

“BPR på norsk!”

Managementkonseptet Business Process Reengineering (BPR)
som kulturell praksis

av
Berit Moltu

PhD-avhandling i Tverrfaglege kulturstudiar.



Institutt for tverrfaglege kulturstudiar (KULT)
Historisk-filosofisk fakultet
Noregs teknisk naturvitskapelege universitet (NTNU)
Trondheim 2003.

Forord

Dette er ei doktorgadsavhandling innan tverrfaglege kulturstudier, levert ved HF-fakultetet, NTNU, Trondheim. Artiklane som utgjer denne avhandlinga er skrivne i ei 3-årsperiode hausten 1999-2003. I denne perioda har eg i all hovudsak vore finansert av EU-prosjektet PRECEPT, (Process Re-engineering in Europe: Choice, People and Technology). Den overordna målsettinga i prosjektet har vore å studere managementkonseptet Business Process Re-engineering si vandring frå det oppstod på austkysten av USA, til Europa, og inn i norske bedrifter. Vi har der freista å seie noko om kva kanalar og vegar dette konseptet tok, samt seie noko om kva former det tok undervegs.

Problemstillinga i avhandlinga er utarbeida og forma i samband med dei overordna problemstillingane i dette forskingsprosjektet. Empirisk materiale er og nytta frå arbeidet i dette forskingsprogrammet. Dette har gjort ei samskriving til avhandling mogleg. Nokre av artiklane baserer seg derimot på empirisk materiale frå eit feltarbeide eg gjorde i oljeselskapet “Norwestoil” det siste halvanna året eg var tilsett som stipendiat på forskingsprogrammet PAKT, (Program for anvendt koordineringsteknologi) ved NTNU. Takk skal du ha Jan for at du hjalp meg til eit supert feltarbeide! Og takk til alle velvillege informantar eg møtte i feltarbeidet, og ikkje minst takk til direktøren som så generøst opna anleggsportane på vid gap for meg. Her kjem endeleg mine offentlege bidrag!

I den lokale PRECEPT-gruppa jobba eg ilag med professor Knut Holtan Sørensen, Institutt for tverrfaglege kulturstudier, som og var prosjektleiar, og professor Eric Monteiro, Institutt for informatikk og datateknikk, NTNU. Takk for at eg fekk vere ein del av eit slikt fint “team”. Vegleiar for

doktorgradsarbeidet har vore professor Knut Holtan Sørensen. Takk til han for alle interessante samtalar og gode diskusjonar vi har hatt desse åra. Dei har gjort avhandlingsarbeidet til ein mykje mindre einsam stad å vere.

Bivegleiar har vore dr.philos Olav Eikeland, Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), Oslo. Etter kvart som ubehaget i erkjennelsen av “det flytande” og “det konstruktivistiske” seig inn over meg, var det alltid godt å snakke med Olav, eit "grunnfjell" i norsk arbeidslivsforskning. Etter desse samtalanane kjentest det ut som eg fekk fast grunn under føtene att. Stor takk til både Olav og Knut. Spesielt takk til Knut som såg meg og fanga meg opp. Utan han inga avhandling!

Mitt første møte med STS-tradisjonen (Science and Technology Studies) var då eg som sivilingeniørstudent ved NTH, i eit forsøk på å forme NTH meir slik eg ville, arrangerte Ukeforumskonferansen “Vitskap, forskning og etikk”. Professor Håkon With Anderssen som eg hadde møtt gjennom kuset i “Teknologihistorie” og "Teknologi, miljø og verdiar" var ein viktige samtalepartnarar då. Kurset til Matthias Kaiser, “Vitskap, teknologi og samfunn” fulgte opp, og ulike miljøkurs og seinare vit.ass.jobb hos førsteamanuensis John Hermannsen ved ORAL vart i mange år innspel til min måte å jobbe med teknologifag som sivilingeniør på.

