gjennom intervjuene.

På et overordnet nivå har alle selskapene kontorer i Norge. Et aspekt som skiller selskapene fra hverandre er at noen av virksomhetene har hovedkontor i utlandet. Enkelte har flere kontorer over hele verden, mens andre har et fåtall av kontorer i Norge. Et av tilfellene har bare et kontor i Norge med samarbeidspartnere i Norge og utlandet. Et annet aspekt som skiller selskapene fra hverandre er at fire av selskapene som er under lupen er selskaper som har et bredt spekter av tjenestetilbud, mens de resterende to spesialiserer sine tjenester.

Selskap 1 er et norsk konsulentselskap med et par kontorer i Norge og utlandet. Selskapet opererer hovedsakelig med ulike tjenester innenfor *Lean-konseptet*. Se

underkapittel 6.3.3 for definisjon av konseptet. Virksomheten spesialiserte seg på implementering av Lean innen offentlig og privat industri. Selskapet omtaler seg selv som et firma med konsulenter som kan dokumentere resultater i verdensklasse.

Selskap 2 er et norsk konsulentselskap med et kontor i Norge. De samarbeider med partnere i Norge og flere ulike aktører i utlandet. Selskapet spesialiserte seg med ulike IT-tjenester til både små, mellomstore og større organisasjoner. Virksomheten omtaler seg selv som et selskap som hjelper sine klienter med å oppnå gode samhandlingsprosesser ved bruk av markedsledende IT-løsninger.

Selskap 3 er en global virksomhet med over 150.000 ansatte fordelt på kontorer i over 150 land. Organisasjonen har flere ulike forretningsområder, der de leverer tjenester til offentlig og privat sektor innenfor revisjon, rådgivning, regnskap, skatt og avgift. Selskapet omtaler seg selv som en av de mest attraktive arbeidsplassene i Norge.

Selskap 4 er et norsk konsulentselskap med et par kontorer i Norge. Selskapet opererer innenfor feltene økonomi og ledelse med tjenester til offentlig og privat sektor innenfor forretningsområdene rekruttering, konsulentutleie og «management for hire». Virksomheten omtaler seg selv som ledende i Norge innenfor sine forretningsområder.

Selskap 5 er en global virksomhet med over 150.000 ansatte fordelt på over 150 kontorer over hele verden. Selskapet har flere ulike forretningsområder som leverer tjenester til offentlig og privat sektor innenfor revisjon, organisasjonsrådgivning, skatt, avgift og forretningsjus. Virksomheten omtaler seg selv som en av verdens mest attraktive arbeidsplasser og et av de raskest voksende selskapene innenfor organisasjonsrådgivning i Norge.

Selskap 6 er et norsk konsulentselskap som eies av en global virksomhet. Firmaet har over 200 ansatte i Norge og leverer tjenester til offentlig og privat sektor innenfor bl.a. prosjektledelse, endringsledelse, kvalitetssikring, prosessforbedring, strategiutvikling, implementering, teknologi og «management for hire». Organisasjonen har som et mål om å bli det fremste selskapet i Norge på virksomhetsforbedringer.

3.5 *Konsulentdrevne implementeringsprosesser*

Det finnes en stor mengde litteratur som er kritisk til bruken av konsulenter til ulike formål. Et lite utdrag er Wellstein og Kieser (2011) om myteskapningen bak holdbarheten til konsulenter og deres anvendelse av beste praksiser. Et annet eksempel er O'Mahoney og Markham (2013) som viser til litteratur med negative fremstillinger av konsulenter som politiske agenter, svindlere, moteselgere og misjonærer for kapitalisme. Et siste eksempel er Werr og Styhre (2002) som kan vise til organisasjoner som naive og utnyttede ofre av konsulentindustrien.

Debatten om negative aspekter med konsulenter skal ikke avhandlingen ta hensyn til. Hensikten vil være å belyse konsulenter og deres roller i implementeringsprosesser. Hvilke årsaker fasiliteter for at mange store endringer svært sjeldent iverksettes uten eksterne konsulenter? Av de mange faktorene som kan spille inn, velger jeg å konstruere tre hovedkategorier: *Kompetansemangel*, *kapasitetsproblemer* og *interne strider* i organisasjonen.

Den første årsaken til konsulentdrevne implementeringsprosesser kan være *kompetansemangel*. Sturdy et al (2015) argumenterer for at en anerkjent metode for konsulenter å vise sin nytteverdi for organisasjoner er å konstruere en *cost-benefit-analysis* der det kommer tydelig (gjerne kvantitative data) frem hva et potensielt samarbeid vil gi av gevinster. Det kan underbygges med forestillingen om konsulenter som *commercial reducers of complexity* (Sorge og Van Witteloostuijn 2004: 1207). Det kommer til uttrykk gjennom at konsulenter er eksperter på forenkling av komplekse problemstillinger. Slike tjenester har blitt kommersialisert, sånn at de kan benyttes på ulike organisasjoner på tvers av sektorer og markeder. Det medfører at organisasjoner ser sitt snitt til å leie inn konsulenter som med sine benchmarkinger henter ut løsninger, presenterer de og tilslutt bidrar med iverksetting av løsningene. Ofte viser det seg at organisasjoner har mangel på kompetanse. Årsaken til kjøp av konsulenttenester er først og fremst mangel på kompetanse som organisasjonen mangler på et overordnet nivå eller for et kortere og avgrenset tidsrom (Konsulentkjøp 2013). I rapporten *Management Consulting 2014* ble Norges største konsultantselskaper kartlagt i en større analyse. Rapporten kunne slå fast at i over 90 % av oppdragene løste det konsulentdrevne oppdraget selskapets utfordringer. Samtidig

kunne det dokumenteres at over 70 % av kundene opplevde en kunnskapsoverføring fra konsulentbransjen. Konsulentdrevne implementeringsprosesser kan også være et resultat av *kapasitetsproblemer* hos organisasjoner:

”Organizational change has therefore become the raison d’etre of the consultancy and management professions. The worldwide consultancy industry flourishes with this permanent drive for change in its client community” (Sorge og Van Witteloostuijn 2004: 3)

Det permanente endringstrykket kan by på sentrale utfordringer for organisasjoner. Det viser seg at det er for mange organisasjoner et stort problem å håndtere det evigvarende endringstrykket. Det medfører at de organisasjonene som ikke er i stand til, eller har kapasitet til å løse utfordringer innhenter eksterne konsulenter. I det norske markedet kan det underbygges med at over 50 prosent av kjøperne nevnte at de kjøpte oppdrag for å løse oppgaver de ikke hadde kapasitet til å gjøre selv (Konsulentkjøp 2013). Det legger et godt grunnlag for flerfoldige endrings- og implementeringsoppdrag for konsulentbransjen. For mange organisasjoner er det en god måte å håndtere endringstrykket på med å la eksperter på iverksetting sørge for prosessen.

Andre årsaker kan ofte være *interne strider* i organisasjoner. Store endringer medfører ofte makt- og motstandskamper internt i organisasjonen (Waddell og Sohal 1998). Maurer (1996) viser til at over 50% av mislykkede endringsforsøk skyldes generell motstand mot endring. Hvilken rolle spiller det, for at konsulenter ofte må inn å lede prosesser? Det kan argumenteres for at konsulenter har en viktig rolle som ekstern part med å bryte opp intern maktspill og intriger blant ledere og ansatte i organisasjonen (Sorge and Van Witteloostuijn 2004). Slike negative faktorer spiller en sentral rolle for hvordan implementeringsprosesser forløper. Det blir naturlig å tenke seg til at nytteverdien av at noen fra utsiden kan styre prosessen er stor. Det henger sammen med de negative aspektene som maktkamper ofte fører meg seg. Det kan legge et hinder for fremdriften i prosessen (Yukl 2013).

4 Implementeringsteori: Verktøy-, symbol- og kulturperspektivet

4.1 Introduksjon

I dette kapitlet starter arbeidet med å skape et overordnet teoretisk fundament for avhandlingen. *Verktøyperspektivet, symbolperspektivet og kulturperspektivet* har relevante argumenter for hva som kan forhindre og være drivere for en implementeringsprosess. De lanserer også læresetninger om grunnleggende vilkår for implementering. Først skal avhandlingen belyse sentrale trekk ved de ulike teoretiske perspektivene. Deretter skal det konstrueres forventninger til funn som skal benyttes i analysen. Forventningene baserer seg på forskningsspørsmålene og er delt inn i kategoriene *beste praksis* og *implementering*.

4.2 Rasjonell teori: Verktøyperspektivet

Tanken som verktøyperspektivet baserer seg på er: «*De felles underliggende og sammenknyttende ideer er bl.a. at organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester*» (Røvik 1998:32). Organisasjoners legitimitet og ikke minst deres muligheter for å overleve i markedet er derfor uløselig knyttet til hvorvidt de evner å være effektive. Tankegangen er at alle organisasjoner uavhengig av hva deres eksistensgrunnlag er, blir sett på som maskiner som skal driftes mest mulig effektiv for å løse sine oppgaver (Scott og Davis 2007).

Metaforen tilskriver perspektivet en åpenbar antakelse, nemlig at det viktigste for en organisasjon er å finne redskaper med sikte på å øke sin effektivitet. Ledelsen i en organisasjon har store frihetsgrader til å velge mellom konkurrerende løsninger. Ut ifra en slik tankegang kan organisasjoner designes og re-designes, alt ettersom hva ledelsen har som målsetninger for iverksettingen av nye løsninger (Røvik 1998). Det gir tyngde til påstanden om at den rasjonelle organisasjonen har en formalisert struktur som er standardisert og regulert (Berg-Sørensen et al 2011). Organisasjonen har et høyt fokus på en planmessig og målstyrt organisasjonsutforming (Scott og Davis 2007). Basert på verktøyperspektivet kan organisasjoner velge løsninger som om de

skulle ha valgt et verktøy for å løse et problem. Disse verktøyene benytter ledelsen for å finslipe organisasjonen til å bli mer effektiv (Røvik 1998).

De organisatoriske løsninger som velges antas å ha vært utviklet gjennom erfaringsbaserte innsikter. De fremstår etter hvert som oppskrifter som gjennom erfaring, gir et gitt utfall for organisasjoner. Løsningene er ferdig utviklede verktøy som er klar til å tas i bruk umiddelbart og trenger ikke større interne tilpasninger før de raskt kan kobles til, nedfelle seg som en rutine og endre organisatoriske praksiser i organisasjonen (Røvik 1998). Ved siden av de sentrale kjennetegnene med det rasjonelle verktøyperspektivet, kan det vises til aspekter om hvorfor organisasjoner endrer seg og hvordan de internt organiserer floraen av konsepter.

Det første aspektet er *problembetinget søking og lokal problemløsning*. Det kommer til uttrykk med problembetinget søking på et overordnet plan, men med en lokal organisatorisk forankring i utformingen av løsninger: «*Organisasjoner søker nye løsninger etter - og som respons på- at det har oppstått objektive og ekteføyte problemer med eksisterende løsninger*» (Røvik 1998:34). Ledelsen vurderer tilgjengelige oppskrifter for å finne løsninger som matcher utfordringer som organisasjonen har. Hensikten med å gjennomføre endringer i organisasjonen er et resultat av at organisasjonen har oppdaget et problem med eksisterende organisatoriske løsninger. Det vil være en viktig oppgave for ledelsen å finne oppskrifter som kan løse ekteføyte problemer.

Neste aspekt omtales som et *rasjonelt og helhetlig design*. Etter at lederskapet har fattet beslutning om hvilke løsninger de ønsker å implementere, sørger lederskapet for de i neste omgang avstemmes og tilpasses til hverandre og koples sammen. Hensikten med framgangsmåten er at organisasjonen samlet sett fremstår som en planmessig utformet og logisk konsistent helhet (Røvik 1998). Essensen er at organisasjoner ikke innsetter organisatoriske løsninger uten å tenke organisasjonen i et helhetsbilde. For å unngå en slik situasjon arbeider ledelsen systematisk med å implementere oppskrifter som har en logisk kobling til hverandre.

4.2.1 Hierarkidoktrinen

Røvik et al (2014) viser til sirkulerende doktriner for implementering. Selve begrepet implementeringsdoktrine omfatter:

” ... en samling av mer eller mindre eksplisitt uttrykte antakelser og læresetninger om god implementering (begrep), og noen tilhørende, forholdsvis lett gjenkjennbare implementeringspraksiser (grep)” (Røvik et al, 2014:111).

Hierarkidoktrinen er gjeldende for hvordan implementering kan forstås i lys av et rasjonelt perspektiv. Innenfor hierarkidoktrinen regjerer den grunnleggende forestillingen at implementeringsprosesser må drives frem gjennom en optimal kopling av myndighet og kyndighet (Røvik et al 2014). Doktrinen trekker inn og praktiserer mange momenter som kan gjenkjennes *fra top-down-tilnærmingen* til implementering. Makten til å implementere nye tiltak sitter på toppen av organisasjonen og er sentrert til den øverste ledelsen. Innenfor doktrinen benyttes den *hierarkiske iverksettingskjeden*. Iverksettingskjeden strekker seg fra toppledelsen vertikalt og ned i underliggende divisjoner og interne enheter, eller fra f.eks. nasjonale via regionale og over til lokale enheter i offentlige virksomheter (Røvik 2009).

Et grunnleggende premiss for doktrinen er at hvert enkelt ledd i iverksettingskjeden forutsettes å være lederskapets lojale redskaper for en effektiv implementering (Røvik et al 2014). En annen sentral forutsetning innenfor hierarkidoktrinen er at ledere på toppen av organisasjonen, må forsikre seg om at vedtakene blir implementert utover og nedover i organisasjonen. Hensikten er at løsninger som implementeres skal gi de intenderte effektene som lederskapet hadde som målsetting for prosjektet.

Toppledelsen har flere grep de kan benytte seg av for å forsikre seg om en effektiv og målstyrt implementering:

” ... detaljstyre, det vil si å innskrenke antall frihetsgrader som hvert enkelt ledd i iverksettingskjeden har til å velge mellom ulike løsninger, og/eller- i tilfeller der det gis slike lokale frihetsgrader- sørge for tilsyn og tette etterkontroller for å sikre at vedtakene er blitt implementert” (Røvik et al, 2014:112).

En detaljstyring kan øke sannsynligheten for at toppledelsen får resultater som er i tråd med de opptrukne målsettinger for implementeringsprosessen. Innenfor hierarkidoktrinen gjelder det å legge til rette en mest mulig leder- og detaljstyrt prosess for å oppnå en effektiv iverksetting.

4.2.2 Forventninger til funn ut fra et rasjonelt verktøyperspektiv: Beste praksis og implementering

Hvilke forventninger kan utledes om eksterne konsulenter når de skal opptre som rådgivere om iverksetting overfor norske næringslivskunder?

Ut fra et verktøyperspektiv kan det forventes at konsulenter vil benytte seg av effektive iverksettungskonsepter. Basert på redegjørelsen kan det forventes at konsulenter anvender *beste praksis*- metodikker med understøttende dokumentasjon om resultater. Metodikkene har et konkret utspring fra bestemte settinger, der de har ført til gode resultater og kompetitive fortrinn til organisasjoner som har implementert løsninger ved bruk av disse verktøyene. Slike konsepter har gang på gang vist seg å være treffsikre og effektive metodikker når det skal iverksettes nye tiltak i organisasjoner som varierer på tvers av både sektorer, land og tjenestetilbud. Konseptene har ut i fra et verktøyperspektiv sin forankring i dokumenterte effekter og i kontinuerlige systematiske tester. Dokumentasjonen som foreligger er at effekter av metodikkene har tydelige evidenser på at de har gitt forretningsmessige fortrinn til de organisasjonene som har anvendt konseptet i implementeringsfasen.

Når det gjelder hvilke tilnærminger til hvordan konsulenter skal *implementere*, kan det basert på det rasjonelle verktøyperspektivet forventes at konsulenter vil legge en *hierarkisk* implementeringsdoktrine til grunn for sine operasjoner. Konsulenter vil i stor grad forholde seg til ledelsen i organisasjonen. De ansatte er lojale redskaper for lederskapet, noe som medfører at konsulenter ikke trenger å innhente aksepter eller forankre endringen i bunntilstanden. Det forventes at konsulenter implementeringsprosesser er *top-down*-preget. Konsepter og løsninger som skal implementeres er ferdig utviklede verktøy med klare føringer på anvendelse som er klar til å tas i bruk umiddelbart og trenger ikke langtrekkende interne bearbejdingar før de kan implementeres.

4.3 Ny-Institusjonell teori: Symbolperspektivet

Symbolperspektivet har som et grunnleggende premiss at:

«... *Organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society*» (Meyer og Rowan 1977: 340)

En enklere formulering er at formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet (Røvik 1998). Det medfører at symbolperspektivet har sin forankring i forholdet organisasjoner har til normer og konvensjoner som kommer fra omgivelsene. Disse normene legger tydelige føringer på hvordan det forventes at organisasjoner driver sin virksomhet. Powell og DiMaggio (1991) viser til begrepet *isomorfisme* for å forklare hvorfor organisasjoner innenfor samme system kan inneha mange sammenfallende trekk i sin måte å forvalte virksomheten på. Det utdypes med faktorer som politisk påvirkning, legitimitetskrav, kopiering av andre i usikre tider og en profesjonalisering av organisasjoner. Slike faktorer setter i gang prosesser som gjør at organisasjoner får en lignende organisering av aktiviteter. Organisasjonens omgivelser setter standarden for grunnleggende antakelser, verdier og normer som preger hvordan ulike typer av organisasjoner bør etableres, organiseres, styres, koordineres og ledes (Meyer og Rowan 1977). For at organisasjoner skal bli ansett som en legitim aktør, vil det ha en sterk tilknytting til hvordan organisasjonen er i stand til å bygge inn og reflektere de gjeldende institusjonaliserte normene som eksisterer i omgivelsene (Brunsson 2006). Normene for hvordan moderne organisasjoner bør se ut og hva organisasjoner bør holde på med endrer seg kontinuerlig. Det kommer til uttrykk gjennom et vedvarende høyt endringstrykk og til stadighet nye forslag til reformer (Røvik 1998). Det gjør at det kan legges til grunn at institusjonelle omgivelser ikke er stabile. Det medfører at organisasjoner må være aktsomme med å holde seg oppdatert på kritiske endringer i omgivelsene. Det henger sammen med at normer for organisasjonsutforming kan oppfattes som ytre, objektive og gitte betingelser. Normene er institusjonaliserte, noe som fører med seg at en organisasjonsoppskrift gradvis fremstår som et regelliknende

faktum for mange. Det tas for gitt som en effektiv og tidsriktig måte å organisere på (Røvik 1998). Hvis organisasjoner ikke er i stand til å forvalte, bygge inn og reflektere gjeldende institusjonaliserte forestillinger, vil den raskt befinne seg i en situasjon med misnøye hos omgivelsene som kan komme til å skade organisasjoners legitimitet og konkurransekraft (Meyer og Rowan 1977).

Institusjonaliserte løsninger (evt. oppskrifter/konsepter) fremstår i symbolperspektivet som *meningsbærende symboler*. Det kommer til uttrykk gjennom et meningsinnhold som rekker langt ut over det å være et verktøy for å effektivisere organisatoriske prosesser (Røvik 1998). Påstanden er at organisasjonskonsepter kan være noe annet enn bare redskaper for effektiv problemløsning gjennom at populære konsepter kan omtales som *rasjonaliserte symboler*. Det betyr at det vektlegges å definere og fremstille de som finslipte redskaper for effektivisering og modernisering (Røvik 1998). Institusjonaliserte løsninger blir sett på som konsepter med retning mot effektive og moderne varianter for organisasjonsutforming. Anskaffelse av slike konsepter sender tydelige signaler til omgivelser om modernitet. Meyer og Rowan (1977) problematiserer den manglende dokumentasjonen ved de rasjonaliserte symbolene. De argumenterer for at rasjonalistiske symboler kan forstås som *rasjonaliserte myter*. Rasjonaliserte myter kan defineres som en «*ikke rasjonelt, vitenskapelig begrunnet tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet rasjonelt og vitenskapelig*» (Røvik 1998:37). Ved siden av de sentrale kjennetegnene med det ny-institusjonelle symbolperspektivet, kan det vises til aspekter om hvorfor organisasjoner endrer seg og hvordan de internt organiserer floraen av konsepter.