I mi faglege vandring og forming har mange folk og miljø vore viktige og betydningsfulle i ulike perioder. Det heile starta med professor Morten Levin, Institutt for organisasjon og arbeidslivsfag (ORAL) ved gamle NTH, då eg som sivilingeniørstudent i petroleumsteknologi oppdaga Morten sine kurs i 'sosiologi' og 'offentleg administrasjon & planlegging'. Han hadde alle dei spanande kursa der “sosialitet” vart tematisert. Då var det gjort. Seinare vart det professor Max Elden og ORAL, som gjennom “Samfunn og

Bedrift”, spesialopptaket i “Bedriftsadministrasjon”, smågruppespsykologikursa og seinare jobben som vit.ass., bidrog til den vidare sosialiseringa inn i norsk arbeidslivsforskning. I dette miljøet kjende eg meg "heime". SUM-gruppa (Strategisk utvikling gjennom medverknad), ei doktorgradsgruppe ved ORAL, var i denne perioda veldig viktig, spesielt Øystein Fossen, som eg over mange år hadde ein fagleg samtale på gang med. Likeeins var alle doktorgradskursa og dei leia sjølvstudia ved ORAL innan vitskapsteori, vitskapsfilosofi og kvalitativ metode viktige. Vitskapsteoretisk forum var ein annan viktig arena.

Etter nokre år i arbeidslivet tok eg til som doktorgradsstipendiat ved PAKT-programmet, eit av dei første tverrfaglege forskningsprogramma ved UNIT (Universitet i Trondheim), leia av professor Per Morten Schiefloe, og professor Tor G. Syvertsen. I denne perioda vart det og fagdel i hovudfag sosiologi på Dragvoll. Eit stort fagleg løft var det å kome i kontakt med miljøet rundt Arbeidslivssentrum i Stockholm, spesielt gjennom forskarkurset til Bo Gøranzon, Kjell S. Johannessen og Maria Hammaren. Medstipendiat Terje Sørensen var alltid ein inspirerende fagleg diskusjonaspartnar på dette feltet.

Heilt sidan arbeidet med hovudoppgåva om kjønn og forskarrekruttar (vegleia av Elin Kvande på IFIM) har kjønnsforskninga vore eit fagleg interessefelt, ikkje minst kunnskapsteoretisk. Mange seminar og kurs ved Senter for kvinne og kjønnsforskning har vore viktige, t.d feministisk litteraturvitskap. Her kom eg og borti skrivekursa som professor Sissel Lie, Tora Løkensgaard Hoel og Marthe Halse arrangerte, spesielt kurset “Skrivingsrom”.

Til slutt og ikkje minst, takk til alle ved Institutt for tverrfaglege kulturstudier (KULT, tidlegare Senter for teknologi og samfunn) ved NTNU i Trondheim, der eg har hatt arbeidsplass som forskar sidan hausten 1999. Dette trur eg er eit av “dei beste” institutta ved NTNU. Eit veldig spennande og spenstig fagleg miljø, eit utruleg velfungerande institutt og ikkje minst sosialt ein veldig bra stad å vere med mange hyggelege kollegaer.

Takk til mange gode lesarar og kommentatorar undervegs i dette miljøet. Takk til både IKT-gruppa med Nora Levold, Anne Jorunn Berg, og IKON gruppa med Per Østby, Stig Kvål for å nemne nokre. Norsk språkvask vart utført av Ingar Arnøy, Unn Kristin Daling, Lise Kvande, Yngve Skjæveland og Øyvind Thomassen. Tusen takk til alle saman! I den siste harde kneika av arbeidet delte eg mange og lange pauser med doktorgradsstipendiat i antropologi Malin Noem Ravn og post.doc. i teknologihistorie Anne Kristine Børresen. Felles skjebne, felles trøst!

Berit Moltu

Trondheim, september 2003

INNHALD

1. Frå praksis til praksis. Eit nordamerikansk managementkonsept på reise	1
Disposisjon av avhandlinga	4
Ei oppskrift på effektivitet?	8
BPR som idé og som praksis	11
Karakteristika ved managementkonsept	20
Management som mote	22
Frå USA til Europa	39
Yrkeskunnskap og praksis	42
Aktørnettverksteori, translasjon og makt	49
BPR som faktish	59
Metode	64
Litteratur	70
2. Business Process Reengineering. Revolusjonen som spreidde seg Om det nyttige i det mangetydige	83
Introduksjon og problemstilling	83
Uttalt-BPR og bruks-BPR	84
Reengineering - med blanke ark og fargestifter til	85
BPR-revolusjonen og budskapet om at "det nye" skal komme	86
Det mangetydige i prosessforståinga	88
BPR med eller utan IT?	93
BPR: Restrukturering, rasjonalisering og "downsizing" eller "empowerment"?	97
Anti-hierarki og flate organisasjonar eller	