Løsningsfremdrevne reformer er et aspekt som lanserer innsigelser til verktøyperspektivets argumenter om *problembetinget søking*. I stedet for å innhente løsninger i situasjoner der det har oppstått et ektefølt problem, taler symbolperspektivet for en helt omvendt fremgangsmåte. Organisasjonen blir først oppmerksom på en populær oppskrift, deretter oppleves det at den har et problem som må løses. Basert på symbolperspektivet kan det argumenteres for at organisasjoner bedriver løsningsfremdrevne reformer (Røvik 1998). En potensiell forklaring er at populære oppskrifter kommer fra omgivelsene med en tidstypisk forklaring på hva som er galt med moderne organisasjoner. Inne i «pakken» ligger det også en løsning

på problemet. Når slike konsepter får utbredelse og anerkjennelse vil mange organisasjoner oppleve at de har disse problemene. For å håndtere utfordringene kan organisasjoner velge å løse problemene med å implementere oppskriften i sin organisasjon (Røvik 1998). Symbolperspektivet utfordrer også verktøyperspektivets aspekt om et *rasjonelt og helhetlig design*. Det problematiseres om konsepter kan tilpasses og koples sammen sånn at det blir en planmessig utforming som er logisk avstemt hverandre:

«De løse koplingene mellom oppskrifter (ideverdenen) og faktiske aktiviteter (praksisverdenen) forklares bl.a. med at institusjonaliserte oppskrifter ikke bare velges ut fra hensynet til effektivitet i interne funksjoner, men også fra mer utadrettete hensyn» (Røvik 1998:39)

Hensikten med framgangsmåten er at organisasjonen skal oppnå profil, legitimitet og identitet fra andre organisasjoner og aktører i omgivelsene (Røvik 1998). Basert på argumentasjonen er det belegg for å vise til at innenfor det ny-institusjonelle symbolperspektivet er utadrettete hensyn førende for hvilke konsepter som implementeres. Symbolperspektivet baserer seg også på at organisasjonen ukoordinert adopterer oppskrifter fra ulike eksterne arenaer den er i tilhørighet med. Det medfører at oppskrifter som implementeres ofte ikke kan ses i sammenheng med hverandre der de forblir løst koblet til organisasjonen (Røvik 1998). Organisasjoner opererer med noe som kan omtales som «double standards or double talk» (Brunsson 2006:7). Kravene fra omgivelsene tilfredsstilles med å bygge inn gjeldende institusjonelle normer, men organisasjonen sørger for en *de-kobling* slik de ikke får reelle virkninger på organisasjonens praksisfelt. Organisasjonen setter i gang to ulike prosesser: en formell og en uformell organisering. Det formelle omhandler at organisasjonen overholder de institusjonelle normene med å implementere de «på papiret». Det uformelle organiseringen er hva organisasjonen i realiteten har av organisatoriske prosesser som holdes upåvirket fra omgivelsenes normer og konvensjoner (Brunsson 2006). Det sørger for at ledere av organisasjoner kan snakke om sine moderne konsepter som gir organisasjonen den legitimiteten den behøver, selv om disse moderne konseptene i realiteten ikke er tatt i bruk.

4.3.1 *Forventinger til funn ut fra et ny-institusjonelt symbolperspektiv: Beste praksis og implementering*

Hvilke flere forventninger kan utledes om eksterne konsulenter når de skal opptre som rådgivere om iverksetting overfor norske næringslivskunder?

Ut fra et symbolperspektiv kan det forventes at konsulenter benytter seg av konsepter for effektiv og tidsriktig implementering. Det vil være *beste praksiser* innenfor et ny-institusjonelt symbolperspektiv. Konsepter kan omtales som meningsbærende symboler, de har fått et innhold som strekker seg lenger enn å bare være verktøy for effektivitet. De kan ha mange likhetstegn med konvensjonelle beste praksiser. Det er på tross av det, ikke alltid at konseptene er begrunnet rasjonelt og vitenskapelig selv om de er tuftet på samme idealer. Det medfører at konsulenter praktiserer metodikker som omtales og selges inn som beste praksiser, men med manglende dokumentasjon som understøtter påstanden. Populære konsepter får utbredelse når de har blitt institusjonalisert som normen for hvordan konsulenter skal implementere moderne og effektivt. Det er derav problematisk å vise konkret til hvor metodikkene er hentet fra. De kan sirkulere i omgivelsene uten å nødvendigvis ha et bestemt opphav.

Hvilke forventinger kan det utledes *om implementering* innenfor et ny-institusjonelt symbolperspektiv? Det forventes at konsulentene i stor grad vil måtte balansere hensynet om effektivitet, som tilsier at organisasjonen må holde fast ved godt innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger, men samtidig ta hensyn til ideer og konsepter som til enhver tid oppfattes som moderne eller normative for å opprettholde organisasjonens legitimitet. Hvordan kan eksterne konsulenter forholde seg til dilemmaet? Det forventes at organisasjonen holder fast ved praksiser som er effektive, mens den samtidig adopterer moderne konsepter som forsøkes *frikoblet* fra organisasjonens etablerte praksiser. Hensikten er at normative konsepter i liten grad skal få styrende virkning på organisatoriske praksiser som har betydning for organisasjonens evne til å produsere vedtak, varer og tjenester.

4.4 *Institusjonell teori: Kulturperspektivet*

Det institusjonelle kulturperspektivet byr på forestillingen om at organisasjoner er «komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er generelt motstandsdyktige ovenfor forsøk på raske og omfattende endringer» (Røvik 1998:147).

Når organisasjonen har tilegnet seg kjerneverdier og interne normer (som har vokst frem internt over lang tid) vil organisasjonen ha beveget seg over i en tilstand som institusjon (Scott og Davis 2007). Selznick (1996) argumenterer for at det viktigste aspektet med institusjonaliseringen av organisasjoner, er verdiene som den tilegner seg over tid ved siden av de tekniske kravene eller hva organisasjonen har av produksjonsgrunnlag. Institusjonaliseringen gir organisasjonen et distinkt preg med hensyn til sentrale verdier og normer ved siden av trekk som kjennetegner organisasjonens formelle struktur. Det underbygges med at organisasjoner har en naturlig dimensjon som skapes av organisatorisk samhandling over tid. Disse verdiene er organisasjonens «naturlige historie» (Scott 1987; Selznick 1957). Der selvfastholdelse og overlevelse blir viktige mål i tillegg til organisasjonens instrumentelle mål (Christensen 1991)

Organisatoriske løsninger som søkes innført i organisasjonens praksisfelt må gjennomgå en test av to steg: En *teknisk* og en *institusjonell*. Beste praksiser og andre populære reformideer vil i et kulturperspektiv være vanskelig å implementere. Det henger sammen med at konsepter som kommer utenfra organisasjonen ofte vil bli fremstilt som vage, enkle og kontekstløse oppskrifter. De vil med andre ord bli kategorisert som skrivebords- produkter som trenger seg på den robuste og verdiladede institusjonen (Røvik 1998). Christensen (1991) argumenterer for at eksterne forsøk på å endre organisasjonens grunnleggende verdier og normer kan derfor vekke indre motstand. Det kan bli sett på som et forsøk på å utfordre organisasjonens indre sjel.

Den første testen (*teknisk*) omhandler at institusjoner som forsøker å adoptere et populært konsept kan raskt oppdage at den er for enkel, og ikke tar høyde for den

kompleksiteten som råder i organisasjonen. Det utvalget av organisatoriske praksiser som organisasjonen allerede har vil ofte vise seg å være mer hensiktsmessige å benytte, kontra eksternt konstruerte konsepter og løsninger. Det er fordi interne konsepter er erfaringsbaserte, de er slipt til gjennom lang tids prøving og feiling. Dersom denne erkjennelsen blir førende, kan det medføre at de som har ansvaret for implementeringen avslutter forsøket og støter det nye konseptet fra seg. Et slikt utfall refererer til en *frastøting* (Røvik 1998).

Den andre testen (*institusjonell*) omhandler at eksternt skapte konsepter som søkes innført ikke kan være motstridende med grunnleggende normer og verdier som kjennetegner institusjonen. Populære konsepter må bestå både de tekniske og de institusjonelle hindrene for å slippe inn i praksisfeltet. Forsøk på å implementere løsninger som ikke er kompatible med begge disse aspektene, vil institusjonen kategorisere som fremmedlegemer. Det øker sannsynligheten for at organisasjonen avslutter implementeringsforsøket (Røvik 1998).

4.4.1 Profesjonsdoktrinen

Profesjonsdoktrinen er gjeldende for hvordan implementering kan forstås i lys av et institusjonelt perspektiv. Et sentralt vilkår for profesjonsdoktrinen er at det må være et sterkt fagmiljø tilstede i organisasjonen, dvs. at de ansatte praktiserer et yrke som de er faglært i (Store norske leksikon 2009: c). Innenfor profesjonsdoktrinen er den grunnleggende forestillingen at iverksettingsprosesser må være godt jordet og bør være drevet frem nedenfra (Røvik et al 2014). Profesjonsdoktrinen byr på mange sammenfallende trekk som kjennetegner en *bottom-up-implementering*.

Profesjonsdoktrinens nytteverdi begrunnes ofte i noen hovedargumenter. For det første er det de ansatte som er mest kyndig når det gjelder organisasjonens operasjoner. Via ansattes erfaringer og nedfelte lærdommer i profesjonsfellesskapet vet de hva som vanligvis virker og ikke virker i praksisfeltet. Det kyndige, kritiske og konstruktive blikket fra ansatte må derfor: ”... *bringes tungt inn i og være det som gir autoritet i implementeringsprosesser*” (Røvik et al 2014:112). Et annet argument er at profesjonsfellesskapet er både et fagfellesskap og et verdifellesskap. Det preges av en gjensidig tillit mellom fellesskapets medlemmer. Det innebærer at aktører kan stole på

hverandre og ha tillit til at vedtatte tiltak som skal implementeres blir implementert av kyndige representanter for profesjonen (Røvik et al 2014).

4.4.2 Forventninger til funn ut fra et kulturperspektiv: Beste praksis og implementering

Hvilke flere forventninger kan utledes om eksterne konsulenter når de skal opptre som implementeringsrådgivere overfor norske næringslivskunder?

Innenfor kulturperspektivet vil enhver form for implementering av populære reformideer og generell beste praksis-tankegang bli frastøtt om reformideene ikke passer til måten organisasjonen allerede utfører aktiviteter på eller er i samsvar med eksisterende normer og verdier. Det vil medføre at *beste praksiser* vil være utfordrende å overføre i sin helhetlige form fra en organisasjon til en annen. Det henger sammen med forestillingen om den institusjonaliserte organisasjonen. Konsulenter bør ikke i for stor grad basere seg på beste praksiser eller andre moderne metodikker for implementering. Disse kan oppfattes som enkel og for vag sammenlignet med organisasjonens allerede etablerte aktiviteter og kulturelle aspekter. Konsulentene må ta høyde for at de må tilpasse sine implementeringsmetodikker til organisasjonen.

I henhold til hvordan det forventes at det *implementeres* innenfor et ny-institusjonelt kulturperspektiv, så vil konsulenter i stor grad måtte benytte seg av trekk fra *profesjonsdoktrinen*. Det forventes at konsulenter må ta hensyn til at implementeringsprosessen bør være preget av en *bottom-up*-tilnærming. Konsepter som søkes innført må være kompatibel med organisasjonens tekniske så vel som verdimeslige trekk. Hvis løsninger ikke er det vil de oppfattes som et upassende fremmedlegeme og tilslutt bli frastøtt fra organisasjonen. Det kan forventes at konsulenten vil få en svært sentral rolle i å gjøre ideer og konsepter kompatibel med organisasjonen. En metodikk er å få med seg lederskapet på de effektivitetsrettede og tekniske aspektene ved konseptene. Samtidig må organisasjonen få med seg underliggende deler av organisasjonen, for å ha en høyere sannsynlighet for å samsvare med organisasjonens institusjonelle aspekter. Et viktig premiss som forventes er at konsulenter må involvere hele organisasjonen i implementeringsarbeidet. Det medfører at det må forventes å legge opp til at

implementeringsprosessen strekker seg over en lengre tidsperiode. Konsulentene og lederne må fremstå som støttespillere for de ansatte, slik at de får en eierfølelse ovenfor de konsepter som skal innføres. En s nn tilnærming kan det forventes at konsulenter innehar gjennom et institusjonelt kulturperspektiv. Det for   overkomme de tekniske og de institusjonelle hindrene som regjerer innenfor organisasjoner.

5 Metode og forskningsdesign

5.1 Introduksjon

I metodekapittelet skal metodisk tilnærming redegjøres for. I realiteten vil det innebære begrunnelser for hvorfor intervju har blitt valgt som metode. Det skal vises til hvordan metoden kan benyttes for å belyse oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. I dette kapittelet skal det først belyses hvilket tankemønster som ligger til grunn for avhandlingens metode og forskningsdesign. Videre redegjøres det for den metodiske framdriftsplanen til avhandlingen. Der det skal konkretiseres hvordan teori har blitt anvendt i avhandlingen og med hvilket siktemål. Så skal hvilke kriterier som ligger til grunn for rekrutering av utvalget belyses, og hvordan valg av informanter foregikk. Deretter gjennomføres en diskusjon om forskningsetikk og hvordan det har blitt tatt hensyn til i avhandlingen. For så å redegjøre for hvordan datainnsamlingen foregikk, hva forsøk på å søke innsyn i intellektuell eiendom medførte og hvilket konkret datagrunnlag avhandlingen er i besittelse av. Tilslutt skal den valgte metoden drøftes etter spesifikke kvalitetskriterier.

Prosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og er godkjent.

5.2 Valg av metode og forskningsdesign

En sentral del av forskningsprosessen er å reflektere over hvordan datainnsamlingen skal foregå. Som nevnt i det første kapittelet er avhandlingens problemstilling:

«Hvilke teorier om - og metoder for implementering ligger til grunn når eksterne konsulenter opptrer som rådgivere for norske næringslivskunder om iverksetting».

Formuleringen legger føringer på hvordan forskningsdesignet bør konstrueres. Eksplisitt sender den signaler om at det eksisterer teorier om - og metoder for implementering som sirkulerer innenfor et avgrenset felt. Med det som utgangspunkt har jeg valgt å anvende meg av et kvalitativt forskningsdesign. Tankegangen er gjennom intervjuer, vil jeg være i stand til å fange opp erfaringer med og tanker om

implementering fra aktører som til «daglig» er en del av feltet. Informasjonen jeg trenger for å besvare oppgavens problemstilling er ikke offentlig tilgjengelig. Den beste måten få innsyn i kunnskap på er å ta et steg inn i konsulentsektoren å intervju aktører for svar.

5.2.1 *Metodisk framdriftsplan*

Den metodiske framdriftsplanen som jeg har fulgt gjennom forskningsopplegget har følgende grunntanke: Ettersom det har blitt konstruert en problemstilling som jeg ønsker å belyse, har jeg operasjonalisert forskningsspørsmål som har den hensikt at de er i stand til å belyse ulike vinkler av den overordnede problemstillingen. For å finne svar på forskningsspørsmålene har jeg innhentet forklaringskraft fra tre teoretiske perspektiver. Basert på en redegjørelse av disse perspektivene har jeg konstruert teoretiske forventninger som har den hensikt at de enten kan underbygges eller avvises. Videre har jeg innhentet empirisk forklaringskraft fra seks management-konsulenter. Konsulentene har gjennomgått intervjuer som har basert seg på spørsmål som er tilpasset problemstillingen og de utledete forskningsspørsmålene. Basert på intervjuene besitter avhandlingen et empirigrunnlag som skal analyseres. Ved å benytte meg av de teoretiske forventningene, vil jeg ha et grunnlag til enten å få underbygget de teoretiske påstandene eller få de avvist. Denne fremgangsmåten er den metodiske framdriftsplanen som ligger til grunn for avhandlingen.

5.2.2 *Bruk av teoretiske perspektiver til å finne samsvar*

Hensikten ved å benytte teorier for å belyse forskningsspørsmålene er at de kan gi konkrete svar på hva som kan ligge til grunn for eksterne konsulents rådgivningspraksiser om implementering. Et rasjonelt, et ny-institusjonelt og et institusjonelt perspektiv vil ha klare og tydelige svar som er mulige å ta i bruk for å besvare forskningsspørsmålene. Avhandlingen skal ta i bruk forventninger som er utledet i kapittel 4. Ved siden av å være i stand til å besvare forskningsspørsmålene, vil de også være et viktig bidrag når det gjelder avhandlingens empirigrunnlag. Avhandlingens teorigrunnlag vil få en viktig dobbeltrolle. På den ene side, komme med svar basert på konkrete antakelser. For det andre, kunne bidra til å gi mening til konsulentenes svar. En slik «mening» byr på en høyere grad av oversiktighet,

gjennom at de teoretiske antakelsene byr på grove kategorier som informanters sitater og utsagt kan plassere etter. Derav blir det mulig å underbygge eller avvise de teoretiske forventninger, med at de settes opp mot virkelighetsbeskrivelser fra konsulentene. Teorigrunnlaget vil ha en viktig funksjon gjennom at den muliggjør den vanskelige øvelsen om å vise til spesifikke teorier og metoder som kan ligge til grunn for konsulentene når de opptrer som rådgivere om iverksetting for norske næringslivskunder.

For å finne samsvar mellom en teoretisk antakelse og en empirisk besvarelse, må jeg lytte til informantens representasjoner av virkeligheten. Det betyr en tillit til at informantens tolkninger refererer til virkeligheten (Ryen 2002). En teori fremstår som internt logisk, hvis de antakelsene den bygger på gir mening og viser til en sammenheng mellom antakelser og de konklusjoner som blir tatt (Aase og Fossåskaret 2007). Hva ligger til grunn for at en teoretisk forventning samsvarer med informantens beskrivelser? En teori er antakelser som forklarer et fenomen, det medfører at jeg som forsker må avgjøre hva som skal ligge til grunn for å konkludere med samsvar. I denne studien settes samsvar etter fortolkning av i hvilken grad informantens besvarelser er forenlig med teoretiske antakelser. Det forventes ikke at informanter kommer til å besvare spørsmål som er direkte likeartet med teoretiske forventninger. Det medfører en skjønnsvurdering med høyde for slingringsmann. En viktig presisering er at informanter kan samsvare med flere teoretiske perspektiver. Det medfører at en informant kan avgi besvarelser som er forenlig med både verktøyperspektivet, symbolperspektivet og kulturperspektivet. Samsvarer informanten med verktøyperspektivet på et spørsmål, kan vedkommende likevel samsvare med kulturperspektivet på et annet.

5.2.3 Valg av informanter

Ettersom at avhandlingen skal basere seg på datamateriale generert gjennom intervjuer, er utvalget av informanter helt sentral for oppgavens empiriske grunnlag. Et grunnleggende kvalitetskrav for uttrekning av informanter er at de må ha stilling som konsulent i et konsulentselskap som bedriver organisasjonsrådgivning, samt at de i regi av stillingen arbeider som eksterne konsulenter i implementering av

organisatoriske løsninger i organisasjoner innenfor det norske næringslivet. Måten jeg gikk frem på for å innhente informanter var primært sett via nettsidene til *konsulentguiden*. Inne på nettsidene foreligger det lister for hvilke konsulentselskaper som opererer innenfor forskjellige markedssegmenter. Jeg valgte ut kategorien «management». Deretter kartla jeg selskaper som kunne være relevante for avhandlingen, og tok kontakt med konsulenter på eget initiativ hvis e-mailadresser var tilgjengelig på hjemmesiden til konsulentselskapene. Enkelte konsulentselskaper oppgir ikke slik informasjon, og derav måtte jeg sende inn en forespørsel til selskapet sentralt om de kunne sette meg i kontakt med sine konsulenter.

Informantutvalget vil etter min formening være i tråd med hva som kan omtales som et variert utvalg som kan gjenspeile deler av konsulentsektoren i Norge. Hensikten med kvalitative intervju har ikke tradisjonelt vært å legge til rette for generaliserbar kunnskap, som det ofte er i kvantitative analyser. Det er derfor ikke kritisk for en kvalitativ studie å lage sannsynlighetsutvalg, som sammensettes etter prinsippene for komprimerte kopier av populasjonen (Ryen 2002). Hensikten for avhandlingen er ikke å konstruere et representativt utvalg, målet blir å legge til rette for et variert utvalg.

Informantutvalget har forskjellig alder, kjønn, erfaring og er fra selskaper av ulik størrelse og geografisk plassering:

- Konsulent som arbeider med implementering av *Lean*-systemer i offentlig og privat industri for et skandinavisk firma.
- Konsulent som arbeider med implementering av IT-systemer og effektiviseringer av samhandlingsprosesser i organisasjonslivet i et lokalt firma.
- Konsulent som arbeider med implementering av forskjellige organisatoriske løsninger i et multinasjonalt firma.
- Konsulent som arbeider med implementering av forskjellige organisatoriske løsninger i et nasjonalt firma.
- Konsulent som arbeider med implementering av forskjellige organisatoriske løsninger i et multinasjonalt firma.
- Konsulent som arbeider med implementering av forskjellige organisatoriske løsninger i et multinasjonalt firma.

5.3 *Forskningsetikk*

Når det gjelder forskningsetikk, så er ikke det noe som avgrenser seg til det arbeidet som gjøres ute i felten. Det refererer til og gjelder samtlige av fasene i et forskningsopplegg (Ryen 2012). Det medfører at forskeren står overfor ulike etiske overveielser både før, underveis og etter at det siste intervjuet er gjennomført.

I følge Widerberg (2001) kan alle former for forskning sammenfattes som en balansegang mellom nærhet og distanse. Ifølge Aase og Fossåskaret (2007) er etablert kunnskap i både forskning og i samfunnslivet forøvrig justert mot nye innsamlede inntrykk. Innenfor kvalitativ forskning er nærheten en styrke for å få innsyn i nye former for kunnskap. For å få innsidekunnskap forsøker forskerne å minimalisere avstanden mellom seg selv og forskningsdeltakerne. Problemer som kan oppstå, som gjerne kan omtales som en stor etisk problemstilling er at mennesker tenderer til å være mer åpen for funn som støtter det vi tror på, enn det som ikke støtter. Det å arbeide bevisst med egen subjektivitet gjennom refleksivitet bidrar til å sikre at forskeren ikke mister forskerblikket. Denne tilnærmingen er viktig for å skape nødvendig distanse til forskningsdeltakerne, konteksten og datamaterialet (Nilssen 2012). Forskeren er heller ikke en nøytral person som ser på forskningskonteksten med et helt objektivt blikk. Forskeren er i kontinuerlig interaksjon med forskningsdeltakerne og påvirker gjennom sin rolle både konteksten og datamaterialet (Aase og Fossåskaret 2007).

Momenter ovenfor stiller store krav til meg som forsker. Det å være klar over egne preferanser og subjektivitet. Slike faktorer må kommuniseres til lesere for å produsere et sluttprodukt med troverdighet. Det å reflektere over min egen rolle, og hvordan jeg kan påvirke både informantene og sluttproduktet har vært en kontinuerlig øvelse for meg. Det at jeg har tatt opp på bånd samtlige av intervjuene, har gitt meg muligheten til å høre over intervjuene flere ganger og derav kunne reflektere over egen rolle i intervjusituasjonene. Det har gjort at jeg kan høre over hvordan jeg stiller spørsmål og hvordan jeg opptrer som forsker. Det har lagt til rette for at jeg kan evaluere og reflektere om jeg kan ha påvirket informantene i sine besvarelser.

Jeg er overbevist om at jeg har opptrådt i samsvar med de etiske retningslinjene som man ofte refererer til. Disse omtales som informert samtykke, frivillighet, unngå skade

og merbelastning, konfidensialitet, anonymitet og beskyttelse (Nilssen 2012; Thagaard 2009).

Personvernombudet vurderte prosjektet og mente at behandlingen av personopplysninger var meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. For å overholde personopplysningsloven ble det satt krav til studien. Utvalget ble informert muntlig om prosjektet og samtykket muntlig til deltakelse. For å tilfredsstille kravet om informert samtykke etter loven måtte utvalget informeres om følgende: Hvilken institusjon som er ansvarlig, prosjektets formål, hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling, hvilke typer opplysninger som samles inn, at opplysninger behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang, at det er frivillig å delta, at de kan trekke seg uten begrunnelse, dato for forventet prosjektslutt, at data anonymiseres ved prosjektslutt, hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven og kontaktopplysninger til forsker eller veileder (Vedlegg 3; Vedlegg 4). Samtlige av kravene har blitt overholdt i prosjektperioden.

Gjennom hele prosessen har jeg vært klar og tydelig fremfor informantene at de gjerne skal ta kontakt med meg dersom noe virket uklart for dem. Det har også blitt vektlagt fra min side at informantenes deltakelse er frivillig og at de kan trekke seg om de føler at de ikke lenger ønsker å delta. Datagrunnlaget har blitt behandlet konfidensielt. Informantene kan ikke under noen omstendigheter gjenkjennes, basert på at de og arbeidsgiveren har blitt anonymisert i avhandlingen. Det har heller ikke blitt benyttet personopplysninger. Sitater fra informantene har blitt konstruert via intervju, med nøye etterarbeid og analyse av lydopptakene. Disse skal slettes når prosjektperioden er over.

5.4 *En delvis strukturert intervjuform*

For å avdekke hvilke teorier og metoder som ligger til grunn for konsulenter implementeringsrådgivning, er det viktig å legge til rette for å uthente informasjon på en mest mulig effektiv måte. Ettersom at avhandlingen genererer et datagrunnlag basert på intervju med implementeringseksperter, legges det et solid fundament for relevant forskning.

Jeg fant ut tidlig i forskningsopplegget at gjennomføring av gruppeintervju ikke var ideelt for forskningsopplegget. Det av både praktisk karakter, men også av hensynet til hvilken informasjon avhandlingen skulle ha ved lag. Det rent praktiske omhandler problematikken med at det hadde vært problematisk å samle avhandlingens informanter i et og samme rom. Geografien og samkjøring av timeplaner ble ansett som urealistisk å få til å fungere. Gitt at det hadde fungert, hadde det medført forskningsmessige utfordringer. Det kunne blitt en situasjon der de mest dominerende synspunktene hadde styrt intervjuet. Informanter med avvikende synspunkter hadde kanskje vegret seg for å presentere sine syn ovenfor gruppen (Thagaard 2009). Gjennom at mye av kunnskapen som informantene besitter har status som forretningsintern, er det lite sannsynlig at de hadde gitt innsyn i selskapsspesifikk informasjon i en forsamling. Viktig informasjon som er kritisk for avhandlingen hadde med en slik struktur blitt problematisk å innhente.

For å trekke ut konsulenter måte å bedrive implementering på, ble valget en *individbasert og semistrukturert intervjuform*. Thagaard (2009) omtaler denne intervjuformen som en *delvis strukturert tilnærming*. En slik struktur for intervjuet er den hyppigst anvendte formen innenfor kvalitative intervjuer. Det er flere sammenknyttede årsaker som gjør at slik struktur kan være relevant for å belyse avhandlingens problemstilling. En treffende definisjon av et *semistrukturert intervju* er:

”... *intervieweren arbejder med en interviewguide, hvor temaer og en række hovedspørgsmål er defineret på forhånd, men hvor der er plads til at afvige fra guiden i interviewsituationen , hvis interviewpersonen bringer uventede, men interessante emner på bane*” (Justesen og Mik-Meyer: 55).

Temaene er i hovedsak fastsatt på forhånd, men rekkefølgen av temaer kan bestemmes underveis i intervjusituasjonene (Thagaard 2009). Hensikten er at forskeren skal følge informantenes fortelling, men likevel sørge for å få den informasjonen om temaene som er oppsatt. Fleksibiliteten i tilnærmingen sørger også for mulighetene for at informantene tar opp informasjon som ikke er tatt høyde for i formuleringer av spørsmål. Det semistrukturerte intervjuet er en metode som er velegnet til undersøkelser hvor det ønskes en eksplorativ tilnærming med siktemål om ny og gjerne uforutsett kunnskap, men samtidig har et utvalg av forhåndsdefinerte temaer det søkes svar på (Justesen og Mik-Meyer 2010; Thagaard 2009). Mitt valg av et delvis strukturert intervju er basert på dette formålet.

Intervjuene har ikke vært identiske, selv om de har hatt de samme forhåndsdefinerte temaer og hovedspørsmål. Ambisjonen har hele tiden vært å få konsulentene til å reflektere over samme spørsmål. Tankegangen har vært at samme stimuli gir samme respons (Ryen 2002). I enkelte av intervjusituasjonene har jeg derimot måtte reise spørsmål som ikke ble konstruert på forhånd. Det har blitt gjort i situasjoner der konsulenten har tatt til orde på eget initiativ med informasjon som jeg måtte følge opp. Spontane spørsmål har også fremkommet i situasjoner der konsulentene ble veldig diffuse eller formulerte seg for vagt. De spontane spørsmålene har med andre ord hatt forskjellige formål. I et par av intervjusituasjonene har det fremkommet faktorer som kan påvirke konsulenter i deres tilnærminger til implementering som ikke ble tenkt ut på forhånd. Enkelte av informantene belyste og greide ut om aspekter som ikke var en del av forskningsdesignet. Det er ikke alt av informasjon som er relevant, likevel har det gitt mange spennende funn.

5.4.1 Intervjuene

Det ble gjennomført intervjuer med seks konsulenter fra seks forskjellige konsultantselskaper i Norge. 2 av intervjurundene ble gjennomført i person, mens de resterende 4 ble gjennomført på telefon. Intervjuene per konsulent tok ca. 60 minutter, der enkelte av intervjuene ble delt opp i forskjellige omganger. Det ble også gjennomført oppfølgingsintervju med noen av konsulentene. Intervjuene ble gjennomført i tråd med intervjuguiden (Vedlegg 1). Jeg anvendte enkelte hjelpemidler som det er anbefalt å gjøre under intervjuene (Thagaard 2009). Samtlige av

intervjuene ble tatt opp på bånd, der jeg på forhånd forhørte meg om det var greit for konsulentene. Det ble forklart at hensikten var å gjøre analysearbeidet enklere i ettertid, og at informasjonen som fremkom i intervjuene skulle anonymiseres. Jeg tilbudte selvfølgelig å slå av båndet om det var ønskelig. Jeg noterte også ned de viktigste poengene som fremkom i stikkord i løpet av intervjuene.

Konsulentene var villige til å dele egne tilnærminger til implementering, samt gi innsyn i selskapets metodikk for implementering. Det var en god tone og gjensidig tillit mellom meg og konsulentene. Jeg skal ikke legge skjul på at jeg var litt nervøs under de første intervjuene, men med tiden ble kvaliteten på intervjuene forbedret. Flere av konsulentene tok seg god tid til å utdype krevende aspekter og tilnærminger som lå til grunn for deres (og selskapets konsepter) tilnærming til implementering. I løpet av forskningsopplegget inntraff det også enkelte utfordringer. Det viste seg at enkelte aspekter ved selskapets metodikker ble ansett som forretningshemmeligheter. Det medførte at enkelte av konsulentene ikke kunne gå i detalj på ulike faser ved implementeringsmetodikkene. Selv om noe ble stemplet som forretningshemmelighet ansees intervjuene som en nyttig fremgangsmåte å få innsyn i viktig informasjon på. Jeg fikk innsyn i informasjon som ikke er å anse som offentlig tilgjengelig.

5.4.2 *Innsyn i intellektuell eiendom*

Problematikken med å søke innsyn i noe som organisasjoner verden over har stor etterspørsel etter, er noe jeg har fundert ganske mye over. Både før, underveis og etter at jeg hadde avholdt det siste intervjuet. En av hovedintensjonene med å skrive avhandlingen, er å belyse hva som ligger til grunn for konsulenter når de opptrer som rådgivere om iverksetting, samt avdekke hvordan selskapers konsepter for implementering kan se ut. Det gikk ikke lang tid før jeg oppdaget at det eksisterer en del dyptgående problemer med det idealistiske formålet. Slik informasjon kan betegnes som «intellektuell eiendom» som er under strengt bevoktende hensyn. Det er ikke under noen omstendigheter noen selvfølge at jeg skal få innsyn i konsulentselskapers metodikker. Det har blitt erfart opptil flere ganger.

Likevel vil jeg argumentere for at det er et legitimt og viktig poeng. Det å stille spørsmål rundt det å konstruere empiri basert på et tema som er

forretningshemmeligheter. Det skal ikke være tvil om at de konsulentene som har sagt seg villig til å delta har bidratt med relevant og god informasjon. Jeg har støtt på enkelte utfordringer underveis. Det har vært flere selskaper som har mottatt forespørsel om å delta i forskningsopplegget, men som ikke har vært villige til å delta. Et godt eksempel på en slik besvarelse er: ”Takk for din forespørsel. Vi har dessverre ikke anledning til å være med på dette. Lykke til med prosjektet!”. Det kan tenkes at man sentralt har konkludert med at det ikke er av selskapets interesse å dele detaljer med «hvem som helst» om selskapets konsepter.

I intervju situasjonene ble informantene spurt om de kan utdype konseptene på et detaljnivå. Målet var å fange opp så spesifikt som mulig, hva som skjer i de ulike fasene i en implementeringsprosess. Det medførte at enkelte av informantene ikke la skjul på noe som helst og forklarte svært dyptgående. Andre informanter tenkte seg litt mer om å kommenterte at enkelte detaljer med konseptet er forretningshemmelighet. Slike besvarelser har tidvis gitt hodebry, men det har ikke satt en stopper for avhandlingens fremdrift.

Jeg har reist relativt åpne spørsmål, hatt en dialogbasert intervjuform samt minnet konsulentene på at informasjon som skal benyttes blir anonymisert. Det har sørget for at jeg til dels har overkommet informasjonsbarrierer. Selv om jeg kan argumentere for det, kan en aldri garantere for at det er tilfellet. Det har jeg tatt høyde for i forskningsprosessen og de slutninger som er tatt.

5.4.3 Datagrunnlag

Kvalitativt datamateriale er rik på tekst, og en utfordring for meg som forsker er å velge ut hvilken informasjon som skal presenteres. Det må gis tilstrekkelig informasjon for at lesere skal ha et grunnlag til å forstå slutninger. Samtidig bør det tas hensyn til å verken gi for mye eller for lite informasjon sånn at fremdriften i avhandlingen stopper opp. Balansegangen gjennomføres med siktemål om å legge til rette for en grundig forståelse av funn, som skal kunne brukes til å vurdere om funnene i avhandlingen er troverdige. Datagrunnlaget presenteres og drøftes i kapittel 6 og 7.

Datagrunnlaget som ble generert gjennom intervjuene baserer seg på de spørsmålene som ble utledet i intervjuguiden. Jeg har opparbeidet data til å kunne beskrive flere konsultentselskapers metodikker for implementering. Metodikkene er malen som konsulenter legger til grunn for sine implementeringsprosjekter. Det medfører at jeg er i stand til å gjennomføre en redegjørelse av selskapers «oppskrifter» for iverksetting, samt gjennomføre en grundigere analyse av konseptene. Et poeng som er viktig å få frem, er at *datagrunnlaget ikke er offisielle fremstillinger* fra de respektive konsulentfirmaene. Informasjonen er sammensatt av gjengivelser fra hver av de enkelte konsulentene

Jeg har også et rikt datagrunnlag til å redegjøre for hvordan konsulenter tar selskapets metodikker i bruk i ulike kontekster. Det medfører at jeg er i stand til å se forskningsspørsmålene i lys av både teori og empiri gjennom innhenting av fylldige beskrivelser fra konsulentene. Jeg kan gjøre rede for hvilke oppfatninger konsulentene har av selskapets konsept, drøfte ulike betingelser som ligger til grunn for hvordan det kan anvendes og belyse sentrale utfordringer for konsulenter i møte med klientkontekster.

5.5 Vurdering av metodens styrker og svakheter

Ettersom avhandlingens metodiske fremgangsmåte er belyst, er det på sin plass å gjennomføre en vurdering av valgt metode. I enhver studie vil det være redelig å legge til rette for et mest mulig transparent forskningsprosess. For at vurderingen skal være mulig, er det nødvendig at det settes kvalitetskriterier. Kvalitetskriterier kan forstås som ulike vurderingskategorier som kan sikre at forskningen som presenteres, gir inntrykk av å være av høy kvalitet og ha en høy grad av troverdighet (Justesen og Mik-Meyer 2010). Kriteriene vil med andre ord gi indikasjoner på avhandlingens styrker og svakheter. Kvalitetskriteriene settes etter de to klassiske kriteriene *validitet* og *reliabilitet*.

5.5.1 Kvalitetskrav

Reliabilitet omhandler påliteligheten og konsistensen til en studie (Thagaard 2009). Det sikter til hvor pålitelig forskerens dokumentasjon av data, metoder, avgjørelser og endelig resultat er. Det finnes grep som forskere kan anvende for å bidra til en høy

reliabilitet for sin studie. I datainnsamlingsprosessen anbefales det å ta alle intervju opp på bånd. Under analysearbeidet anbefales det å la ulike forskere kategorisere samme materiale og så sammenlikne seg imellom. I rapporten anbefales det å redegjøre for prosedyrene ved innsamlingen, samt presentere større utdrag fra data og ikke bare oppsummeringer av datagrunnlaget (Ryen 2002). Begrepet reliabilitet refererer også ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) til om studiers undersøkelsesmetoder kan gjenbrukes av andre forskere, for å kunne trekke de samme konklusjonene.

Validitet refererer ofte til “*sannhet som man kan gripe gjennom ord, og som refererer til en stabil sosial realitet*” (Ryen, 2002:177). Det tar også for seg om funn i studier belyser forskningsspørsmålene og om forskeren avdekker aspekter som var intensjon med studien (Justesen og Mik-Meyer 2010). Det er mulig å utlede to ulike former for validitet: *intern validitet* og *ekstern validitet*.

Intern validitet refererer til i hvilken grad forslag til årsakssammenhenger støttes i en studie i en bestemt setting (Ryen 2002). Det er ikke noen eksplisitte mål om å overføre funn i en studie til å kunne gjelde på et generelt grunnlag. De erkjennelsene som gjøres i en studie har bare gyldighetsområde basert på de betingelsene som gjelder i en bestemt setting (Thagaard 2009). *Ekstern validitet* har en litt annen innfallsvinkel, det refererer til aspektet om årsakssammenhenger også har holdbarhet i andre settinger (Ryen 2002). Det søkes i motsetning til den interne validiteten, mulighetene for å generalisere funn til å ha gyldighet i flere settinger enn den som er undersøkt (Thagaard 2009).

5.5.2 Vurdering av metoden

Legges disse kvalitetskriteriene til grunn for vurderingen av kvaliteten på avhandlingens metodiske fremgangsmåte, kan det utledes poenger om at den forskningsmessige strukturen for høy reliabilitet er tatt inn i forskningsdesignet. Det anses som en styrke at hvert eneste intervju som har blitt gjennomført, har blitt tatt opp på bånd og at både medstudenter og veileder har blitt involvert til å se på sitater og funn som ligger til grunn for mine slutninger. Jeg belyser også større utdrag fra datagrunnlaget. Det kommer til uttrykk gjennom beskrivelser av selskapers konsepter,

i tillegg til besvarelser på informanters oppfattelse og anvendelse av denne metodikken. Jeg presenterer ikke deler av datagrunnlaget som ikke direkte kan benyttes til å belyse problemstillingen. Det har i tillegg blitt gjort rede for prosedyrene som ligger til grunn for datainnsamlingen.

Problemstillinger vedrørende anvendelse av intervju som metode byr på utfordringer i henhold til påliteligheten til studien. Lydopptakene har lagt til rette for at jeg har hatt muligheten til å evaluere min egen rolle i intervjusituasjonen. Jeg har forsøkt å innta en nøytral forskerrolle med å være rolig, lyttende og interessert i det informanten tok til orde for, uten å forsøke å påvirke informanten i sine utdypelser (Ryen 2002). Jeg har ikke lagt skjul på at jeg var nervøs under de innledende intervjuene. Det kan ha påvirket kvaliteten på de første intervjuene. Selv om det påvirket intervjusituasjonen, vil jeg likevel argumentere for at det ikke ga nevneverdige utslag på konsulenters besvarelser. Datagrunnlaget er innhentet basert på fortolkning av informantenes beskrivelse av temaer relatert til fenomenet implementering. Informanters beskrivelser av sin forståelse kan ha blitt påvirket av min tilstedeværelse i intervjusituasjonen. Det kan refereres til som intervju effekter (Ryen 2002). Det henger sammen med at jeg har intervjuet en representant per selskap, noe som kan ha medført at informanten har følt seg som en offisiell representant for selskapet, selv på spørsmål om egne tilnærminger til å ta metodikken i bruk. Det kan ha farget vedkommende i sine besvarelser.

Det har også fremkommet at «spontane spørsmål» har blitt benyttet i enkelte intervjusituasjoner. Det er blitt belyst at det kan være en styrke for et forskningsdesign at den har grad av fleksibilitet (Thagaard 2009). Men det betyr også at enkelte informanter fikk spørsmål som andre ikke fikk, noe som kan ha påvirket datagrunnlaget. I den sammenheng fikk jeg ikke rom til å gjennomføre 2.gangsintervju med hele utvalget. Det kan ha betydning for datagrunnlaget som ligger til grunn for slutninger som er tatt.

Ryen (2002) anbefaler at opptak av intervju bør skrives ut, sånn at forskeren får god kjennskap til dem. Jeg har ikke gjennomført en fullstendig transkribering av intervjuene. Jeg har istedenfor kontinuerlig hørt over lydopptakene å nedtegnet de viktigste funn fra hver enkelt konsulent, samt laget en tidslinje for intervjuene for hvilke temaer som er gjeldende i ulike faser av intervjuet. Fremgangsmåten

legitimeres med at en fullstendig transkribering av det totale datagrunnlaget hadde blitt høyst tidkrevende. Basert på avhandlingens omfang og tid til rådighet, anser jeg at min delvise transkribering har vært anvendelig til å skape et godt empirigrunnlag. Jeg har hatt muligheten til å gå tilbake å høre om igjen hva informantene besvarte på mine spørsmål. Det har for min del aldri vært tvil om at de sitater som fremkommer i empiri- og analysedelen er direkte sitater fra intervjusituasjonene. Det er flere informanter som har lignende besvarelser. Det håndterer jeg med å belyse kun noen av de med sitater, men jeg viser også til at det eksisterer andre informanter som understøtter påstandene. Det kan være en svakhet med avhandlingens metode at ikke helheten kommer frem i større grad. Jeg legitimerer valget med å holde avhandlingen mest mulig konsis, med å presentere data som er tilstrekkelig til å besvare forskningsspørsmålene på en god måte.