autoritær "top-down" endring?	100
BPR eit konsept med svakt definert kjerne	106
Rorschachtesten - denne raude fane!	
Det nyttige i det mangetydige i BPR	108
Litteratur	111
3. BPR is dead! Long lives the Process! The uptake of Business Process Reengineering in Norway	120
BPR in Norway - a success, but of what kind?	120
The dynamics of uptake	123
Method	128
The Norwegian context	131
How the word gets around: the importance of a spokesperson	137
The academic channel	145
Creating a BPR audience	150
The name is dead, but the process lives on.	
BPR in the hands of the consultants	152
BPR according to Norwegian consultants	157
Norwegian BPR and the nature of uptake	170
Literature	173
4. Organisasjonskonsulentar som pragmatikarar. Ei etnografisk studie av ei likal tilpassing av eit nordamerikansk managementkonsept	177
Samandrag	177
Berre eit motefenomen?	177

	Korleis kan vi forstå konsulentarbeid	179
	Metode og design	183
	Bakgrunn for organisasjonsendringa	184
	Interesser og aktørar finn kvarandre	188
	Medverknadsspråket vert forhandla inn	194
	Kampen om å definere merkelappane og "dei andre". BPR versus KF	198
	Translasjonar av konseptet?	202
	Den pragmatiske improvisasjonens strategiar	208
	Litteratur	213
5.	Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse	216
	Samandrag	216
	Utsetjing av vedlikehaldsarbeid	216
	Forteljinga som analytisk grep	218
	Metode	223
	BPR og outsourcing, mellom tragedia og satira?	226
	Leiinga sine forteljingar om kompetanse og læring	230
	Spisskompetanse i vedlikehald.	
	Ei romantisk forteljing?	235
	Romantiske forteljingar basert på eit pragmatisk kunnskapssyn?	244
	Ulike forteljingar og deira implikasjonar for handling	247
	Litteratur	247
6.	"Dette er ikkje noko PC-spell!" Yrkeskunnskap i møte med BPR	258

På drift i prosessanlegget	258
Prosessoperatørar sin yrkeskunnskap, brot eller kontinuitet?	261
Prosessorganisering eller aktivitetar som bidreg med verdiskaping for kunden?	265
Prosesskartlegging eller fysisk flyt?	270
Vi går anlegget. Loggrunder	273
Aktiv og passiv tid?	278
Den nye organiseringa; Frå funksjon til prosessorganisering, eller var det andre vegen?	282
Spesialisering inne og ute?	285
Rotasjon mellom to områder inne?	289
Det sanselige og det semiotiske i yrkeskunnskapen	291
Litteratur	298
7. Mot ein reflektiv medverknad? Nye former for legitimering av medverknad med vekt på kunnskap	303
Eit blick på norske tradisjonar	303
Eit internasjonalt sideblikk	305
Medverknad - symbolsk makt og fleksiblet tolkbart	307
Tradisjonelle hegemoniske legitimeringsformer	308
Metode i eit endringsarbeid basert på BPR	310
Kva er BPR og finst det medverknad i BPR?	312
Frå "Fragleberget" til "Skiftlaget" - Partsrelasjonar i "Norwestoil"	314
Konsulentmedverknad som innsal,	

oppslutning og tapping -	
Døme frå kartlegging av arbeidsprosessar	320
Konsulenten sitt autonome handlingsrom -	
Medverknad forhandla ut att i analysefasen	323
Innrullering av medverkand med eksplisitt	
kunnskapslegitimering for å omgå fagforeiningar -	
Døme frå "Partssamansette kunnskapsgrupper"?	325
Kunnskap som motverknad? - Døme frå	
"Fleirfaglegheitsgruppa"	327
Eit organisatorisk handlingsrom for medverknad	330
Avsluttande kommentar	337
Litteratur	338
8. Feltarbeid som dialog. Om etnografi og kunnskapsproduksjon	341
Innleiing	341
Semiotisk kulturomgrep og tjukke beskrivingar	343
Skrijving og tekstproduksjon som metode?	348
Utvisking av skilje mellom kunst og vitskap	350
Mot et utvida sanningsomgrep?	352
Forskarsubjekt, kropp og erfaring.	
Kroppen som det underbevisste?	355
Feltarbeid som eksistensiell erfaring	356
Feltmøte som identitetsskapande møte	358
Dialogen som kunnskapsproduksjon og metode?	362
Konklusjon	364
Litteratur	376