Når det gjelder validiteten eller gyldigheten i henhold til funn, eksisterer det utfordrende momenter som bør utledes om. En sentral innsigelse er at jeg ikke besitter offisielle iverksettelsesmetodikker fra de respektive konsulentselskapene. Jeg har innhentet informasjon fra konsulenter som anvender metodikkene. Det medfører at jeg har fått en fremstilling fra konsulenter om hvordan fasene i metodikken ser ut og hvordan hver enkelt oppfatter sentrale aspekter med metodikken. Kan det hende at min fremstilling av selskapers metodikker hadde sett annerledes ut, om jeg hadde fått hånd i de offisielle dokumentene som beskriver metodikken? Ja, er et åpenbart svar på spørsmålet fra min side. Selv om det kan ansees som en svakhet, er utvalget av konsulenter etter min formening egnet til å være hovedkilder. Belysning av konsulenter karakteristika foreligger i underkapittel 6.2. Jeg har forsøkt med beste evne å få informantene til å beskrive selskapets metodikker steg for steg, og deretter deres subjektive forståelse av den. En sentral utfordring for meg er å peke på i hvilken grad hver konsulent har sin *egen tilnærming* basert på de erfaringer de selv har gjort, og i hvilken grad er det *selskapsspesifikke instruksjoner* som følges? Jeg har konstruert et spørsmål i intervjuguiden med hensikt om å fange opp utfordringen: «*Vil du si at grep som benyttes i implementeringen er dine egne? Hvis ikke, hvor kommer de fra?*». Selv om jeg på forhånd trodde jeg hadde gardert meg for slike situasjoner, er det problematisk å sette et distinkt skille mellom hva som i ulike situasjoner er

konsulentenes egne metoder for å ta selskapets metodikk i bruk, og hva som er spesifikke instruksjoner fra selskapet om anvendelse.

En annen innsigelse til avhandlingens validitet, er at jeg ikke besitter dokumentasjon som kan belyse om konsulenter som tilhører selskaper som spesialiserer sine tjenester innenfor et felt, kan komme til uttrykk i klientkontekster gjennom «implementeringsvaner». Det som er et resultat av lignende typer av oppdrag. Det har medført at avhandlingen i analysen har behandlet konsulenter som like, selv om de i realiteten tilhører selskaper som opererer innenfor forskjellige markeder og sektorer. Se underkapittel 3.4 for selskapsbeskrivelser. Avhandlingen innehar heller ikke empirisk materiell som kan brukes til å belyse om konsulentene anvender hybridtilnærmingen i iverksettingsoppdrag som en mer eller mindre «rasjonell modell» eller en «ustrukturert og pragmatisk tilnærming». Se underkapittel 7.3 og 7.4. Disse momentene gjør at det eksisterer svakheter med studien når det gjelder validiteten til avhandlingens funn.

Det er for avhandlingen ikke et høyt mål om å avdekke overordnede sannheter og en stabil sosial realitet. Det er heller ikke en sentral målsetning å kunne overføre (generalisere) funn fra avhandlingens setting til andre kontekster. Det er derav en metodisk svakhet ved studiens overførbarhet. Formålet med avhandlingen er å avdekke årsakssammenhenger innenfor settingen som er satt gjennom konstruksjonen av et utvalg. Det er innenfor disse rammene at funn skal ha sin gyldighet. For meg blir det viktig å legge til rette for at lesere får følelsen av at avhandlingen har lagt til rette for troverdig forskning selv om det eksisterer enkelte metodiske utfordringer.

6 Konsulentselskapers implementeringskonsepter

«Det er ikke alt i vårt rammeverk som kan anvendes i alle oppdrag. I de største organisasjonene kan du kanskje det. Hvis du er inne i General Motors kan du ta alt i bruk, men hvor ofte er man det?» (Konsulent 3)

6.1 Introduksjon

I dette kapittelet skal jeg belyse første del av avhandlingens empirigrunnlag. Fremgangsmåten blir først en redegjørelse for *kjennetegn ved konsulentene*. Det kan forstås som konsulentenes bakgrunn, erfaring og tiltak for å tilegne seg ny eller opprettholde sin kompetanse på fagfeltet. Deretter skal jeg konkretisere informantenes beskrivelser av konsulentselskapenes implementeringskonsepter. Det er med andre termer selve «oppskriften for iverksetting» som utgjør en sentral del av selskapets implementeringsdoktrine.

6.2 Kjennetegn ved konsulentene

Erfaring og kompetanse var et av de temaer som det var ønskelig at informantene skulle gjøre rede for. Formålet i intervjusituasjonen var å starte med enkle spørsmål og høyne vanskelighetsgraden underveis. Svar på slike spørsmål vil også gi en indikasjon på hvorvidt informantene er egnet til å være hovedkilder for selskapers konsepter. Hensikten med å kartlegge konsulentenes erfarings- og kompetansegrunnlag var flere. Et mål var å finne ut hvilke arbeidsoppgaver som vanligvis opptar konsulentene. Hensikten var også å undersøke i hvor stor grad konsulentene var aktive i praksisfeltet. Et annet mål var å avdekke hvilke arenaer som ligger til grunn for informantenes formelle kompetanse. En siste hensikt var å få innsikt i spesifikke læringstiltak utenom de arenaer som berøres ovenfor. Det kan forstås som uformelle læringskanaler.

Det utvalget av konsulenter som ble intervjuet har flere likhetstegn utover at de kan kjennetegnes som eksterne konsulenter. Noen av konsulentene innehar en lederstilling som medfører at de ikke er like aktive i praksisfeltet som de har vært tidligere, mens andre arbeider aktivt i klientkontekster. Det bør vektlegges at det er store variasjoner i oppdragene. Spekteret strekker seg fra om oppdragene er i Norge eller internasjonalt,

til bl.a. om det er små og mellomstore bedrifter eller større organisasjoner i både offentlig og privat sektor. Oppdragene varierer også etter hvilke deler av en endringsprosess de er inne og konsulterer på. Det kan være alt ifra innledende faser der konsulentene er med på idéstadiet, til mer konkrete og målrettede råd i eksempelvis design- og implementeringsfasen. Basert på intervjuene, er det også mye som tyder på at konsulenter ofte er inne med justeringer i sluttfasen av en endringsprosess. Det kommer til uttrykk gjennom å evaluere prosjekters gevinster. Det kan derav hevdes at informantene har en variert arbeidshverdag med forskjellige typer av oppdrag og med sprikende formål.

Basert på intervjuene er det også belegg for å slå fast at samtlige av konsulentene har en høyere utdanning fra universiteter eller handelshøyskoler. Eksempler er NHH, Handelshøyskolen BI og diverse universiteter fra nord til sør. Spesifikke studieretninger som fremkom gjennom intervjuene var ulike økonomistudier, psykologi, IT og ulike organisasjons- og ledelsesutdanninger. På spørsmål om hvordan de holder seg oppdatert på viktige bidrag innenfor sitt fagfelt, erkjenner samtlige av konsulentene at de føler seg godt oppdatert på kunnskap som berører dem. Konsulentene svarer ulikt på hvordan de holder seg oppdatert. Enkelte svarer at de holder seg oppdatert gjennom jobben i seg selv, mens andre viser til målrettede tiltak som deltakelse på kurs eller at de selv er foredragsholdere. Flere av informantene nevner at de leser management-litteratur og/eller at de abonnerer på ulike tidsskrifter som berører deres virke. *Ledernytt*, *Ledernett* og *Kapital* er gode eksempler på abonnement som flere av konsulentene benytter seg av for å holde seg oppdatert på hva som er dagsaktuelt.

En annen fellesnevner med konsulentene er at de aller fleste av dem viser til at de har arbeidet som konsulent i minst 10-20 år. Det kan argumenteres for at avhandlingens informanter er særdeles godt utdannet og har en lang erfaring fra oppdrag på tvers av organisasjonstype, prosess, sektor og i enkelte tilfeller land. Basert på informantenes erfaring, kompetanse og fartstid innenfor bransjen, så er de etter min forståelse godt egnet til å være hovedkilder for selskapskonsepter. Deres personlige karakteristika er relevant gjennom at avhandlingen ikke er i besittelse av offisielle dokumenter. Det har sørget for at avhandlingen må søke slik informasjon utenom offisielle kanaler. Den

beste fremgangsmåten har etter min formening vært å ta kontakt med personer som «i det daglige» anvender offisielle metodikker, og få deres erkjennelser av sentrale trekk ved konseptene. Det er en legitim påstand at konsulentene har gjennom å opptre i forskjellige typer av oppdrag, opparbeidet seg en erfaring med hvordan metodikken kan anvendes, som ikke offisielle dokumenter er i stand til å beskrive. Det kan gi en ny og spennende analytisk vinkel som ikke en dokumentanalyse kan fange opp. Svakheter med fremgangsmåten er redegjort for i underkapittelet 5.5.2.

6.3 Tre utvalgte konsepter

Før redegjørelsen av selskapers metodikker for implementering forløper, er det viktig å poengtere hvorfor slike metodikker er viktig å forstå. Hensikten med å gjøre rede for metodikkene er at de er utgangspunktet for enhver implementering som er i regi av eksterne konsulenter. En redegjørelse av metodikkene kan sørge for en bedre forståelse av hva som kan ligge til grunn for utvalget av konsulenter i deres rådgivning av bedrifter om implementering. Basert på intervjuene fremkom det at konsulentene følger en mal i sin måte å bedrive implementering på. Enkelte er kanskje mer slaviske i sin anvendelse av metodikken, mens andre innehar en mer pragmatisk tilnærming i sin anvendelse. Uavhengig av hvordan konsulentene anvender metodikken i klientkontekster, baserer samtlige av informantene seg på en form for oppskrift. Derfor blir det viktig å redegjøre for sentrale trekk ved selskapskonsepter for å forstå hvilke teorier og metoder som kan ligge til grunn for konsulentene.

For å fange opp konsulentenes implementeringsteknikker var det viktig å få svar på hva de definerte som en implementering. Det fremkom flere forskjellige svar, men også veldig mange likheter. Den største likheten var at ingen av konsulentene hadde en innøvd og siterbar definisjon. De fleste av informantene måtte bruke noen sekunder for å tenke og resonere seg fram til et svar. Det bør legges til at det virket som om det var lenge siden noen hadde stilt de et såpass direkte spørsmål om hva de legger i begrepet implementering. Basert på intervjuene, kan implementering forstås som noe som er ensbetydende med det å iverksette en idé (eller et konsept) å få det til å fungere i praksis:

«Det er fasen etter at man har funnet ut hva man skal gjøre, når vi har sagt at de og de og de tingene bør dere gjøre, så vil det handle om å få de tingene gjort» (Konsulent 3).

En annen konsulent kom med et lignende budskap: «Implementering vil for meg omhandle å få ting på plass og få ting til å fungere i praksis» (Konsulent 5). Da det var fremkommet i intervjusituasjonen at det eksisterte en felles forståelse av implementering, ble det fulgt opp med å forsøke å få konsulentene til å dele opp implementeringsprosesser i grove faser. Det ble lagt trykk på at det var ønskelig å få innsyn i hvordan selskapets «teoretiske» implementeringsmetodikk fungerte i praksis. Inndelingen er i denne sammenheng ensbetydende med *konsulentselskapenes implementeringskonsepter*.

Jeg fikk konsulentene til å dele inn etter grove hovedkategorier. Et viktig aspekt er at inn under hovedkategoriene ligger det flere forskjellige faser, men de varierer i henhold til flere ulike aspekter ved bl.a. trekk ved organisasjon og hvilke konkrete tiltak som skal implementeres. For å sitere en av konsulentene: «Inn under disse hovedfasene er det kanskje 25 andre underfaser som varierer fra oppdrag til oppdrag» (Konsulent 4). Denne forståelsen underbygges og støttes av samtlige av informantene.

Hensikten med redegjørelsen er å belyse hvordan selskapers «oppskrifter» for iverksetting kan beskrives og forstås. For å belyse disse konseptene skal det konkretiseres hvordan *tre* av konsulentene beskriver sine selskapers konsepter for implementering. Bakgrunnen for å ikke belyse samtlige av de, baseres på at selskapers strukturering av metodikker kan ansees som relativt like. Noen forskjeller er det, men det kan i all hovedsak befestes til ordlyd og formuleringer. En av konsulentene gjenspeiler en slik forståelse: «Jeg har jobbet i Capgemini, PwC og Accenture. De aller fleste store selskaper har en lignende implementeringsmetodikk» (Konsulent 4). Uttalelsen underbygger forestillingen om relativt like metodikker mellom ulike konsulentselskaper. Det vektlegges fra konsulentens side at det gjelder spesifikt «de aller fleste store selskaper». Derfor skal en av de tre metodikkene som skal gjøres rede for, være fra et av de mindre selskapene i avhandlingens utvalg.

Når man leser inndelingene er det nødvendig å anse de som en oppskrift som må følges punktvis. Når metodikkene anvendes i praksis, er det ifølge flere konsulenter at de ofte går frem og tilbake mellom fasene, eller at noen av fasene foregår samtidig. Skillet mellom fasene er ikke konstant, de er i enkelte tilfeller flytende. Videre skal det vises til hvordan iverksettungskonsepser kommer til uttrykk for et utvalg av konsulentselskapene.

6.3.1 Selskap 4

Nedenfor illustreres de grove hovedfasene som ligger til grunn for selskapet i implementeringsprosesser. Konsulenten uttaler at et svært viktig premiss for å lykkes med selskapets metode, vil handle om å få med seg «folk om bord». Informanten introduserer det amerikanske begrepet «buy in», som omhandler målrettede tiltak for å få organisasjonen til å akseptere endringsforsøket. En slik fremgangsmåte henger sammen med forretningskulturer. I Norge, Skandinavia og Nord-Europa må organisasjonen «masseres» før det settes i gang. Det står ifølge konsulenten i kontrast til hvordan iverksettingsprosessen legges opp dersom konteksten er amerikansk. I USA igangsettes ofte endringer raskt, der problemer som oppstår gjerne tas etter hvert. Når organisasjonen er følelsesmessig og teknisk klar, settes implementeringsforsøket i gang steg for steg:

- 1. *Planlegging*
- 2. *Designfase*
- 3. *Implementering*
- 4. *Gevinstrealisering*

Fase 1 omtales som planlegging. Konsulenten uttaler at det er flere ulike oppgaver som kjennetegner den innledende fasen. Et grunnleggende premiss er at det lages et overordnet notat for målsetninger med prosessen, og en plan for prosessforløpet. Det mobiliseres også for hvilke aktører som skal være med i prosessen og hvilket ansvar hver enkelt skal inneha. Det er vanlig i de største prosjektene å gjennomføre en konsekvensanalyse dersom det er mange personer som berøres av tiltakene. Andre oppgaver er å kartlegge kostnader for hele prosessen og innhente ulike godkjenninger som må være på plass. I enkelte prosjekter må organisasjonens styre tungt inn på

banen, eller at fagforeninger skal komme med sine innspill til prosessen. Et viktig moment i innledende faser er også å sette det informantene kaller for en «baseline». Det vil være utgangspunktet som konsulentene skal måle endringens effekt etter.

Hensikten er å gjøre det mer effektivt å evaluere om implementeringen var en suksess. «Baselinen» kan ses på som et verktøy som tas inn i regnestykke når de skal måle gevinster ved prosjektets slutt.

Fase 2 omtales som designfasen. Konsulentene benytter seg av bygging av et hus som en metafor på den viktigste oppgaven i denne fasen. Det medfører å lage en byggetegning. Der skisseres det ut sentrale trekk og forventninger til hva som skal bli sluttproduktet. Konsulentene utdyper at selskapet ofte gjennomfører to designfaser. Den første er «conceptual design» som er en grovtegning av prosessen. Den gjennomføres tidlig i prosjekter som noe som gjøres på et overordnet nivå. Det andre designet er «detail design» som er byggetegningen til sluttproduktet. Der tegnes og illustreres det f.eks. hvordan prosessen skal forløpe seg, hvordan en «ny» organisasjon eller et nytt system skal se ut. Dette gjøres på et detaljnivå.

Fase 3 omtales som implementering. Der starter iverksettingen av det som er planlagt i de foregående fasene. Konsulentene utdyper at enkelte i selskapet omtaler implementeringsfasen som «bygging» mens andre kaller det for implementering. De som bruker «bygge» - begrepet arbeider ofte med implementering av helt nye IT-systemer eller konstruksjoner av «nye» organisasjonsstrukturer. Begrepet bygging benyttes når konsulentene går utover justeringer av etablerte prosesser, og konstruerer nye konsepter fra bunnen av.

Fase 4 omtales som gevinstrealisering. Det er ifølge konsulentene den siste delen av en implementeringsprosess. Der evalueres effekter av tiltakene som ble iverksatt. I den avsluttende fasen foreligger det arbeidsoppgaver som oppfølgninger, justeringer, forbedringer og feilrettinger. Når organisasjonen tilslutt skal vurdere effekter av løsningene som ble implementert og ender opp med å gjøre flere feilrettinger, har organisasjonen ifølge informantene fått gevinster. Det betyr helt konkret at konsulentene har mislyktes med implementeringsforsøket. Hvis konsulentene istedenfor ser at organisasjonen har realisert de innledende målene, eksempelvis redusert kostnader, økt produktiviteten, fått høyere inntekter eller effektivisert interne prosesser har

implementeringen vært en suksess.

6.3.2 *Selskap 5*

Selskapets overordnede konsept kan illustreres via fem ulike hovedfaser. Metodikken ligger til grunn for implementeringsprosesser av forskjellig karakter. Det medfører at inn under hovedfasene, vil det eksistere en fortolkning fra konsulentenes side om hvilke underprosesser som er nødvendige basert på oppdragets omfang. Informanten utdyper at metodikken kan anvendes ulikt i felten, men at oppskriften nedenfor i hovedsak er utgangspunktet som konsulenter legger til grunn for sine iverksettingsoppdrag.

- *1: Mobilisering (oppstart)*
- *2: Innsikt*
- *3: Design (To be)*
- *4: Implementering*
- *5: Evaluering*

Fase 1 omhandler det konsulenten omtaler som mobilisering. Viktige arbeidsoppgaver i oppstartsfasen er å bedrive planlegging, mobilisere relevante aktører og lage en fremdriftsplan for prosjektet. Den innledende fasen tar opp lite tid i de mindre oppdragene, men kan ta lengre tid i de mer kompliserte prosjektene. Et viktig aspekt i fasen er å få med seg de «riktige folkene» hos kunden. Det å frigjøre relevante aktører for å få de med i prosjektet kan enkelte ganger ta tid. Informanten utdyper at de i noen tilfeller må avvente videre fremgang i prosessen om de ikke har mobilisert sentrale aktører som er essensielle for prosessen. Når viktige arbeidsoppgaver i den innledende fasen er på plass kan organisasjonen gå videre i prosessen.

Fase 2 bruker å være en form for innsiktsfase. Det å kartlegge organisasjonen etter kompetanse, personer og arbeidsmetoder er viktige arbeidsoppgaver. Helt konkret skal konsulentene kartlegge spekteret av effektive og ineffektive arbeidsprosesser i organisasjonen. Siktemålet er å ta med seg videre det som fungerer bra og fjerne det som er ineffektivt. Det er i innsiktsfasen viktig å gi kunden tydelige beskrivelser av hva aspekter med dagens drift medfører, og hva den nye organiseringen vil gi og hva den kjennetegnes etter. Et viktig siktemål er å få personer til å forstå den endringen de

skal igjennom, med sikte om at de skal få eierskap til de endringene som skal foregå. Informanten utdyper at det er svært lite sannsynlig at det blir vellykket dersom konsulentene forteller hvordan organisasjonen skal endre seg, uten at ansatte er innforstått med endringens formål og/eller er motivert for å endre seg.

Fase 3 omtales med begrepet design (To be). Det er grunnlaget for hvordan nye aspekter med organisasjonen skal bli. I designfasen oppnås det enighet om hvordan oppsettet for prosessen skal være, hvilken organisering som gjelder, hvordan prosesser skal være og hvilken teknologi som skal anvendes. En viktig arbeidsoppgave er å skissere opp ulike alternativer og få med seg kunden på å vurdere fordeler og ulemper med de ulike alternativene. Hensikten med fremgangsmåten kan være noe forskjellig ettersom hva som skal implementeres. Det medfører en form for prototype om det er teknologiske implementeringer. Dersom det er en organisasjonsendring konstruerer konsulentene «byggetegninger» for hvordan trekk ved organisasjonen skal se ut.

Fase 4 viser til implementeringsfasen. Der igangsettes gjennomføringen av reorganiseringen, eksempelvis få omplassert ansatte, får inn nye ansatte, få satt de nye prosessene og en innkjøring av nye arbeidsrutiner. Et viktig mål er å få situasjonen til å bli som det var planlagt i designet. Det hender også at det må gjennomføres ulike justeringer, dersom situasjonen ikke har blitt som planlagt. Det medfører at konsulenter ofte går frem og tilbake i prosessen for å tilpasse etter den overordnede planen.

Fase 5 kjennetegnes som en evalueringsfase. Viktige aspekter i avslutningsfasen er å fortsette med justeringer og bedrive kontinuerlige forbedringer av tiltakene. Det er ifølge informanten vanlig at konsulentene gjør den første runden av evalueringer, før organisasjonen selv tar over og gjennomfører forbedringer og tilpasninger.

Informanten argumenterer for at konsulenter skal være mindre aktiv i prosessen desto lenger ut i evalueringen man kommer. Det henger sammen med viktigheten av at organisasjonen må ha eierskap og få utviklet riktig kompetanse. Konsulentene skal ha som målsetning og helst være overflødig etter hvert.

6.3.3 *Selskap 1*

Et viktig moment med selskapets metodikk er at det er en oppskrift som spesifikt tar for seg implementering av *Lean*. Konseptet kommer til uttrykk gjennom følgende grunntanke:

“...to produce the kind of units needed, at the time needed and in the quantities needed such that unnecessary intermediate and finished product inventories can be eliminated” (Shah og Ward 2007:788).

Det går ut på å analysere arbeidsgangen med mål om å effektivisere prosessflyten, for å fjerne overflødige elementer ved produksjonen (Berg-Sørensen et al 2011). *Lean*-konseptet har med enklere termer som formål å legge til rette for en mest mulig sammenhengende flyt uten unødig spill av ressurser i produksjonsprosesser (Røvik 2009). Konsulentene argumenterer for at organisasjoner som ønsker å bli en god *Lean*-bedrift må sette av mellom 3-5 år for å nå internasjonal høy klasse. Følgende arbeidsprosesser utgjør selskapets implementeringsmetodikk:

- 1: *Planlegging*
- 2: *Analyse*
- 3: *Pilot*
- 4: *Spredning- nye piloter*
- 5: *Ytterligere behov*

Fase 1 tar for seg at konsulentene blir enige med lederne om en del pilotområder som organisasjonen ønsker å forbedre. Det medfører allerede i det første steget en form for fortolkning fra konsulentene. Det er mange forskjellige organisasjoner som praktiserer aspekter som er utledet fra *Lean*-tankegangen. Selv om man kan definere det som et konsept, så vil det ifølge informanten være forskjeller på implementering av *Lean* i f.eks. skoleverket og på en oljeplattform. Informanten eksemplifiserer områder som kan være gjenstand for forbedringer med klienters produkt- og tjenestegrunnlag, salgsprosesser eller effektivisering av deler eller hele organisasjonens verdikjede.

Fase 2 omhandler det konsulentene beskriver som en analysefase. Den varer ideelt sett i to dager der konsulentene er i bedriften og kartlegger utfordringer og sentrale trekk

med organisasjonen. Hensikten er å få god innsikt i trekk ved organisasjonen, hvilke utfordringer som må løses og skaffe seg et godt bilde på hvordan de bør legge opp prosessen. Metoden for å få innsikt i organisasjonen gjøres gjennom intervjuer med ansatte og ledere i organisasjonen, der målet er å sitte igjen med en liste over forslag og tiltak på forbedringer av ulike områder. Informanten uttaler at det er viktig å involvere hele organisasjonen i dette arbeidet.

Fase 3 omhandler å lage piloter av løsninger som gjenspeiler de utfordringer og potensialer som fremkom i løpet av analysefasen. Pilotene er prototyper på ulike løsninger som skal implementeres i organisasjonen. Prototyper kan forstås som tidlige utgaver eller mindre avanserte modeller av tiltak. Konsulenten forteller at pilotfasen kan vare opptil fire måneder. Viktige aspekter ved siden av å konstruere piloter, er å lage et tallgrunnlag som det kan måles fortløpende resultater med. Etter et par måneder kan organisasjonen forhåpentligvis se resultater av prosjektet, eksempelvis at pilotene har gitt høyere effektivitet, resultat, produktivitet, eierskap hos de ansatte eller mindre svinn hos de deler av organisasjonen som har tatt tiltakene i bruk.

Fase 4 tar for seg en spredning av disse pilotene i det konsulenten omtaler som «kaskader». Hensikten med det er å fokusere på flere deler av organisasjonen og gjennomføre ulike justeringer og forbedringer på de områdene i organisasjonen som trenger det. Deretter implementeres tiltakene som har fungert, og de overføres til andre deler av organisasjonen som også kan benytte seg av dem. Deretter er det nye piloter som konstrueres for de forbedringsområder som avdekkes.

Fase 5 omtaler konsulenten som ytterligere behov. I avslutningsfasen evalueres tiltakene etter om de har gitt de ønskede effektene. Der tilpasses og justeres de deler av prosessen som enda ikke fungerer optimalt. Informanten uttaler at de er inne i organisasjonen helt til resultatene er der, og til at man ser at klienten er i stand til å være relativt selvgående.

6.4 Vurdering av konseptene

Samtlige av konsulentene la vekt på at løsninger som skal implementeres og trekk ved kundens organisasjon legger sentrale føringer på hvordan implementeringsprosessen blir seende ut. Det ble også vektlagt av samtlige konsulenter at det vil være forskjeller på om det skal implementeres en ny teknologi, nye arbeidsrutiner eller en helhetlig organisasjonsstruktur. Slike momenter legger føringer på hvordan konsulentene legger opp prosessen, som ofte medfører at konsulentene må lese organisasjonskonteksten å anvende metodikken annerledes fra oppdrag til oppdrag. Basert på redegjørelsen finnes det belegg for å argumentere for at selskapers metodikker for implementering, på et overordnet nivå er utledet fra de samme grunntankene.

Informantene viser til en *forberedelsesfase*, der konsulentene setter seg inn i sentrale aspekter og trekk ved organisasjonen, mobiliserer relevante aktører, lager en plan for prosessen og utleder innledende målsetninger. Her er det også vanlig å konstruere et tallgrunnlag for hva man skal måle resultater etter. Deretter tenderer selskapene til å ha en form for *analysefase*. Der kartlegger konsulentene hva organisasjonen har av problemer og muligheter internt i organisasjonen med sikte på å konstruere ulike alternativer som skal ligge til grunn for implementeringen. Det medfører ifølge redegjørelsen både kvalitative intervjuer og kvantitative analyser av effektive og ineffektive prosesser i organisasjonen. Deretter gjennomføres en *designfase* der det konstrueres en byggetegning av den nye organisasjonsstrukturen og/eller en skisse for implementeringsprosessen. Er det teknologiske løsninger som skal implementeres, medfører det en prototype eller en pilot som skal testes. Videre i prosesser fremkommer det av redegjørelsene en *implementeringsfase*, der det iverksettes løsninger som er konstruert. Denne fasen kommer til å bli gjort rede for mer dyptgående i kapittel 8. Tilslutt gis det inntrykk av en form for *evalueringsfase* der det kartlegges hvilke gevinster den nye løsningen har gitt. Viser det seg at organisasjonen ikke har forbedret resultater, eller realisert viktige innledende målsetninger, går konsulenter ofte tilbake for å tilpasse og justere på det som ikke fungerte etter planen.

En slik oppbygging av implementeringsprosessen ligger til grunn for min påstand om at selskapers metodikker er like. Fasene som jeg har konstruert er på et abstrakt nivå, det bør nevnes at det kan være mulig å plassere flere selskapers konsepter innenfor de

utledete fasene. Det er enkelte forskjeller mellom konseptene, men det er i retning av navn og til en viss grad en liten variasjon på rekkefølgen av faser. Hvordan man legger opp prosessen er slående lik. Det gjelder både fasene og de viktigste arbeidsoppgavene inn under disse.

Det er et spennende funn at ulike konsulentfirmaer opererer med relativt like oppskrifter for iverksetting. Videre vil det være viktig å gå til verks for å utlede svar på hvordan konsulenter praktiserer metodikken i klientkontekster. For å kunne besvare slike spørsmål er avhandlingen avhengig av et vurderingsgrunnlag. Det innhentes via konsulents oppfattelser av trekk ved metodikkene og hvilke tilnærminger de benytter når de anvender det i praksisfeltet.

7 Konsulenters anvendelse av selskapets metodikker

7.1 Introduksjon

I det foregående kapittelet ble selskapers metodikker for implementering redegjort for. I dette kapittelet skal konsulentenes *egne* tilnærminger til implementering komme i fokus. For å belyse konsulentenes egne tilnærminger vil forskningsspørsmålene analyseres hver for seg i lys av det rasjonelle verktøyperspektivet, det ny-institusjonelle symbolperspektivet og det institusjonelle kulturperspektivet. Forskningsspørsmålene skal også analyseres i lys av konsulentenes beskrivelser. Viktige aspekter som fremkommer i analysene skal tilslutt drøftes i en helhetlig sammenheng.

7.2 *Forskningsspørsmål 1*

I hvilken grad oppfatter konsulentene selskapets implementeringsmetodikk som «beste praksis», på hvilket grunnlag bedømmes konseptet som vellykket, og hvor har den blitt hentet fra?

Fra et *rasjonelt perspektiv*, vil eksterne konsulenter i stor grad basere sin implementeringsrådgivning på beste praksiser i sin konvensjonelle form som beskrevet i kapittel 2. Slike redskaper vil, dersom en tar utgangspunkt i en rasjonell forståelse, vise seg å være vellykket basert på forestillingen om at de av erfaring er treffsikre og effektive virkemidler når konsulenter skal implementere løsninger i organisasjoner. Redskaper for effektiv implementering har ut i fra et rasjonelt verktøyperspektiv forankring i dokumenterte effekter og i kontinuerlige systematiske tester. Metodikkene har gjennom evalueringsprosesser dokumentasjon på at de av erfaring har gitt gode resultater og et kompetitivt fortrinn til de organisasjonene som implementerer med slike verktøy. Et grunnleggende premiss er at konsulenter følger oppskriften for hvordan det skal iverksettes. Går de utenom fremgangsmåten som foreligger i metodikkene er ikke dokumentasjonen på gode resultater og

konkurransemessige fortrinn gjeldende. Praksisene har sitt opphav fra en bestemt kontekst der de har ført til gode resultater.

Fra et *ny-institusjonelt perspektiv*, kan det forventes at konsulenter benytter seg av metodikker for effektiv og tidsriktig iverksetting. I virkeligheten er det slik at de snarere er praksiser for implementering som fremstilles og selges inn som beste praksiser. Praksiser bedømmes som vellykket gjennom å bli ansett som moderne med referanse til vitenskapelige idealer. Det medfører at metodikker kan omtales som meningsbærende symboler, de har fått et innhold som strekker seg lenger enn og bare være verktøy for effektivitet. De kan ha mange likhetstegn med konvensjonelle beste praksiser. Det ikke alltid tilfellet at disse er begrunnet rasjonelt og vitenskapelig, selv om de er forsøkt legitimert med referanse til disse vitenskapslignende idealene. Det medfører det kan forventes at konsulenter anvender metodikker for iverksetting som er tuftet på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, men med manglende dokumentasjon som understøtter påstandene. Konsepter får utbredelse når de har blitt institusjonalisert som normen for hvordan konsulenter skal implementere moderne og effektivt. Det er derav problematisk å vise konkret til hvor metodikkene er hentet fra. De kan sirkulere i omgivelsene uten å nødvendigvis ha et bestemt opphav.

Fra et *Institusjonelt perspektiv*, vil enhver form for populære reformideer og beste praksis-tankegang bli frastøtt fra organisasjonen om den ikke passer med eksisterende tekniske aktiviteter i organisasjonen eller verdimessige aspekter. Beste praksis-metodikker vil ha høy sannsynlighet for å oppfattes som enkel og for vag i forhold til allerede eksisterende aktiviteter og verdier i organisasjonen. For at organisasjonen skal nyte gevinster av en beste praksis, vil en slik praksis måtte re-fortolkes og anvendes på en annen måte enn intendert. Basert på slike faktorer, kan det forventes at konsulenter ikke bør benytte seg av beste praksiser i sin rådgivning om iverksetting. En metodikks status som vellykket bedømmes av hvor kompatibel den er med organisasjoners tekniske og verdimessige trekk. Eksplisitt kommer søken etter kompatibilitet til uttrykk gjennom høy grad av tilpasninger av iverksettingsmetodikken. Innenfor perspektivet forventes det at konsulenter anvender metodikker som er vokst frem og utledet internt i egen organisasjon.

Fra konsulentenes perspektiver er det ulike svar som kan utledes på spørsmål om i hvilken grad informanter oppfatter selskapets metodikk som *beste praksis*.

Konsulentene definerer beste praksis med konvensjonelle termer, jf. gode effekter og overlegne resultater. Det er ikke alle informantene som oppfatter at selskapets metodikk er utledet som en beste praksis. Flere av konsulentene peker på ulike sammenknyttede faktorer til at begrepet beste praksis er problematisk å ta i bruk. Det henger ikke sammen med effekter, men at en slik merkestatus på konsepter blir benyttet ukritisk: ”*Vi har sluttet å omtale våre løsninger som beste praksis, det henger sammen med at man ikke kan bevise at praksisen faktisk er den beste*” (Konsulent 3). Av sitatet fremkommer det at selskapet tidligere har benyttet seg av begrepet beste praksis, men pga. bevisgjøringen som må ligge til grunn, har selskapet fjernet merkevarestatusen for sine konsepter.

Konsulent 4 oppfatter heller ikke selskapets iverksettingskonsept som en beste praksis. Konsulenten understøtter argumentet om beste praksis som et flyktig begrep som benyttes ukritisk av aktører i bransjen. Konsulenten betviler ikke at enkelte praksiser kan vise seg å være bedre enn andre. Det informanten betviler er i hvilken grad beste praksiser er så kontekstløse og overførbare som det gis inntrykk av. Informanten problematiserer anvendelsen av en fast fremgangsmåte, selv om den har dokumentasjon på overlegne resultater. Det underbygges med at oppdrag varierer med løsninger som skal iverksettes og hva som kjennetegner den organisatoriske konteksten.

Konsulent 5 har en likeartet tankegang om beste praksis. Konsulenten utdyper at det er problematisk å benytte seg av en slik betegnelse av selskapets metodikk, og deler forestillingen om at begrepet blir brukt ukritisk på tvers av bransjen. Konsulent 2 oppfatter i likhet med mange andre informanter, at selskapets konsept ikke kan forstås som en beste praksis. Det vises til begrepet «bedre praksis», men det er ikke forenlig med informantenes egne beskrivelser av en beste praksis:

«I mitt tilfelle vil det handle om hvordan man bruker «softwaren» på en god måte. Det vil si å konstruere Templates (arbeidsmetodikk). Når man jobber med den så vil man kontinuerlig oppdage at den kan forbedres og derav bli en bedre praksis» (Konsulent 2).

Det er ingenting fra sitatet eller fra intervjuet som en helhet som tilsier at konsulentene oppfatter at det anvendes beste praksiser i iverksettingsoperasjoner.

I kontrast finnes det konsulenter i avhandlingens utvalg som oppfatter selskapets metodikker som beste praksis: «*Ja, vi benytter oss av flere ulike beste praksiser i våre oppdrag*» (Konsulent 6). Informanten uttaler at selskapets konsept for iverksetting er en beste praksis. Ifølge konsulentene anvender konsulentene i selskapet beste praksiser i ulike oppdrag. Det gjelder ikke bare metodikken for implementering. Selskapets tjenesteportefølje inneholder flere andre beste praksiser med forskjellige formål. Det betyr at man har «institusjonalisert» beste praksis i flere av selskapets konsepter. Konsulent 1 gir også inntrykk av at selskapets metodikk er en beste praksis.

Informanten taler for at selskapets konsept for iverksetting av *Lean* kan defineres som en beste praksis. Det kommer ifølge konsulentene til uttrykk med en prosess som får raskt frem resultater, samt at man er i stand til å dokumentere slike resultater. Det står i stil med beste praksis-tankegangen.

På hvilket grunnlag bedømmer konsulentene iverksettingsmetodikker som *vellykket*? Konsulent 3 er tydelig på hva som ligger til grunn for å bedømme selskapets konsept: «*Vår praksis er erfaringsbasert: Vi anser den for å være god fordi de gode bruker den*». Informanten viser til at konseptet er vellykket basert på interne erfaringer i egen organisasjon og at man kontinuerlig bedriver sammenligninger med konkurrenter. Det skjer ifølge konsulentene på et internasjonalt nivå. Konsulent 1 bedømmer selskapets konsept som vellykket med at de klarer «*å vise resultater og begeistre folk med sin måte å jobbe på*». Informanten anerkjenner at det er andre selskaper som iverksetter tilnærmet likt. Det som er spesielt med selskapets konsept er at det er praktisk rettet. Det legger til rette for at man klarer å motivere og engasjere hele organisasjonen, noe som fører til suksessfulle implementeringsoppdrag. Det som skiller selskapets metodikk fra konkurrenters konsepter, er ifølge informanten at konkurrerende selskaper er mere rettet mot tekniske deler av en implementeringsprosess.

Konsulent 4 deler synet som mange andre informanter har, med tanke på bedømmelse av selskapets konsept basert på erfarte resultater. Informanten argumenterer for at selskapets konsept er vellykket basert på følgende premisser: «*Praksisen er noe vi internt i organisasjonen ser at fungerer i våre oppdrag*». Informanten argumenterer

for at bedømmingen henger sammen med at man i praksisfeltet erfarer at konseptet gir grunnlag for gode resultater. Konsulent 6 følger opp den erfarings- og resultatbaserte bedømmingen: *«Vi vet veldig godt hva som fungerer, men nå avhenger mye av utfallet av den på konsulentens kunnskaper og kompetanse til å ta metodikken i bruk».*

Utsagnet gir indikasjoner på at informanten er overbevist om at selskapets konsept av erfaring gir gode resultater. Konsulent 5 legger vekt på at selskapet disponerer ansatte som kontinuerlig gjennomfører evalueringer, justeringer og forbedringer av konseptets resultater:

«Vi utvikler mye metodeverk og erfaringsmateriell i en så stor organisasjon som oss. Det er mange som forvalter det, dokumenterer hva som er gjort, hva som er gjort bra og hva som ikke fungerte» (Konsulent 5).

Sitatet tilsier at bedømmelsen av konseptet baseres på erfaringer av de resultater som konseptet genererer. Er det enkelte aspekter som ikke fungerer optimalt, f.eks. strukturen eller prosesser i konkrete faser, så gjennomfører man forbedringer av dette. Konsulent 2 viser i likhet med samtlige av informantene til, at selskapets metodikk er vellykket basert på at den gir gode resultater og fungerer etter hensikt.

Det å peke på hvor konsulentene viser til at iverksettingspraksisene er *hentet fra*, medfører i mange tilfeller at det må ses ut fra den norske konteksten: *«Vi har globale metodikker som vi bruker. Noen er mer aktuelle i enkelte oppdrag enn andre»* (Konsulent 5). Konsulenten argumenterer for at selskapets metodikk er hentet fra en global setting. Fra redegjørelsen om informantens selskap i underkapittel 3.4, ble det belyst at informanten har en arbeidsgiver som har kontorer over hele verden. Flere konsulenter er i en liknende situasjon:

«Vi har en generell måte å gjøre det på. Et felles rammeverk. Vi er samkjørt i hele selskapet, metodikken er såpass lik. Samme forventninger og måter det skal gjøres på» (Konsulent 3).

Konsulenten tilhører i likhet med informanten ovenfor et selskap som har kontorer over hele verden. Det blir poengtert gjennom hele intervjuet at det praktiseres ut fra et felles globalt konsept som gjelder for hele selskapet. Det er i likhet med informanten ovenfor, belegg for å argumentere for at metodikken som benyttes er hentet fra en

global setting. Konsulent 6 praktiserer også et konsept som er hentet fra en global kontekst: «*Våre metodikker og grep stammer fra Europa. Våre konsulenter kursenes og har ulike lisensieringer*». Informanten betegner selskapets metodikk som utledet fra globale ideer. Det understøttes med å belyse at metodikken som er utledet hos en europeisk eier av selskapet, hentes ut via ulike lisensieringer og kurs som konsulenter må gjennomføre for å kunne representere selskapet. Konsulent 1 viser til som flere andre, at selskapskonseptet de anvender i implementeringsprosesser er hentet fra en global kontekst. Informanten utdyper med en bestemt setting: «*En av våre beste konsulenter tok med seg en praksis fra Frankrike der han jobbet som konsulent i 25 år. Den benytter vi oss av i dag*» (Konsulent 1). Metodikken er ifølge informanten tatt med fra Frankrike gjennom en av selskapets konsulenter. Det betyr at den har fungert i en fransk kontekst. Basert på gode resultater med bruk av konseptet, er den derav overført til å kunne praktiseres i Norge.

I kontrast til konsulentene ovenfor, er det informanter i avhandlingens utvalg som ikke er har en konkret setting som metodikker er hentet fra: «*Det er primært sett interne erfaringer, men slik jeg forstår det er disse malene veldig lik mellom ulike konsulentselskaper*» (Konsulent 4). Informanten byr på utfordringer når det gjelder å vise til spesifikke kontekster som praksisen er hentet fra. Det er i motsetning til mange i utvalget, ikke mulig å peke på konkrete kontekster eller land. Det utlegges om at metodikken utgjøres av interne erfaringer som likner på andre aktørers metodikker, men uten at det nevnes spesifikke kontekster som konseptet er hentet fra. Konsulent 2 befinner seg i en lignende situasjon. Det er også for informantens selskap, interne erfaringer som råder og ikke uthenting av konsepter fra et spesifikt land eller en bestemt setting.

7.2.1 Helhetlig vurdering

På bakgrunn av teori- og empirigrunnlaget er det belegg for å argumentere for at konsulentene deler betydningen av den konvensjonelle formen for beste praksis. Det er et begrep som forstås i kraft av hvilke effekter og resultater en praksis har. Konsulentenes betegnelser er i samsvar med definisjonen om at beste praksis gir overlegne resultater og forretningsmessig fortrinn. Fra redegjørelsen fremkommer det flere innsigelser på bruken av en slik betegnelse på selskapers konsepter. En av

konsulentene har fra sentralt hold blitt frarådet å omtale praksiser som beste praksis, og kaller deres iverksettelseskonsept som en «ledende praksis» (Konsulent 3). Flere andre informanter anvender heller ikke en slik betegnelse på selskapets metodikker, gjennom at det blir brukt for ukritisk. Det viser seg at majoriteten av avhandlingens informanter ikke oppfatter sine selskapers metodikker som beste praksis. Det er bare to av de intervjuede konsulentene som oppfatter selskapets metodikk som beste praksis.