APPENDIX:

1. The social shaping of Business Process reengineering (BPR) in “Norwestoil”.
Case report. 380
2. Den fysiske flyten i anlegget 409

FRÅ PRAKSIS TIL PRAKSIS. EIT NORDAMERIKANSK MANAGEMENTKONSEPT PÅ REISE

Denne avhandlinga handlar om forflytting og bruk av managementkonseptet Business Process reengineering (BPR), også kalla prosessorganisering, og korleis dette konseptet har vandra på si reise frå USA til Noreg og inn i norske bedrifter. Avhandlinga handlar ikkje like mykje om heile reisa og alle stoppa undervegs. Først og fremst handlar denne avhandlinga om den praktiske bruken av mangementkonseptet Business Process Reengineering, m.a.o. hovudvekt på siste del av reisa; konseptet i møte med ei norsk bedrift. I avhandlinga er vi òg innom første del av reisa, litteraturen om konseptet BPR, i tillegg eit av stoppa undervegs, konsulentbransjen.

Når det gjeld studie av managementkonsept er det ein del litteratur på *spreiing* av mangementkonsept. Ein analogi til denne litteraturen har vi i teknologi- og innovasjonsstudiar der innføring av ny teknologi vert sett på som eit spørsmål om diffusjon eller spreiiing av innovasjonar som allereie er gjort. Diffusjon er ein metafor lånt frå fysikk og kjemi der det er snakk om forflytting av partiklar i tid og rom. Ein mykje nytta modell knytt til diffusjon av innovasjonar er den såkalla sentrum-periferi modellen (Schön 1973 i Sørensen 1987:10). Den byggjer på ein føresetnad om at innovasjonen som skal spreiiast, er ferdig utvikla før spreiiinga tek til. Diffusjon er korleis innovasjonen flyttar seg frå senteret til den endelege brukar, og dirigert diffusjon er ein sentralt styrt prosess av spreiiing, opplæring og framskaffing av ressursar og incitament. Den prototypiske

”spreiaren” er ein seljar av t.d. nye legemiddel. Det finst dessutan to variantar av sentrum-periferimodellen: i den eine består sentrum av ein slags emissær som dreg rundt på kryss og tvers i sitt område og spreier ”den gode budskap”. Vi kan lett sjå for oss mangementkonsulenten eller ”gurukonsulenten” i ei slik rolle når det gjeld managementkonsept. Og i den andre er det snakk om eit magnetisk sentrum som trekkjer potensielle diffusjonsagentar frå periferien til seg, slik t.d. universitet har gjort i lang tid. Denne sentrum-periferimodellen kan utviklast og nyanserast til ein sentrum-satelittsentrum-periferimodell.

Ein kan lett lese historia om BPR ut frå eit slikt perspektiv, om eit mangementkonsept som har blitt utvikla til eit ferdig produkt i Boston og som har blitt selt inn av konsulentar og regionale ”gurukonsulentar”, og når sluttbrukaren i form av ei implentering av konseptet. Det er då ei typisk ovanfrå og ned innføring. Dette perspektivet handlar først og fremst om ei kvantitativ forflytting av eit konsept med eit ferdig innhald som ikkje endrar seg undervegs. Spreiinga sitt forløp vert gjerne presentert i form av S- og Gauss-kurver. Til eit visst punkt kan denne førestillinga ha noko for seg i form av at det er noko med BPR som vert forflytta. Alle perspektiv løfter fram noko og gjer andre ting usynleg, men kva som vert forflytta og korleis denne forflyttinga skjer, seier perspektivet ikkje noko om.

Utgangspunktet for denne avhandlinga er at denne førestillinga er mangelfull når det gjeld managementkonsept, på same måten som ho er mangelfull eller feilaktig for teknologiske innovasjonar. Sørensen (1987:3) peikar på at ved innføring av ny teknologi krevst eit minimum av tekniske såvel som organisatorisk tilpassing, og at det difor er rimeleg å sjå på innføring av ny teknologi som ein innovasjon. Han kallar dette innovasjon ”nedanfrå”. Dette skil seg frå innovasjonar ”ovanfrå” ved å legge vekt på

dei meir kreative aspekta i innføring, og legg avstand til den litt mekanistiske forståinga av teknologioverføring eller forflytting som ofte følgjer av eit slikt ”ovanfrå” perspektiv.