Det er belegg for å hevde at konsulentene bedømmer sine selskapers metodikker som vellykket gjennom gode resultater og positive erfaringer fra tidligere oppdrag. Ordlyden kan være noe forskjellig i besvarelsene, men samtlige refererer til erfaringsbaserte resultater. Konsulentene har få problemer med å omtale selskapets metodikk som vellykket basert på erfarte resultater, men de viser også til at det er mange andre selskaper som jobber tilnærmet likt. Flere av informantene uttaler gjennom intervjuene at evalueringer og justeringer av konseptene forløper kontinuerlig på forskjellig vis. Der spesielt informant 3 og 5 viser til egne avdelinger som gjennomfører analyser og forbedringer av selskapets konsepter. Hvor selskapenes konsepter er hentet fra varierer også. Hovedsakelig er det praksiser som er hentet fra den globale konteksten som er normalen i avhandlingens utvalg. Fire av konsulentene benytter seg av globale metodikker, mens de resterende to ikke kan plasseres i samme kategori. Det gis indikasjoner på at deres metodikker ikke er hentet fra en spesifikk kontekst eller land, men at de er utledet gjennom interne erfaringer i egen organisasjon. Settes konsulentenes besvarelser opp mot forventninger fra de ulike teoretiske perspektivene, er det flere svar som kan utledes.

Fra et *rasjonelt verktøyperspektiv* er det ikke samsvar mellom teoretiske antakelser og informantenes oppfattelser av selskapets metodikker. Fra et rasjonelt verktøyperspektiv kunne det forventes at konsulenter anvender beste praksiser i sine iverksettelsesoperasjoner. Det er kun samsvar med to konsulenter som oppgir at de oppfatter selskapets metodikker som beste praksis. De resterende fire informantene passer ikke med den rasjonelle forventningen om høy grad av beste praksis-tilnærming. Det er samsvar mellom teoretiske antakelser fra verktøyperspektivet og konsulentenes bedømmelser av egne praksiser. Det kommer til uttrykk med forventninger om at

metodikkene av erfaring er treffsikre og effektive virkemidler når konsulenter skal iverksette nye tiltak i organisasjoner. Samtlige av konsulentene viser til gode resultater ved bruk av iverksettingspraksisen, og flere uttaler at de disponerer ansatte som arbeider med systematiske tester og forbedringer av praksiser. Det er samsvar mellom rasjonelle antakelser og beskrivelser fra informanter om hvor metodikker er hentet fra. Forventningen var at praksiser er hentet fra en bestemt setting med gode resultater. Påstanden kan underbygges med at fire konsulenter har en arbeidsgiver som har hentet sine metodikker for iverksetting fra en global kontekst der de har gitt gode resultater. Det er ikke samsvar mellom rasjonelle antakelser og de to informantene som praktiserer metodikker som ikke er hentet fra en bestemt kontekst som har gitt gode resultater.

Fra et *ny-institusjonelt symbolperspektiv* kan det utledes andre svar. Det var forventet at konsulenter anvender seg av metodikker for iverksetting på en effektiv og moderne måte, som selges inn som beste praksiser uten dokumentasjon. Det er ikke samsvar med majoriteten av konsulentenes oppfattelser av sine selskapers konsepter. Fire konsulenter oppfatter ikke sitt selskaps metodikk som beste praksis, og selges derfor ikke inn til klienter som det. For de to konsulentene som oppfatter selskapets metodikk som beste praksis samt selger de inn som det til klienter, så er det ikke samsvar mellom symbolske antakelser og informantenes oppfattelser. De selges inn som beste praksiser, men det gis inntrykk av at det foreligger dokumentasjon på at slike praksiser gir gode resultater og forretningsmessige fortrinn. Det er ikke belegg for å argumentere for at de to konsulentene anvender praksiser som kan kjennetegnes som rasjonaliserte myter. Samtlige av konsulentene bedømmer metodikker som vellykket basert på erfaringsbaserte resultater. Det samsvarer ikke med symbolperspektivets forventninger om praksiser som vellykket om de er moderne med referanse til vitenskapelige idealer. Basert på at fire av de seks informantene anvender metodikker fra samme kontekst, er det samsvar med symbolperspektivets forventninger om en institusjonalisert norm. Det kan medføre at det er en norm å innhente praksiser fra den globale konteksten. En viktig presisering er at dette er kun gyldig om dokumentasjon av resultatgrunnlaget ikke trekkes inn. Det er vanskelig å peke på i hvilken grad de to som har praksiser som er utledet internt kan samsvare med et symbolperspektiv. Det er i lys av symbolperspektivet ikke noen bestemte svar

på hvor praksiser blir hentet fra. Gitt at normen er å hente praksiser fra den globale konteksten, samsvarer ikke perspektivet med de to informantene

Fra et *institusjonelt kulturperspektiv* kan det utledes andre svar. Iverksetting gjennom metodikker som er satt sammen, inspirert av populære reformideer eller er beste praksis, vil ha en høy sannsynlighet for å bli frastøtt om de ikke er kompatibel med organisasjonens tekniske og kulturelle aktiviteter. At en så stor andel konsulenter ikke oppfatter selskapets metodikker som beste praksiser har i den forstand samsvar med kulturperspektivets forventninger om at slike praksiser ikke bør anvendes.

Perspektivet samsvarer med de fire informantene som ikke oppfatter selskapets metodikk som beste praksis. Perspektivet samsvarer ikke med de to som legger til grunn en slik forståelse. Praksiser vil ifølge perspektivet bedømmes etter i hvilken grad de er kompatibel med organisasjonens tekniske og verdimeslige trekk. Det samsvarer ikke med noen av informantbesvarelsene. Det er som tidligere belyst, erfaringsbaserte resultater som er bedømmelsesgrunnlaget for avhandlingens informanter. Det er samsvar mellom teoretiske forventninger fra kulturperspektivet om interne konsepter, og de to informantene som anvender implementeringsmetodikker som er vokst frem og utledet internt i selskapet. Perspektivet samsvarer ikke med de resterende fire informantene, som anvender praksiser som er hentet fra en global setting. Det henger sammen med forestillingen om at konsulenter ikke bør anvende praksiser som er hentet fra en global kontekst. Slike praksiser har stor sannsynlighet for å frastøtes om de ikke er kompatibel med de tekniske og de institusjonelle kravene.

På bakgrunn av redegjørelsen av teoretiske forventninger og informanters besvarelser, kan det hevdes at beste praksis ikke er gjeldende for avhandlingens konsulenter i metodikker for iverksetting. Det samsvarer med forventninger fra det institusjonelle kulturperspektivet. Det er bare to informanter som oppfatter at sitt selskaps metodikker er beste praksis. De samsvarer med det rasjonelle verktøyperspektivet. Det er også belegg for å hevde at metodikker bedømmes etter gode resultater og erfaringer fra tidligere oppdrag. Det samsvarer med det rasjonelle verktøyperspektivet. Tilslutt kan det også hevdes at de aller fleste konsulentene anvender metodikker som kommer fra en bestemt (global) kontekst. Det samsvarer med det rasjonelle verktøyperspektivet. Det er bare to informanter som praktiserer metodikker som ikke

har en spesifikk kontekst som metodikken er hentet fra. De er utledet internt i organisasjonen, noe som samsvarer med det institusjonelle kulturperspektivet. De tre teoretiske perspektivene har i forskjellig grad samsvar med konsulentenes besvarelser, noe som åpner for flertydighet om hvordan informantene oppfatter trekk med sitt selskaps metodikk for iverksetting.

7.3 Forskningsspørsmål 2

«Hvordan kan konsulenter anvende teoretiske konsepter i virkelige kontekster?»

Fra et *rasjonelt verktøyperspektiv*, kan det forventes at konsulentene vil benytte seg av en top-down- tilnærming til implementeringsprosessen. Det blir derfor viktig at metodikken følges på et detaljnivå. Det vil komme til uttrykk hos klienter gjennom en *top-down*-preget prosess. De eneste relevante aktørene for konsulentene er det formelle lederskapet. Den viktigste oppgaven blir derfor å få med seg lederskapet på hvordan organisasjonen skal implementere. Det forventes at prinsippene ved den hierarkiske implementeringsdoktrinen følges. Der konsulentene «installerer» tiltakene i organisasjonen, uten noen innblanding fra resterende deler av organisasjonen. Det sendes tydelige instruksjoner og føringer fra toppen av organisasjonen, der underliggende deler av organisasjonen skal være lojale brikker for lederskapet. Så lenge lederskapets instruksjoner følges kan det forvente raske og effektive utslag på de tiltakene som implementeres.

Fra et *ny-institusjonelt symbolperspektiv* kan det forventes at konsulentene i stor grad vil måtte balansere hensynet om effektivitet, som tilsier at organisasjonen må holde fast ved godt innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger og samtidig ta hensyn til ideer og konsepter som til enhver tid oppfattes som moderne og normative, for å opprettholde organisasjonens legitimitet. Det forventes at konseptet tar høyde for å holde ved praksiser som er effektive, mens den samtidig sørger for at organisasjonen adopterer normative konsepter som holdes frikoblet fra etablerte praksiser, slik at de i svært liten grad får styrende virkning på organisatoriske praksiser som har betydning for organisasjonens evne til å produsere vedtak, varer og tjenester. Det sørger for at ledere av organisasjoner kan snakke om sine moderne og normative konsepter som gir

organisasjonen den legitimiteten den behøver, selv om disse konseptene i realiteten ikke er tatt i bruk.

Fra et *institusjonelt kulturperspektiv* kan det forventes at konsulenter benytter seg av trekk fra profesjonsdoktrinen. Det vil komme til uttrykk hos klienter med en prosess som er *bottom-up*-preget. Ved bruk av profesjonsdoktrinen vil det medføre en aktiv involvering av ansatte i prosessen med mål om at de får eierskap til de løsninger som skal implementeres. Konsepter som søkes innført må være kompatibel med organisasjonens tekniske så vel som verdimeslige trekk. Hvis de ikke er det, vil de oppfattes som upassende fremmedlegemer og bli frastøtt. Det forventes at konsulenten vil få en svært sentral rolle i å tilpasse metodikker slik at de blir kompatibel med organisasjonen. Et grunnleggende premiss er at konsulentene ikke kan ankomme organisasjonen med tiltak som kan oppfattes som fremmede skrivebords-konsepter.

Fra *konsulentenes perspektiver* er det problematisk å standardisere hvordan konsulentene går fram når de teoretiske konseptene fra selskapet møter klientkontekster. Det henger sammen med at selv om selskapers metodikker for implementering har faste rammer som konsulenter tar utgangspunkt i, så er ikke aspekter ved oppdragene bestandig like. Det gis inntrykk fra flere av informantene at det er ingen implementeringsoppdrag som er identiske. Basert på redegjørelsen av konseptene i kapittel 6 fremkom det at trekk ved klientorganisasjonen, omfanget av prosessen og hvilke spesifikke løsninger som skal implementeres varierer etter oppdrag. Det medfører at den metodiske fremgangsmåten til konseptene gjennomgår en form for re-fortolkning fra oppdrag til oppdrag. De grove fasene i metodikkene vil være konstante, men de underliggende arbeidsoppgavene kan få et annet anvendelsesgrunnlag i møte med klientkontekster. Det vil i dette tilfellet komme til uttrykk med hvilke aktører som er drivkraften i prosessen.

En av informantene viser til at det er mer sannsynlig at de kan benytte seg av en mer rendyrket top-down-implementering i utlandet, enn i en implementeringsprosess som omhandler et norsk selskap (Konsulent 5). Det har blitt understøttet fra flere informanter på tilleggsspørsmål om det er vesentlige forskjeller på implementering i Norge kontra utlandet. Konsulentselskapers teoretiske konsepter vil også anvendes

annerledes i oppdrag, der kundenes organisasjoner varierer med sektor. Implementeres et lignende konsept i en offentlig og i en privat aktør, vil det være forskjeller på hvordan implementeringen forløper. Det vil eksistere enkelte forskjeller, der spesielt konsulent 4 utdypet at det er mange flere faktorer som må tas hensyn til når det er en offentlig organisasjon som er oppdragsgiver. Det eksemplifiseres med at fremdriften kan være avhengig av bl.a. innstillinger fra ulike styrever og fagforeninger, samt at de må overholde regler og forskrifter som ikke i like stor grad eksisterer i privat sektor. En av konsulentene favoriserer en spesifikk tilnærming til iverksetting, men underbygger det med gitte krav til konteksten:

«Jeg har benyttet meg av begge former (bottom-up) men den mest effektive etter mitt skjønn har vært en top-down- implementering. Det har mye å gjøre med tiden vi er inne i en organisasjon. Vi konsulenter kan ikke gå i «gangene» der så alt for lenge. Skal man begynne fra bunnen må vi gjerne snakke med flere personer og det er ikke i alle tilfeller det er essensielt for et prosjekt» (Konsulent 4).

Informanten argumenterer for at vedkommende foretrekker en *top-down*-tilnærming, men at man i enkelte oppdrag har måtte benytte den helt motsatte tilnærmingen i møte med klientkontekster. Konsulenten legitimerer en rasjonelt ledet prosess med hensyn til tid og av hensyn til hvem som er relevante aktører i prosessen. Informanten argumenterer for at en slik tilnærming ikke bør anvendes om konteksten ikke skulle tilsi at den er hensiktsmessig. Det vil ifølge informanten ikke være fornuftig å anvende en slik tilnærming om prosjektet f.eks. er avhengig av engasjement og aksept fra bunnlinjen i organisasjonen. En av informantene viser til annen tilnærming konsulenter kan anvende i møte med klientkontekster:

«Man må lede implementeringsprosjektet som en coach, de ansatte må få eierskap til de nye tiltakene. Gi andre æren. Konsulenten er bare en «skyggemann», han er en fotballtrener. Helt feil om konsulenten gjør jobben for kunden. Han er en gartner i prosessen, vi må skape en følelse av at det er de ansatte som er flinke» (Konsulent 1).

Informanten bygger videre på hvilke tilnærminger konsulenter kan legge til grunn i sine operasjoner. Vedkommende belyser en helt annen metodikk som kan anvendes i oppdrag hos klienter. Av sitatet kan det tyde på at konsulenten tar til ordet for en

tilnærming som er *bottom-up*-preget. En slik fremgangsmåte legitimeres med målet om at ansatte skal få eierskap til de nye tiltakene, og ikke bare være passive aktører som skal være lydige mot beslutninger som fattes på toppen av organisasjonen. Et viktig aspekt er at man må praktisere en støttende funksjon til de ansatte i organisasjonen. For å få til det, utdyper konsulenten i intervjuet at de må gi ansatte et tydelig ansvar i prosessen. Ansatte må være drivkraften bak implementeringen. Det må i tillegg avholdes kontinuerlige målinger og lages en oversikt over progresjon slik at ansatte får se resultater av eget arbeid. Det gjelder ifølge informanten alle sektorer. Det må vises til tydelige resultater for hva som er endret. Det finnes også de konsulenter som argumenterer for mulighetene for en kombinasjon av nevnte tilnærminger i klientkontekster. Følgende uttalelse underbygger enda en tilnærming som konsulenter kan anvende i klientkontekster:

«Internasjonalt bruker vi mye top-down mens i Norge har vi oftere en bottom-up-tilnærming, men svært ofte en kombinasjon av de to tilnærmingene med føringer fra toppen. Ikke ofte at vi starter på bunnen i organisasjonen. Blir sjeldent store endringer av slikt» (Konsulent 5).

Informanten argumenterer for at konsulenten må ha sosiale antenner, slik at man er i stand til å lese organisasjonen. Det er viktig å skaffe seg et godt bilde av organisasjonen, og derav ha et bedre grunnlag til å legge opp en prosess for å iverksatt løsninger på en god måte. Ifølge konsulenten er det viktig å forstå den organisatoriske settingen og tilpasse fremgangsmåten deretter. Informanten viser til at det er vanlig for deres selskap å benytte seg av en hierarkisk tilnærming i internasjonale oppdrag, kontra tilnærmingen som inntas i nasjonale oppdrag. Konsulenten argumenterer i likhet med andre informanter at det er flere faktorer som påvirker tilnærmingen i klientkontekster. Argumentet underbygges med at innenfor sterke kompetansemiljøer, er det problematisk å anvende en ren top-down-tilnærming i implementeringsprosesser. Informanten utdyper at konsulenter ikke kan kommandere fagfolk til å endre sine arbeidsrutiner. En slik setting medfører ofte en høy grad av involvering av de ansatte for en god prosess. Konsulenten utdyper også at det svært sjeldent blir endringer av en ren bottom-up-tilnærming, og at de gjerne befinner seg i

oppdrag der de kombinerer de to tilnærmingene. En annen informant argumenterer også for iverksettingsoppdrag der det blir naturlig å anvende en hybridtilnærming:

«Du må gjøre begge deler. Konsulenten er veileder og «fasilitator». Vi har en mindre rolle. Vi er ofte med i starten, gjøre analyse og slikt, men vi kan ikke skape eierfølelse det må de gjøre selv. Vi sørger for å passe på at prosessen går riktig. Rent overordnet starter vi to plasser i organisasjonen: først så må ledelsen ville endre på måter å løse oppgaver på. For det andre må de ansatte som skal endre seg også være med»
(Konsulent 3).

Konsulenten utdyper i likhet med informanten ovenfor at det kan være fornuftig å benytte en kombinasjon av de to tilnærmingene. Det betyr at det gjennomføres to prosesser for å implementere løsninger hos sine kunder. Den ene prosessen omhandler å støtte opp under lederskapet om tekniske aspekter ved prosessen. Hvilke løsninger som skal iverksettes, og hvordan implementeringen skal forløpe. Den andre prosessen har fokus på å engasjere bunnlinjen i organisasjonen. Informanten uttaler at de i gode prosesser får med seg lederne som mentorer og støttespillere til de ansatte. Hensikten med å involvere de ansatte er ifølge konsulenten at det: *«blir lettere å få iverksatt nye tiltak, gjennom at man har fått de ansatte til å føle at de selv har funnet på løsninger»*. På en slik måte sørger man at de ansatte også får eierskap til prosessen.

7.3.1 Helhetlig vurdering

Fra avhandlingens underkapittel 3.4 fremkom det at et flertall av konsulentene utgjorde representanter for selskaper som hadde et forskjellig produktgrunnlag og opererte innenfor forskjellige sektorer og markeder. De konsulentene som kommer fra selskaper som opererer på tvers av sektorer, markeder og industrier har mest sannsynlig en stor nytteverdi av å kunne kombinere tilnærminger og variere anvendelse av metodikken. De vil med enkle termer være generalister, og deres fremtreden i klientkontekster kan farges av det. Det finnes også konsulenter som tilhører selskaper som spesialisierer sine tjenester, og dermed kan ha en mer «statisk» fremtreden i klientkontekster. Det må ikke på noen som helst måte misforstås som noe negativt. Tanken er at konsulenter som spesialisierer sine tjenester f.eks. IT og Lean, dermed har større sannsynlighet for å havne i lignende typer oppdrag og derav utvikle

en form for «implementeringsvane». Jeg har ikke empirisk belegg for å konkludere med at slike implementeringsvaner i stor grad er gjeldende for de i utvalget som er spesialister. For videre lesning gjøres det ingen skilnad mellom konsulenter som generalister og spesialister. Det er basert på mangelen av dokumentasjon. Istedenfor presenteres og drøftes totalen av tilnærminger som fremkom i intervjusituasjonene.

Av informantenes uttalelser kan det tyde på at konsulenter kan velge mellom eller kombinere, flere ulike tilnærminger i anvendelse av konsepter. En legitim innsigelse på et potensielt argument om å kun anvende en type tilnærming, er at klientkontekster ikke er å regne som bare én kontekst, den varierer med flere aspekter som organisasjonstype, produksjonsgrunnlag, sektor og land. Det medfører at konsulentene må velge mellom hvilke tilnærminger som passer med situasjonen, i sin anvendelse av selskapets teoretiske konsept i klientkontekster. En av informantene taler klart for en bottom-up tilnærming. I intervjusituasjonen var informanten tydelig på at konsulenter og lederskapet hadde en viktig rolle med å støtte opp under de ansatte, slik at de er drivkraften i prosessen. For denne informanten kan det argumenteres for, at det praktiseres en mer konsistent form for anvendelse av selskapets konsept. For de resterende informantene er det problematisk å argumentere for at det konsekvent anvendes én type tilnærming. Flere av konsulentene viser til at de har benyttet seg av for eksempel både en *top-down*- og en *bottom-up*-implementering, men også en kombinasjon av de to. Det gjelder i tillegg konsulent 2 og 6 som ikke ble nevnt i redegjørelsen. De er forenlig med anvendelse av både top-down og bottom-up. De nevnte ikke spesifikt noe om en blandingsform.

Fra et ny-institusjonelt symbolperspektiv var det forventet at tilnærmingen til konsulenter i stor grad skulle holde fast ved godt innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger og samtidig ta hensyn til å implementere ideer og konsepter som til enhver tid oppfattes som moderne og normative, for å opprettholde organisasjonens legitimitet. Det er ingen av sitatene som tilsier at slike aktiviteter er gjeldende for avhandlingens utvalg. Tilnærmingen om frikobling fremtrer heller ikke av informantenes utsagn. Det er derav belegg for å hevde at det ny-institusjonelle symbolperspektivet ikke samsvarer med informanters besvarelser.

En av konsulentene tar til orde for noe som samsvarer med enkelte forventninger utledet fra et rasjonelt verktøyperspektiv. Informanten (konsulent 4) er mest tilbøyelig til å benytte seg av en top-down-implementering. Det legitimeres med den begrensede tiden konsulenter er inne i en organisasjon, og ikke minst at det i noen tilfeller ikke er viktig for prosjektet at flere enn lederskapet er involvert. Det medfører at konsulentene gir sine råd til lederskapet om hvilke løsninger som er ideelle og hvordan organisasjonen bør iverksette. Det viser det seg at informanten ikke bruker nevneverdig mye tid på å utlegge om en «installering» som initieres på toppen av organisasjonen. Konsulenten anser heller ikke at lederskapet alltid er den eneste relevante aktøren. Informanten belyser også at vedkommende har praktisert bottom-up i sin tilnærming til anvendelse av selskapets konsept. Basert på at man kan avdekke at top-down praktiseres gjennom både denne konsulenten samt andre informanter, er det belegg for å hevde at det er samsvar med forventninger fra det rasjonelle verktøyperspektivet.

Konsulent 1 gir indikasjoner på at det kan trekkes inn enda flere tilnærminger i verktøykassen til konsulenter når de skal anvende metodikker i klientkontekster. Informanten samsvarer med enkelte forventninger utledet fra et institusjonelt kulturperspektiv. Konsulenten spesialiserer seg på *Lean-implementering*, der implementeringens utfall er avhengig av at organisasjonen i stor grad involverer de ansatte. Det taler for en prosess der ansatte er drivkraften. Det medfører ofte at det ikke bare er tekniske og strukturelle endringer som forløper, men at omfattende arbeidskulturer skal revitaliseres. Det ble understøttet med argumenter om at *Lean* ikke bare er et konsept, «*det er jo en levemåte og en arbeidsfilosofi*». Det medfører at konsulenter må benytte seg av sentrale aspekter fra en *bottom-up-implementering* og sammenfallende grep fra *profesjonsdoktrinen* i slike iverksettingsoppdrag. Bruken av disse tilnærmingene samsvarer derav med det institusjonelle kulturperspektivet.

Hvordan kan konsulenter som baserer seg på en hybridtilnærming forstås? En uttalt top-down-tilnærming som bærer preg av å være lederorientert, og en uttalt bottom-up-tilnærming som bærer preg av å trekke inn de ansatte. Jeg besitter ikke empirisk materiell som kan brukes til å belyse om hvordan konsulentene anvender hybridtilnærmingen. Avhandlingen kan ikke lansere en troverdig forklaring på hvilket

av de teoretiske perspektivene som samsvarer med informanters besvarelser på et slikt spørsmål. Datagrunnlaget består ikke av empiri som kan ligge til grunn. Avhandlingen er derav ikke i stand til å konkludere med et svar.

Basert på redegjørelsen av teoretiske forventninger og informanters besvarelser, kan det hevdes at konsulentene anvender flere ulike tilnærminger i møte med klientkontekster. Det kan utledes med tre tilnærminger for hvordan selskapers metodikker kan anvendes i møte med klientkontekster:

- 1: *Top-down- preget implementeringsprosess som baserer seg på grep fra hierarkidoktrinen.*
- 2: *Bottom-up- preget implementeringsprosess som baserer seg på grep fra profesjonsdoktrinen.*
- 3: *En hybrid- preget implementeringsprosess som kombinerer grep fra top-down/hierarki- og bottom-up/profesjonsdoktrinen.*

7.4 Forskningsspørsmål 3

«Hvilke faktorer utgjør de største utfordringene med en implementeringsprosess?»

Fra et *rasjonelt verktøyperspektiv* vil faktorer som kan utgjøre utfordringer i implementeringsprosessen være relatert til effektivitet og lederskap. Det kan komme til uttrykk i implementeringsprosesser gjennom at valgte løsninger ikke gir økt effektivitet eller konkurransemessige fortrinn. Hvis sentrale trekk ved organisasjonen endres underveis i prosessen, eller at konsulenten følger «oppskriften» feil, er det belegg for å forvente at nevnte løsning ikke vil fungere etter hensikt. Basert på at lederskapet er den eneste relevante aktøren innenfor perspektivet, kan det forventes at lederskapet i seg selv kan være en utfordring med implementeringsprosessen. Hvis lederskapet ikke tror på endringen, eller er i stand til å få resten av organisasjonen til å være lojale brikker i iverksettingen, er det lite sannsynlig at implementeringsprosessen blir vellykket.

Fra et *ny-institusjonelt symbolperspektiv* vil faktorer som kan utgjøre utfordringer i implementeringsprosessen være relatert til effektivitet og legitimitet. Hvis hensikten er å holde fast ved eller implementere effektive løsninger for å være konkurransedyktig, og implementere moderne og normative løsninger for å tilfredsstille eksterne og interne interessenter, kan det forventes at valgte løsninger verken er normativ eller effektive. Det kan også være at det ikke er samsvar mellom valgte løsninger og hva stakeholders (ansatte, myndigheter, kunder etc) anerkjenner som relevante organisatoriske løsninger for en moderne organisasjon. Et annet scenario er at frikoblingen slår galt ut, der de nye moderne løsningene overstyrer de eksisterende praksisene som ligger til grunn for organisasjonens konkurransedyktighet.

Fra et *institusjonelt kulturperspektiv* vil faktorer som kan utgjøre utfordringer i implementeringsprosessen være relatert til verdimeslige og tekniske aspekter. Det kan med andre ord være at tiltak som implementeres verken er kompatibel med de eksisterende praksisene i organisasjonen, eller med de grunnleggende normer og verdier som organisasjonen kjennetegnes etter. En annen sentral utfordring kan være at prosessen forløper over en kort periode, noe som kan ende med lite involvering av de ansatte. Det kan resultere i lite eierskap fra de ansatte til de løsninger som skal iverksettes.

Fra *konsulentenes perspektiver*, er det flere faktorer som kan utgjøre utfordringer i implementeringsprosessen. Det bør vektlegges at hvilke utfordringer som er relevante fra gang til gang vil variere med flere aspekter med både organisasjon og endringsomfang. Informantene omtalte alt fra spesifikke tiltak som skal implementeres, til trekk ved organisasjon, ansatte, strategiutforming og lederskap som utfordringer. Følgende uttalelse gjenspeiler mange utfordringer som kan hindre fremdriften i en implementering:

«Mange ting kan skje, man får ikke med seg ansatte eller lederskapet. De som blir berørt verken er med eller aksepter løsningen. Eller at organisasjonen setter av for lite tid til endringen. Det fungerer sjeldent» (Konsulent 5).

Konsulent 3 peker på at det ikke er alt som er mulig å forberede seg på når de skal iverksette nye løsninger. Informanten viser til at det kan eksistere ulike agendaer som

konsulenter ikke klarer å fange opp. Konsulenter prøver ifølge informanten å skaffe seg et godt bilde av slike utfordringer på forhånd, men det ikke alltid er at de lykkes med det. Informanten peker også på at lederskapet kan være et utløp til utfordringer. Hvis ikke ledelsen ønsker en endring argumenterer konsulenten for at det kan være hovedårsaken til at prosessen mislykkes. Problematikken deles av flere informanter. Et flertall av konsulentene viser til at håndtering av ansatte er kritisk for å lykkes med en implementeringsprosess:

«Man bør ha menneskesyn i bunn- det er svært mange dyktige mennesker over alt, vaskedamer, kantinedarbeidere, lærlinger og masse dyktige folk man ikke bare må anse som vanskelige» (Konsulent 1)

Flere av informantene utdyper at det er sjeldent at det er tekniske aspekter ved implementeringen som kan gå galt. En av konsulentene argumenterer for at ansatte som ikke får eierskap eller blir hørt i prosessen kan gi utfordringer: *«det kan velte en implementering i mye større grad enn de mer tekniske eller teknologiske aspektene ved en endring» (Konsulent 4)*. En annen informant viser til identitet som en utfordring: *«Det kan oppstå problemer om man implementerer løsninger som kan gå på «tvers» av ansattes eller organisasjonens identitet» (Konsulent 2)*. Da risikerer man ifølge informanten en «irritert» organisasjon, som ikke føler at de identifiserer seg med organisasjonen lenger.

Fra redegjørelsen kan det utledes flere faktorer som kan uttrykkes som utfordringer i en implementeringsprosess: Ledere og ansatte som ikke aksepterer eller ønsker endring. Ansatte som ikke blir involvert, hørt i prosessen eller identifiserer seg med organisasjonen. Eller at organisasjonen setter av for lite tid til prosessen

7.4.1 Helhetlig vurdering

På bakgrunn av teoretiske forventninger og informanters beskrivelser, er det belegg for å argumentere for at det finnes flere ulike utfordrende faktorer med implementeringsprosessen. Utfordringene som er utledet fra de teoretiske perspektivene, er i stor grad mulig å finne igjen hos konsulenter i deres møte med klientkontekster. Det bør vektlegges at slike utfordringer eksisterer og kommer til

uttrykk med et forskjellig styrkeforhold. Det er tydelig av informantenes uttalelser at det er de menneskelige aspektene som vektlegges i størst grad. Tekniske aspekter benevnes ikke som utfordrende faktorer.

Fra et rasjonelt verktøyperspektiv var det forventet at utfordrende faktorer kunne være løsninger som ikke gir økt effektivitet eller konkurransemessige fortrinn. Det var også forventet at om trekk ved organisasjonen endres underveis i prosessen, eller at konsulenter ikke følger «oppskriften» i iverksettingskonseptet så kunne det være en utfordrende faktor. Slike tekniske faktorer benevnes ikke av informantene. Det er derav ikke samsvar med det rasjonelle verktøyperspektivet på slike forventninger. Det var forventet fra et verktøyperspektiv at en utfordring kunne være om lederskapet ikke tror på endringen. Det benevnes som en utfordrende faktor fra informantene. Det er dermed samsvar med det rasjonelle verktøyperspektivet. Fra de rasjonelle verktøyperspektivet var det også forventet at en utfordring var om lederskapet ikke fikk de ansatte til å være lojale brikker i iverksettingen. Det samsvarer ikke med informantenes beskrivelser av utfordrende faktorer.

Fra et ny-institusjonelt symbolperspektiv var det forventet at en utfordrende faktor kunne være å implementere løsninger som verken er normativ eller effektiv. Dette benevnes ikke av informanter som utfordringer. Det er derav ikke samsvar med det ny-institusjonelle symbolperspektivet. Det var også forventet at en utfordring kunne være mangel på samsvar mellom valgte løsninger og hva stakeholders anerkjenner som relevante organisatoriske løsninger. Hvis man legger til grunn at ansatte er en stakeholder, så benevnes dette som en faktor gjennom utfordringen med å implementere løsninger som kan gå på «tvers» av organisasjonens og ansattes identitet. Det medfører at det ny-institusjonelle symbolperspektivet samsvarer med en slik faktor. Det var i tillegg forventet at en utfordrende faktor kunne være at frikobling ikke fungerte etter hensikt, slik at normative konsepter overstyrte de eksisterende praksisene i organisasjonen. Det benevnes ikke som en utfordrende faktor av informanter. Det samsvarer derav ikke med det ny-institusjonelle symbolperspektivet.

Fra et institusjonelt kulturperspektiv var det forventet at en utfordrende faktor kunne være at tiltak som ble implementert ikke var kompatibel med de eksisterende

praksisene i organisasjonen, eller med normer og verdier. Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer derav med faktoren om den utfordrende faktoren med å implementere løsninger som kan gå på «tvers» av organisasjonenes og ansattes identitet. Det var også forventet fra kulturperspektivet at en utfordrende faktor var om prosessen forløper seg over en kort periode, som medfører til lite involvering av de ansatte. Det samsvarer med flere av informantenes besvarelser. Eksempelvis at ansatte ikke aksepterer endringen, ansatte som ikke blir involvert, ansatte som ikke får eierskap til prosessen, at de ikke blir hørt i prosessen og at organisasjonen setter av for lite tid til iverksettingen. Det medfører at det ny-institusjonelle kulturperspektivet samsvarer med informantenes besvarelser på disse faktorene.

Basert på redegjørelsen av hvilke faktorer som utgjør de største utfordringene med en implementeringsprosess, har det blitt avdekket at de teoretiske perspektivene samsvarer på mange av faktorene som informantene tar til orde for. En oppsummering av funnene er:

Det rasjonelle verktøyperspektivet samsvarer med ledere som ikke aksepterer eller ønsker endring. Det ny-institusjonelle symbolperspektivet samsvarer med den utfordrende faktoren med å implementere løsninger som kan gå på «tvers» av organisasjonens og ansattes identitet. Kulturperspektivet samsvarer også på denne utfordringen. Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer med ansatte som ikke aksepterer eller ønsker endring. Kulturperspektivet samsvarer også med faktoren om at ansatte må bli hørt i prosessen. Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer i tillegg med den utfordrende faktoren om organisasjonen setter av for lite tid til iverksettingen.

8 Avslutning

«Vårt utgangspunkt er at desto lengre man kommer ut i prosessen så skal konsulentene bli overflødige» (Konsulent 5).

8.1 Introduksjon

Avslutningsvis så skal jeg forsøke å trekke sammen trådene og antyde konklusjoner. Formålet er å konkludere med hvilke av avhandlingens drøftede aspekter som har de beste forutsetningene for å besvare problemstillingen med de tilhørende forskningsspørsmålene. Først gjennomføres det noen refleksjoner over anvendt teori og empiri som avhandlingen har innhentet forklaringskraft fra. Dernest skal det belyses hva avhandlingen legger til grunn som konklusjoner over hvilke teorier om – og metoder for implementering som ligger til grunn for konsulentene. Helt tilslutt avholdes en oppsummering av avhandlingens viktigste funn, forslag til videre forskning og noen avsluttende tanker om konstruksjonen av iverksettungskonsepser basert på beste praksis.

8.1.1 En refleksjon over anvendt teori og empiri

Avhandlingen har basert seg på et teorigrunnlag bestående av det rasjonelle verktøyperspektivet, det ny-institusjonelle symbolperspektivet og det institusjonelle kulturperspektivet. Perspektivene har blitt benyttet til å utlede spesifikke forventninger innenfor fenomenene beste praksis og implementering. Begrunnelser for å anvende disse teoriene er at de er generelle og rekker over flere aspekter med organisasjonslivet. Det medfører at de er «tøyelige», noe som gjør at de kan anvendes til ulike formål. Basert på slike forventninger har de blitt brukt til å innhente forklaringskraft for å besvare de utledete forskningsspørsmålene. Ved siden av å kunne benyttes til å besvare ulike spørsmål, har de også vist seg å være fruktbare analyseredskaper for å evaluere og sammenligne besvarelser som stammer fra eksperter på slike prosesser. De har gitt alternative forståelser av forskningsspørsmålene, samtidig som de har lagt til rette for grove kategorier som muliggjorde øvelsen om å avkrefte eller underbygge slike forståelser i lys av beskrivelser fra konsulentene. En utfordring har vært å bestemme hva som skal ligge til grunn for at teoriene samsvarer med «virkeligheten». Til det formålet er fortolkning

av informanters beskrivelser viktig. Det for å avgjøre om det eksisterer et samsvar mellom teoretiske forventinger og et empirisk utsagn. Det er lite sannsynlig at informanter ordrett skal svare etter forventinger, det medfører at man må utvise skjønn i konklusjoner om samsvar.

Avhandlingen har basert seg på et empirigrunnlag bestående av selskapers metodikker for implementering og konsulenter egne tilnærminger til å ta metodikkene i bruk i ulike klientkontekster. Det har blitt poengtert at de ulike metodikkene som selskapene anvender er relativt like, og at det derav kun har vært nødvendig å belyse halvparten av metodikkene. Det har blitt konkretisert at det å være «relativt lik» betyr at de byr på mange av de samme arbeidsprosessene, men at de har blitt pakket inn i særegne «språklige pakker» som skiller selskapene fra hverandre. Basert på informasjon fremkommet i intervjuene har jeg avdekket at konsulentselskaper baserer sine operasjoner på lignende prosesser, at informantene peker på lignende utfordringer og at anvendelsen av metodikker i møte med kunder har blitt avdekket via tre tilnærminger.

Selv om empirigrunnlaget har gitt avhandlingen et rikt utvalg av analysemateriale, har det blitt pekt på enkelte utfordrende aspekter ved datagrunnlaget. Helt konkret har det blitt belyst at datagrunnlaget ikke utgjør offisielle dokumenter som inneholder fyldige beskrivelser av selskapers iverksettingsmetodikker. Det har også vært problematisk å konkretisere hva som i ulike tilfeller er konsulentenes egne tilnærminger i anvendelsen av selskapets metodikk, og hva som er tydelige instruksjoner fra selskapet om anvendelse. I tillegg til at det har blitt belyst at datagrunnlaget ikke har dyptgående informasjon om forskjeller mellom selskapers tjenestegrunnlag kommer til uttrykk i implementeringsvaner. Datagrunnlaget besitter heller ikke bakenforliggende hensikter med anvendelse av hybridtilnærmingen.

8.2 Hvilke teorier og metoder ligger til grunn for konsulenter?

Avhandlingen har drøftet de teoretiske og empiriske perspektivene i en samkjørt prosess for å besvare spørsmål med forskjellig siktemål. For at det skal være en rød tråd i avhandlingen er det nødvendig at drøftingsoperasjonene ender i en helhet. Helheten skal ta for seg det avhandlingen startet med: «*Hvilke teorier om - og metoder*

for implementering ligger til grunn når eksterne konsulenter opptrer som rådgivere om iverksetting for norske næringslivskunder?”

En grunnleggende premiss for en god konklusjon er at funn ikke bør overføres til andre settinger og kontekster. Jeg har gått inn og avdekket hvordan seks konsulenter fra seks selskaper implementerer, og hvilke betingelser og faktorer som ligger til grunn for hvordan prosesser forløper seg. Jeg kan på bakgrunn av funn ikke argumentere for hvordan et syvende konsultentselskap legger opp prosessen, eller hvordan en syvende konsulent ville ha tatt selskapets metodikk i bruk i møte med sine klienter. Resultater er heller ikke overførbart til land utenfor Norge. Konklusjoner er bare gyldige for avhandlingens utvalg.

8.2.1 Konsulenters oppfattelser av selskapets konsept

Det fremkom av drøftelsen at konsulentene deler den konvensjonelle forståelsen av en beste praksis. Men det er de færreste som oppfatter selskapets metodikker som en beste praksis. Det var bare to av informantene som beskrev at sitt selskap praktiserte implementering ved bruk av beste praksis med tilhørende dokumentasjon. Det er et paradoksalt funn, når samtlige av konsulentene er resultatorienterte i sine bedømmelser av om praksiser som vellykket. Det medfører at jeg har belegg for å konkludere med at *beste praksis ikke er et dekkende begrep å ta i bruk for å beskrive hvilke teorier og metoder som ligger til grunn for konsulentene*. De teoretiske perspektivene har i ulik grad samsvar med informantenes oppfattelser av selskapets metodikker for iverksetting. *Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer* med de fire konsulentene som ikke oppfatter metodikker som beste praksis. *Det rasjonelle verktøyperspektivet samsvarer* med de to konsulentene som benytter seg av merkelappen beste praksis. Det ny-institusjonelle symbolperspektivet kunne hatt en forklaringskraft om ikke konsulentene var så tydelige på at de har dokumentasjon på resultater.

Når det gjelder bedømmelsesgrunnlaget om konsepter som vellykket, samsvarer *det rasjonelle verktøyperspektivet* med informantenes besvarelser. Det er samsvar mellom forventninger om erfaringsbaserte resultater og konsulents bedømmelser av praksiser som vellykket om de har et slikt resultatgrunnlag. Det ny-institusjonelle

symbolperspektivet gir delvis samsvar på beskrivelser av gode resultater, men faller bort når konsulentene besitter dokumentasjon på effekter. Det institusjonelle kulturperspektivet har ikke samsvar med konsulentenes beskrivelser av gode resultater som bedømmelsesgrunnlag.

Hvor praksiser er hentet fra, har de teoretiske perspektivene i ulik grad samsvar med konsulentenes beskrivelser. Den største andelen av konsulenter i utvalget praktiserer metodikker for implementering som kommer fra en global kontekst. Det er bare to av informantene som ikke er mulig å plassere inn som direkte påvirket av globale metodikker og tankesett. *Det rasjonelle verktøyperspektivet samsvarer* med de fire konsulentene som har praksiser som er hentet fra en bestemt setting (global kontekst). *Det ny-institusjonelle symbolperspektivet samsvarer* også om hvor praksisene er hentet fra. Basert på at et så høyt antall av avhandlingens konsulenter har praksiser hentet fra den globale konteksten kan det bety at det er den institusjonaliserte normen. *Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer* med de to konsulentene som ikke viser til sine praksiser som hentet fra en bestemt kontekst. Disse konseptene er vokst frem og er utledet internt i konsulentselskapet.