For å analysere mitt empiriske materiale har eg nytta konstruktivistiske teknologi- og vitskapsstudiar (Science and Technology Studies, STS) for å forstå forflyttinga og bruken av managementkonseptet Business Process Reengineering (BPR). Dette er teoriar som er utvikla spesielt for å forstå spreining av teknologi. Like fullt er det òg spesifikk kritikk av å sjå teknologisk spreining som ein lineær diffusjonsmodell som nemt ovanfor. Meir spesifikt gjer eg bruk av aktørnettverksteori (ANT). Her ser ein på teknologioverføring som ein kontinuerleg nyskapingssprosess. Latour (1986) ser utbreiinga av ein innovasjon som ein forhandlingsorientert transformasjon, eller for å nytte hans eige omgrep, ein translasjonsprosess. Innanfor dette perspektivet vert ein innovasjon utbreidd etter kvart som fleire vert overtalte til å nytte han, men gjennom desse overtalingane/forhandlingane vert innovasjonen transformert, slik at han i aukande grad kan framstå som attraktiv for fleire brukarar. ”Spreining”, eller for å nytte ein annan term, forflyttinga eller utbreiinga handlar dermed om mobilisering og samankjeding av interesser. På denne måten vert innovasjonen nytta av stadig fleire. Forflyttinga eller utbreiinga handlar òg om tilpasing av innovasjonen til nye interesser, slik at han kan nyttast som grunnlag for ei slik samankjeding av interesser, og dermed bruk av stadig fleire. Oppsummert kan ein seie at innovasjonar ikkje er konstante. Dei er under stadig utvikling og omdanning. Av mangel på denne innsikta har ein i diffusjonsstudiar ofte hatt korrelasjonsstudiar som har studert eigenskapar ved individ, organisasjonar eller produkt som påverkar spreingshastigheita (Sørensen 1987:21). Diffusjonsforskinga er og harmoniorientert ved ikkje å sjå kva konflikhtar, strategiar, interessemobiliseringar å seie for korleis

innovasjonar utviklar seg og vert brukte, med unntak av ”irrasjonelle” innslag som motstand mot endring som ein må overvinne. I sum kan ein seie at dei prosessuelle aspekta ved innovasjon/utbreiing/ibruktaking ikkje vert forstått innan ein diffusjonsmodell. I denne avhandlinga vil vi legge vekt på dei prosessuelle aspekta.

Disposisjon av avhandlinga

Avhandlinga baserer seg i all hovudsak på empiri frå to kjelder, frambrakt gjennom to ulike forskningsprosjekt PRECEPT¹ og PAKT². Avhandlinga er skriven og finansiert innanfor rammene av PRECEPT. Ein studie av konsulentar og konsulentfirma som har nytta BPR, inkludert ein av dei viktigaste promotørane av BPR i Skandinavia konsulenten Bjørn Erik Willoch, er gjort i samband med EU-prosjektet PRECEPT (Process Reengineering in Europe: Choice, People and Technology). Feltarbeidet i oljeselskapet ”Norwestoil” vart gjort i samband med forskningsprogrammet PAKT (Program for anvendt koordineringsteknologi) som spesielt studerte bruk av ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi i organisasjonar. Feltarbeidet vart gjort i eit prosessanlegg som eksplisitt har freista å setje i verk organisasjonsendringar baserte på BPR. Avhandlinga består av 8 delar, 7 artiklar og denne innleiinga, samanbindingsartikkelen. Avhandlinga kan lesast som både eit bidrag inn i organisasjon og arbeidslivsforskinga og som eit bidrag inn i STS-forskinga.

¹ PRECEPT, eit europeisk forskningsprosjekt Process Reengineering in Europe: Choice, People and Technology, finansiert av Targeted Socio-Economic Research (TSER) programme, med deltaking frå Danmark, Storbritania, Sveits, Tyskland, Spania, Slovenia og Noreg. PRECEPT har finansiert skrivinga av denne avhandlinga.