8.2.2 Tre tilnærminger til implementering

Basert på konsulentenes beskrivelser av tilnærminger i klientkontekster, kan det vises til tre ulike tilnærminger som kan anvendes. *Top-down-* preget implementeringsprosess som baserer seg på grep fra hierarkidoktrinen. En annen mulighet var en *bottom-up-* preget implementeringsprosess som baserer seg på grep fra profesjonsdoktrinen. Et tredje alternativ var en hybridtilnærming som baserer seg på en implementering som kombinerer grep fra tilnærmingene ovenfor.

Jeg ønsker å konkludere med at anvendelse av selskapers metodikker kan praktiseres på ulike måter i klientkontekster. Grunnlaget for en slik påstand er at klientkontekster ikke er å regne som bare én kontekst. Basert på et slikt utgangspunkt er det problematisk for meg å argumentere for at konsulentene har én type tilnærming som de konsekvent benytter seg av. Enkelte av konsulentene viser til at de har benyttet seg av for eksempel både en *top-down-* og en *bottom-up-*implementering, men også en kombinasjon av de to. Det viser seg at det er de største aktørene i avhandlingens

utvalg som brukte tiden til å tale for en hybridtilnærming. Avhandlingen har ikke empirisk materiell som kan brukes til å konkludere på spørsmål om anvendelse av hybridtilnærmingen.

Basert på drøftingen fremkom det at top-down- tilnærmingen var effektiv i de prosesser der konsulenter ikke har muligheter til å være i organisasjonen over en lengre periode, eller at det ikke er kritisk for et prosjekt å involvere flere aktører enn lederskapet. Bottom-up- tilnærmingen var effektiv i de prosesser der konsulenter skal være i en organisasjon over en lengre periode, og at endringen er omfattende og er avhengig av å involvere flere aktører enn bare lederskapet. Det finnes derfor belegg for å konkludere med at *det rasjonelle verktøyperspektivet samsvarer* gjennom en top-down/hierarkidoktrine-prosess. Det utgjør en del av hvilke teorier og metoder konsulenter kan legge til grunn for sin implementering. Videre er det også belegg for å konkludere med at *det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer* gjennom en bottom-up/profesjonsdoktrine-prosess. Det utgjør også en del av hvilke teorier og metoder som konsulenter kan legge til grunn for sine operasjoner.

8.2.3 *Utfordrende faktorer med implementeringsprosessen*

Hvilke faktorer kan ifølge informantene utgjøre de største utfordringene med en implementeringsprosess? Fra redegjørelsen ble det utledet flere sammenknyttede faktorer om utfordringer i en implementeringsprosess: Ledere og ansatte som ikke aksepterer eller ønsker endring. Ansatte som ikke blir involvert, hørt i prosessen eller identifiserer seg med organisasjonen. I tillegg til utfordringer med at organisasjonen setter av for lite tid.

Jeg konkluderer med at alle de tre teoretiske perspektivene samsvarer med informanternes besvarelser. En viktig presisering er at perspektivene samsvarer i forskjellig grad med informanternes besvarelser.

Det rasjonelle verktøyperspektivet samsvarer med ledere som ikke aksepterer eller ønsker endring.

Det ny-institusjonelle symbolperspektivet samsvarer med den utfordrende faktoren med å implementere løsninger som kan gå på «tvers» av organisasjonens og ansattes identitet.

Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer med ansatte som ikke aksepterer eller ønsker endring. Det samsvarer også med faktoren om at ansatte må bli hørt i prosessen. Kulturperspektivet samsvarer også med den utfordrende faktoren om man implementerer løsninger som kan gå på «tvers» av organisasjonens og ansattes identitet. Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer i tillegg med den utfordrende faktoren om organisasjonen setter av for lite tid til iverksettingen.

8.3 Oppsummering av de viktigste funn

- Beste praksis er ikke et velegnet begrep å ta i bruk for å beskrive konsulenter tilnærminger til implementering. Det er bare dekkende for to av avhandlingens konsulenter.
- Det rasjonelle verktøyperspektivet samsvarer med konsulenter evalueringer av metodikken som vellykket basert på gode resultater og positive erfaringer fra tidligere oppdrag.
- Det rasjonelle verktøyperspektivet samsvarer med majoriteten av informantutvalget angående besvarelser om hvilke kontekster som konsepter er hentet fra. Den største andelen av konsulenter i utvalget praktiserer metodikker for implementering som kommer fra en bestemt setting (global kontekst) med gode resultater. Det ny-institusjonelle symbolperspektivet samsvarer også med informanters besvarelser, basert på at det kan være et resultat av en institusjonalisering. Det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer med de to konsulenter som ikke anvender konsepter som er hentet fra en global kontekst. De praktiserer metodikker som er utledet internt i konsulentselskapet.
- Avhandlingens konsulenter benytter seg av tre implementeringstilnærminger: Hierarki (top-down), profesjonsdoktrinen (bottom-up) og en hybridtilnærming. Det gjør at verktøy- og kulturperspektivet samsvarer med hvordan konsulenter anvender teoretiske doktriner i klientkontekster. Ingen empiriske belegg for å argumentere for at de- kobling i regi av symbolperspektivet inngår i konsulenter fremgangsmåter.

- Det er de menneskelige aspektene som utgjør de viktigste faktorene for utfordringer med en implementering. Løsninger og tekniske aspekter benevnes ikke som faktorer som kan utgjøre de største utfordringene ved en implementering.
- Det rasjonelle verktøyperspektivet, det ny-institusjonelle symbolperspektivet og det institusjonelle kulturperspektivet samsvarer med informanternes besvarelser som utfordrende faktorer med implementeringsprosessen. Det institusjonelle kulturperspektivet har samsvar med flere faktorer enn de to andre perspektivene.

8.3.1 Videre forskning

Avhandlingen har forsøkt å gi et dekkende bilde av hvilke teorier og metoder for implementering som ligger til grunn for avhandlingens konsulenter i deres rådgivning om iverksetting. Det har blitt avdekket hvordan konsulenter under gitte betingelser og med hvilke premisser anvender selskapets metodikker i møte med sine kunder. I tillegg til at utfordrende faktorer med implementeringsprosesser har blitt avdekket

Videre forskning på feltet kan by på mange andre spennende tilnæringer. Man kan ta for seg det som ofte innenfor organisasjonsteorien omtales som oversettelses- og overføringsteorier. En slik analytisk vinkel kan belyse hvordan konsulenter som tilhører de lokale og regionale kontorene ved globale konsulentsselskaper, fortolker det overordnede rammeverket for implementering. Det kan etter min formening være spennende å ha som formål å avdekke to aspekter:

1. Hvilke kontekstuelle betingelser gjør at den generelle oppskriften for iverksetting forvaltes forskjellig, og hvordan kommer slike forskjeller til uttrykk innenfor samme selskap?
2. Hvilke aspekter ved oppskriften er kontekstuavhengig, som gjør at den i realiteten anvendes uten noen form for oversettelse eller re-fortolkning?

En annen tilnærming som kan inntas er å følge én spesifikk implementeringsprosess som er ledet av et konkret konsulentsselskap. Det kan benyttes et case som kan ta for seg hvordan prosessen forløper ved bruk av selskapets metodikk. Hvor målet kan være å avdekke dyptgående hva som er gjeldende innenfor ulike faser av prosessen og hvilke arbeidsprosesser som kommer til uttrykk i de ulike fasene. Hensikten kan også

være å empirisk avdekke hvordan konsulenter i praksis fortolker og benytter seg av oppskriften i en virkelig kontekst.

En annen tilnærming til videre forskning er å gjennomføre sektorstudier. Der kan det overordnede formålet være å redegjøre for og analysere hvordan lignende tiltak iverksettes i organisasjoner som varierer med sektor. For eksempel kan det avdekkes forskjeller og likheter mellom hvordan konseptet om *Lean* implementeres i en privat aktør og i en offentlig aktør. Hvilke kontekstuelle, formelle og prosessuelle aspekter differensierer konsulenter arbeidsprosesser med å implementere samme type konsept i organisasjoner som har en forskjellig organisering, kundemasse og tjenestetilbud?

8.3.2 *Avsluttende tanker*

Basert på funn i avhandlingen kan det problematiseres om det lar seg gjøre å etablere en beste praksis for implementering i moderne organisasjoner. Etersom at den organisatoriske konteksten og konkrete løsninger som skal iverksettes varierer, kan det reises spørsmål om det praktisk talt er mulig å konstruere en metodikk for implementering som gir overlegne resultater og konkurransemessige fortrinn uavhengig av kontekst. Selv om to av avhandlingens informanter taler for at det er mulig, reiser jeg likevel en kritisk røst. Jeg stilte informantene spørsmål om de anvender beste praksis i sine iverksettingsoperasjoner. Det ble møtt med «ja» fra de to som oppfatter selskapets metodikk som beste praksis. Blant de resterende informantene ble jeg møtt med sterk skepsis.

Jeg vil argumentere for at konteksten spiller en sentral rolle for effekter av en praksis. For å implementere med suksess handler det ikke om å bare kopiere hva de største og beste organisasjonene har gjort, det handler om å tilpasse etter hvilke rammer som kjennetegner organisasjonen. Tilpasses organisasjonen til å passe med konteksten som en beste praksis er hentet fra, er det en stor risiko for organisasjonen. Da beveger man seg vekk fra implementering og over på en helhetlig organisasjonsendring. Da risikeres det at en organisasjons allerede etablerte strukturer og nedarvede kulturelle aspekter rives opp etter røttene. Jeg skal kaste en brannfakkellinn i beste praksis-debatten. Det er ikke fornuftig å benytte seg av beste praksis for å konstruere metodikker for implementering. Det er mer fruktbart å benytte seg av ledende

praksiser for å konstruere metodikker for implementering. Den signifikante forskjellen på en beste praksis og en *ledende praksis* er at sistnevnte kan justeres og tilpasses organisasjoner. Det blir derav en form for ideologi for hvordan konsulenter bør iverksette nye løsninger i organisasjoner, og ikke en statisk og rigid oppskrift.

Det er ikke bare eksterne konsulenter som er avhengig av å tilpasse sine metodikker i møte med klientkontekster. Det er noe som berører menneskelig atferd i ulike sammenhenger. Det finnes ikke den perfekte måten å gjennomføre en endring på eller en metodikk som løser alle problemer. En spennende problemstilling er hvordan vi mennesker forholder oss til nye tiltak. Er det slik at vi godtar å endre oss når det fremkommer tall, modeller og grafer som illustrerer at det er best? Eller er vi kanskje i den andre enden, at det er for krevende å endre seg og at vi fortsetter i det samme behagelige tempoet. Stoler vi på at ulike «beste praksiser» vil gi oss overlegne resultatene, eller endrer vi oss bare når vi føler at vi selv har pekt ut kursen og sparket ifra? Selv om det er konsulenter som er hovedaktørene i avhandlingen, er deres utfordringer i arbeidshverdagen noe vi alle kan reflektere over. Det er litt som den ene informanten min sa til engelske konsulenter på oppdrag i Norge på 1980-tallet, det er tre utfordringer med endringsprosesser i Norge: «People, People and People».

Litteraturliste

- Aase, T. H. og E. Fossåskaret (2007): *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Abelia 2012: *Konsulentbransjen - En forutsetning for et kunnskapsbasert Norge*. NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter.
- Andersen, A. H. (2014): «Konsulentbransjen har opplevd rekordvekst etter finanskrisen: Dobling på tre år.» *Kapital 10/2014: 22-26*
- Beer, M. and Nohria, N. (2000): “Cracking the code of change.” *Harvard Business Review* 78 (3): 133-141
- Berg-Sørensen, A., Grøn, Caroline Howard, & Foss Hansen, Hanne. (2011): *Organiseringen af den offentlige sektor : Grundbog i offentlig forvaltning*. København: Hans Reitzel.
- Biggs, D. (2010): *Management Consulting: A Guide for Students*. Hampshire: Cengage Learning.
- Brunsson, N. (2006): *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. 2. utg. Malmö: Liber AB.
- Camp, R. C. (1989): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee: Quality Press.
- Christensen, T. (1991): *Virksomhetsplanlegging: myteskaping eller instrumentell problemløsning?* Oslo: Tano.
- Consulting Ideas (2010): “What is consultancy” <<http://consulting-ideas.com/>> [08.05.2015]
- Crittenden, V. L. and W. F. Crittenden (2008): “Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation” *Business Horizons* 51(4): 301-309.
- Czerniawska, F. (1999): *Management consultancy in the 21st century*. West Lafayette: Purdue University Press.

- Czerniawska, F. (2007): *The trusted firm: how consulting firms build successful client relationships*. Chichester, England: J. Wiley & Sons.
- Demers, C. (2007): *Organizational change theories: a synthesis*. Los Angeles: SAGE.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1991): *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Everett, E. og Furseth, I. (2012): *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Hiebeler, R., Kelly, T. B., Kettelman, C. and Arthur Andersen & Co. (1998): *Best practices: Building your business with customer-focused solutions*. New York: Simon & Schuster.
- Hupe, P. and H. Sætren (2014): "The sustainable future of implementation research: On the development of the field and its paradoxes" *Public Policy and Administration* 29(2): 77-83
- Jacobsen, D. I. (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnson, L. K. (2004): "Execute your strategy without killing it" *Harvard Management Update*, 9(12), 3-6.
- Justesen, L. and N. Mik-Meyer (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005): "The office of strategy management" *Harvard business review*, 83(10): 72-80.
- Karlsen, G. R. (2010): *Det regulerte arbeidsmiljø: implementering av HMS i et differensiert organisasjonslandskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2013): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kipping, M. and T. Armbrüster (1999): *The consultancy field in Western Europe*. Reading: The University of Reading. CEMP Report (6).
- Kitay, J. and Wright, C. (2007): "From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants" *Human relations*, 60(11): 1613-1640.
- Konsulentguiden (2013): «Konsulentkjøp 2013»
<<http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?id=399629>> [08.02.2015]
- Konsulentguiden (2014): "Management Consulting 2014"
<<http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?id=410752>> [08.02.2015]
- Mankins, M. C. and Steele, R. (2005): "Turning Great Strategy into Great Performance" *Harvard Business Review* 83 (7): 64-73.
- Maurer, R. (1996): "Using resistance to build support for change" *The Journal for Quality and Participation* 19 (3): 56-63.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony" *American journal of sociology* 83(2): 340-363.
- Meyers, D. C., Durlak, J. A. and Wandersman, A. (2012): "The quality implementation framework: A synthesis of critical steps in the implementation process" *American journal of community psychology*, 50 (3-4): 462-480.
- Nilssen, V. L. (2012): *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- O'Mahoney, J., and Markham, C. (2013): *Management consultancy*. Oxford: Oxford University Press.
- Pedersen, S. G. and J. S. Arlbjørn (2012): "Implementering af strategi". *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 76(3): 35-56.
- Pressman, J. L., Wildavsky, A. B., & Oakland Project. (1984): *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland: or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development*

Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid.* Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (1991): *Fra teori til teknikk: private organisasjonsutviklingsfirmaer i offentlig sektor.* Oslo: TANO.

Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet.* Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2009): *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A., Furu, E. M., og Eilertsen, T. V. (2014): *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering.* Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Sadler, P. (1998): *Management consultancy: a handbook of best practice.* London: Kogan Page.

Sarvary, M. (1999): "Knowledge management and competition in the consulting industry", *California management review*, 41 (2): 95-107

Scott, W. R. (1987): "The adolescence of institutional theory". *Administrative science quarterly*: 32(4): 493-511.

Scott, W. R. and G. F. Davis (2007): *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives.* New Jersey: Pearson Education.

Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation.* New York, Evanston and London: Harper & Row.

Selznick, P. (1996): "Institutionalism "Old" and "New".” *Administrative Science Quarterly* 41(2): 270-277.

Shah, R. and P. T. Ward (2007): "Defining and developing measures of lean production". *Journal of Operations Management* 25(4): 785-805.

Sorge, A. and A. van Witteloostuijn (2004): “The (non)sense of organizational change: An Essai about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories”. *Organization Studies*, 25(7), 1205-1231.

Store norske leksikon (2009 a): «Implementere» <<https://snl.no/implementere>>
[06.10.2014]

Store norske leksikon (2009 b): «Benchmarking» <<https://snl.no/benchmarking>>
[04.11.2014]

Store norske leksikon (2009 c): «Fagarbeider» <<https://snl.no/fagarbeider>>
[07.12.2014]

Sturdy, A., Handley, K., & Clark, T. (2009): *Management consultancy: Boundaries and knowledge in action*. New York: Oxford University Press

Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2015): *Management as consultancy. Neo-bureaucracy and the consultant manager*. Cambridge: Cambridge University Press.

Szulanski, G. (1996): “Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm”. *Strategic Management Journal* 17 (2): 27-43.

Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Waddell, D. and A. S. Sohal (1998): “Resistance: a constructive tool for change management”. *Management Decision* 36(8): 543-548.

Watson, G. H. (1993): *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. New York: J. Wiley and Sons.

Wellstein, B. and A. Kieser (2011): “Trading “best practices”—a good practice?” *Industrial and Corporate Change* 20(3): 683-719.

Werr, A., and Styhre, A. (2002): “Management consultants—friend or foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship” *International Studies of Management & Organization*, 32(4): 43-66.

Widerberg, K. and K. Bolstad (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt : en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Yukl, G. A. (2013): *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

Tema 1: Konsulenten: erfaring og kompetanse

- 1) Hva er det du primært jobber med?
- 2) Hvor har du din kompetanse fra? (Utdanning, praksis, kurs etc.)
- 3) Hvilke grep gjør du for å forsikre deg om at du er oppdatert på viktige bidrag innenfor fagfeltet ditt?

Tema 2: Implementeringsteknikker og beste praksis

- 1) Når jeg sier implementering, hva legger du i begrepet?
- 2) Når jeg sier beste praksis, hva legger du i begrepet?
- 3) I hvor stor grad mener du praksiser er overførbare fra en organisasjon til en annen?
- 4) Enkelte konsultentselskaper proklamerer ofte at de implementerer i henhold til «beste praksis», i hvilken grad vil du si at du gjør det samme?
- 5) I hvor stor grad følger du en fast mal for hvordan du implementerer?
- 6) Kan du i grove trekk, dele opp (din) implementeringsprosessen i sentrale faser?
- 7) Hvilke grep gjør du for at tiltakene som implementeres ikke går på tvers av allerede eksisterende praksiser?
- 8) Vil du si at grep som benyttes i implementeringen er dine egne? Hvis ikke, hvor kommer de fra?
- 9) I de prosjektene du med på, i hvor stor grad involveres personer utenfor ledelsen?
- 10) Er det forskjeller på hvordan prosesser forløper i f.eks. Norge kontra utlandet og sektorvis?
- 11) Kan du peke ut de viktigste momentene (sukesskriterier) ved en vellykket implementering?
- 12) Kan du fortelle om en episode der du har mislyktes med en implementering?
- 13) I hvilken grad er din tilnærming til implementering formet etter top-down og/eller bottom-up?

Vedlegg 2

Eksempler på forespørsler om deltakelse på intervju

Hei

Jeg holder på med masteroppgaven min innenfor faget organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven min skal ta for seg temaet «implementering», der jeg skal kartlegge hvilke former for implementering som praktiseres av ulike konsulenter. I den anledning vil jeg spørre deg om du hadde vært villig til å bistå meg i det arbeidet? Intervjuet vil ta for seg ulike spørsmål om hva du tenker omkring fenomenet implementering, og hvordan du faktisk går frem når du implementerer.

Hvis du ikke har noen kjennskap til feltet, hadde jeg satt pris på om du kunne ha satt meg i kontakt med andre i «...» som holder på med såkalt "management consulting".

mvh Tor-Jørgen Tiber-Olsen
Masterstudent i Organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø
97891403

Hei

Jeg holder på med en masteroppgave innenfor feltet implementeringer. I den anledning er jeg avhengig av å innhente informasjon fra dere eksperter. For å innhente slik informasjon skal jeg ta i bruk intervju som metode. Det vil være et intervju der jeg stiller deg noen spørsmål omkring hvordan du jobber med implementeringsprosjekter. Jeg er interessert i hvor aktiv du er i prosessen, hvor din implementeringskompetanse kommer fra og kjennskap til beste praksiser. Top-down-, bottom-up-, kontekst,- og prosessorientering er viktige nøkkelord. Kunne det ha vært aktuelt for deg å delta i et slikt intervju? Jeg ville ha satt (eventyrlig) stor pris på om du kan!

mvh Tor-Jørgen Tiber-Olsen
Masterstudent i Organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø
97891403

Vedlegg 3

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Kjell Arne Røvik
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet
Postboks 6050 Langnes
0001 OSLO

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norsway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Vår dato: 20.01.2015

Vår ref: 41592 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

41592	<i>Hvilke holdninger, grep og metodisk rammeverk for implementering ligger til grunn for konsulentbransjen i norsk næringsliv</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kjell Arne Røvik</i>
<i>Student</i>	<i>Tor-Jørgen Tiber-Olsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeplikt, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TROMSØ: NSD, Norges teknisk naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 41592

Ifølge prosjektmeldingen skal utvalget informeres muntlig om prosjektet og samtykke muntlig til deltakelse. For å tilfredsstille kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål / problemstilling
- hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling
- hvilke typer opplysninger som samles inn
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt, her 15.05.2015
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 15.05.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