² PAKT, Program for anvendt koordineringsteknologi, eit tverrfagleg forskingsprogram ved UNIT, Trondheim, finansiert av i hovudsak Statoil og Telenor, men og med bidrag frå Norsk Forskingsråd.

Den første artikkelen '*Business Process Reengineering - Revolusjonen som spreidde seg. Om det nyttige i det mangetydige*', har managementlitteraturen om BPR som empiri. I denne artikkelen vert omgrepet BPR og den ortodokse BPR litteraturen diskutert og analysert. Eg argumenterer for at BPR er eit opent og fleksibelt fortolkande omgrep, med ein svakt definert kjerne. Det faktum at omgrepet i den ortodokse litteraturen er så lite presist definert, kan i utgangspunktet oppfattast som ein veikskap ved omgrepet, men eg argumenterer for at det vert ein styrke i høve til utbreiinga av det. Ved at omgrepet kan oppfattast som mangetydig vil det kunne innrullere mange ulike aktørar med ulike interesser, noko som er viktig for ei vellukka utbreiing og for eit vellukka OU-prosjekt. Gjennom det mangetydige ved BPR kan ein òg samstundes seie noko og gjere noko anna utan å verte konfrontert med inkonsistensen i det. Dette vil òg kunne vere ein styrke i ein OU-samanheng, dvs. forholdet mellom uttalt-BPR og bruks-BPR.

Den andre artikkelen med tittel '*BPR is dead! Long live the process! The uptake of Business process re-engineering in Norway*' nyttar empiri frå konsulentstudien. I denne artikkelen, som er skriven saman med Knut Holtan Sørensen og Eric Monteiro NTNU, freistar vi å seie noko om dei kanalar som har vore viktige i Noreg når det gjaldt utbreiing av BPR som leiingskonsept. Seminar, litteratur og ikkje minst konsulentar og konsultentselskap har vore særst viktige som bindeledd inn mot norske bedrifter. Ein stor del av norske bedrifter har nytta dette konseptet, men i mange tilfelle har det ikkje ein eksplisitt BPR merkelapp. Managmentkonseptet kan frå konsultentselskapa ha fått ein ny merkelapp. BPR syner seg å ha vore svært stabilt over ein 10 års periode, noko som

taler imot å sjå på managementkonseptet BPR berre som motefads og kortvarige døgnfluger.

Konsulentstudiane går vidare i den tredje artikkelen med tittel *'Organisasjonskonsulentar som pragmatikarar. Ei etnografisk studie av ei lokal tilpassing av eit nordamerikansk managementkonsept'*. Artikkelen handlar om yrkeskunnskapen til bedrifts- og managementkonsulentar, kva konsulentar gjer, og ein diskusjon av ulike måtar å vere ekspert på. I artikkelen vert det lagt vekt på eit skifte frå meir analytiske diagnostiserande måtar å vere konsulent på som bedriftsdoktor via prosesskonsulenten som ikkje ser på 'innhald', men legg til rette for læringsprosessar. I forlenginga av prosesskonsulenten løftar eg fram andre kjente former for å forstå konsulentarbeid som entertainment eller språklæring. Det baserer seg på den språklege og estetiske vendinga i vitskapen. Konsulentarbeid forstått som aktørnettverk (Latour) er ikkje eksplisitt nytta på konsulentarbeid tidlegare. Gjennom ein empirisk studie av korleis konsulentar brukar BPR i eit organisasjonsutviklingsarbeid, peikar eg på konsulenten som språkkunstnar som ein kombinasjon av fleire av desse idealtypene nemnde ovanfor.

Dei neste tre artiklane baserer seg på empiri frå eit prosessanlegg i oljeselskapet "Norwestoil". Her følgjer vi konseptet inn i bedrifta og analyserer dei transformasjonane som konseptet går gjennom i forhandlingane i dei interne politiske prosessane i møte med lokale aktørar og interesser. I artikkelen *'Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse'* vert forteljinga eller narrasjon nytta som grep. Dei BPR-inspirerte organisasjonsendingane initiert frå leiinga og konserninterne konsulentar utløyser såkalla "motforteljingar" frå vedlikehaldstilsette som står overfor trussel om utsetjing av arbeidet deira. Ei romantisk forteljing frå vedlikehaldsarbeid vert fortalt som seier at kunnskap spring ut av praksis,

med ei vekt på erfaring og dei inneforståtte, implisitte sidene av kunnskap. Dette er ei optimistisk forteljing med eit rasjonelt syn på kunnskap. Dette er ei meir offensiv forteljing enn ein meir vanleg forventa “motstand mot endring forteljing” som er vanleg i managementlitteraturen.

Den neste artikkelen med tittel *'Dette er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR'* løftar fram vidare translasjonar av managementkonseptet BPR som dei syner seg i konkrete organisasjonsendringar hos prosessoperatørane. Dette er endringar som omhandlar variantar av rotasjon og spesialisering mellom arbeid ute i anlegget og på kontrollpanelet. Desse endringane vert dessutan diskuterte med omsyn til prosessoperatørane sin yrkeskunnskap, og korleis verte ein kunnig prosessoperatør, der ein ser på yrkeskunnskapen som ein samanheng mellom sansing, kropp og intellekt. Eit argument om ein transparent teknologi vert utvikla, der yrkeskunnskap og teknologi vert vovne saman i ein saumlaus vev. I forlenginga av dette poenget kan ein argumentere for kontinuitet og ikkje brot i yrkeskunnskapen trass i nye teknologiar.

I artikkelen *'Mot ein refleksiv medverknad. Nye former for legitimering av medverknad med vekt på kunnskap'*, syner eg korleis eit organisatorisk handlingsrom for medverknad vert skapt i samband med dette organisasjonsendingsprosjektet basert på BPR. Her forstått som eit spenningsforhold og eit spel mellom aktørar og interesser, legitimeringar og medverknadsformer. I denne artikkelen diskuterer eg eit skifte i tidlegare bruk av medverknad som har vore legitimeret ut i frå demokrati eller nytte, mot ein tendens til å legitimere medverknad ut frå eit kunnskapsargument. Dette handlingsrommet vert illustrert gjennom å nytte metaforen fingervev (trådleik for barn) på strukturar som framstår som noko stabilt, samstundes som dei er mogleg å endre.

I essayet *'Feltarbeid som dialog. Om etnografi og kunnskapsproduksjon'*, utforskar eg ei kunnskapsteoretisk posisjonering i høve til korleis vitenskapleg kunnskap vert konstruert og skapt med utgangspunkt i feltarbeidet. Forholdet mellom feltarbeid og kultur på den eine sida, skriving og etnografi på den andre og til slutt forskarsubjekt og erfaring vert diskutert. Artikkelen legg spesielt vekt på ulike former for dialog som kunnskapsproduksjon og metode.

Tilsaman skulle desse artiklane løfte fram noko av den forflyttinga i rom som BPR-konseptet har gjort i si vanding frå USA til Noreg og inn i norske bedrifter. Men først og fremst løftar artiklane fram noko av den transformasjonen i innhaldet som har skjedd på vandringa og i eit konkret forsøk på bruk av BPR-konseptet i eit organisasjonsendringforsøk. Gjennom dei mange aktørar og interesser som bidreg i forflytting og bruk av konseptet inngår det i tallause forhandlingar mellom desse, og gjennom desse forhandlingane skjer det transformasjonar i innhaldet av konseptet. Desse lokale translasjonane er og nødvendige for å definere lokal meining og innhald til konseptet som utan desse kan tyde alt og ingenting.

Ei oppskrift på effektivitet?

I motsetnad til organisasjonsteorien som analyserer korleis organisasjonar fungerer, er management-teori eit forsøk på å tilby råd om korleis organisasjonar kan fungere betre. I ein debatt mellom Kalleberg (1991) og Utnes (1992) i *Nytt Norsk tidsskrift* om Kenning-tradisjonen i norsk leiing peika Utnes på at magement er ein praktisk disiplin som primært handlar om haldningar og handlingar. Den er altså normativ, samtidig som dei fleste management-teoriar hevdar at dei har empirisk forankring, anten i røynsle eller i konkrete undersøkingar. Dette opnar opp store og kompliserte

debattar om ein eventuell skilnad mellom praksis og empiri. Eikeland (1990) peikar på at det nødvendigvis må vere eit nært samband og overlapp mellom desse, og at ”empiri” også må vere normativ og at ”praksis” også må vere ”empirisk-” og deskriptiv. Likevel er det uklårt om ein management-teori lét seg forkaste ut frå empiriske resultat fordi det normative har ein annan vitenskapsteoretisk status.

Når det gjelder tradisjonelle vitenskaplege teoriar, så vert dei spreidd gjennom standardiserte vitenskaplege kanalar, slik som konferansar, tidsskrift, undervisning, lærebøker, m.v. Trass i dette veit vi at teoriar vert omfortolka og misforstått når dei vert overførte frå ein stad til ein annan (sjå t.d. Latour 1987). Også management-teori har slike kanalar, men dei har ikkje same krav til reproduksjon og kontroll av kunnskapen. Såleis er det grunn til å tru at rommet for omfortolking når management-teori vert overført frå ein stad til ein annan, er endå større.

Denne avhandlinga er ein studie av ei slik overføring, knytt til ein bestemt management-teori kalla Business Process Re-engineering, gjerne forkorta til BPR. Hovudvekta er lagd på kva som skjer når ein teori eller konsept som BPR vert nytta i praksis. Korleis vert konseptet introdusert og korleis vert det nytta som utgangspunkt for å gjennomføre ei endring i den lokale organisasjonen? Avhandlinga fortel like fullt også om korleis konseptet har vorte presentert i Noreg, med særleg vekt på korleis norske organisasjonskonsulentar har tileigna seg BPR. Poenget er ikkje å demonstrere ei form for fornorskingsprosess og heller ikkje å vise at BPR endrar seg på vegen til norske arbeidsplassar. Snarare vil avhandlinga avdekke kva slag språklege og praktiske prosessar som BPR vert ein del av. Avhandlinga vil også syne korleis eit internasjonalt managementkonsept

spelar saman med lokal kompetanse og lokale interesser og kva effektar dette får lokalt sett.

BPR var opprinneleg tenkt å tilby ei universell tilnærming for å betre bedriftspraksis (Hammer 1990, Hammer & Champey 1993). Men vi kan slå fast at BPR ikkje er ein einskapleg ide (Moltu 2000). Vi finn ein variasjon av praksisar, med idear som vert transformerte og translaterte etterkvart som BPR konseptet vert teke opp av ulike grupper (Moltu, Monteiro, Sørensen 2000, Moltu 2001, 2003). Der er to nøkkelsteg i denne transformasjonen:

1. Endringar i programmatisk syn på kva som er involvert i BPR, etter som det initielle konseptet har blitt teke opp av talspersonar ved ulik disiplinær og kommersiell kontekst (t.d. konsulentar, profesjonelle grupper, IT leverandørar, offentlege policy lagarar).
2. Endringar som skjer etter som BPR-teknikken vert teken i bruk innan den spesielle sosioøkonomiske setting av organisasjonen.

Målet med avhandlinga er slik sett å analysere korleis konseptet Business Process Reengineering (BPR) er blitt sosialt omskapt gjennom ulike translasjonar frå ein opprinneleg USA-kontekst gjennom si vandring inn i ei norsk bedrift. Den sosiale forminga av BPR vert sett på som ein prosess der innhaldet og meininga i BPR-konseptet vert endra etter som dei vert tekne opp ulikt av ulike aktørkonstellasjonar og i ulike sosiale kontekster. Eit opent og sentralt spørsmål er kor formande BPR-konseptet er samanlikna med dei ulike kontekstane det inngår i. Sentralt i denne studien er kunnskap om kvar dei vegane slike managementkonsept går og kva viktige kanalar for denne utbreiinga.

Ei anna viktig side ved studien er å forstå kva rolle og form managementkonsept har i konkrete organisasjonsutviklings arbeid. Korleis kan eit mangementkonsept som BPR bidra til å skape og legitimere endringar i bedrifter? Prosjektet er basert på ein etnografisk studie av eit organisasjonsendringsarbeid som nyttar seg av managementkonseptet Business Process Reengineering (BPR) i eit større norsk prosessanlegg. Studien legg vekt på å forstå korleis BPR-konseptet har blitt selt inn i konsernet og korleis konseptet har blitt transformert og lokalt skapt, gjennom å studere dei forhandlingar og alliansedanningar som har gått føre seg mellom ulike aktørar som har vore involvert, til dømes korleis BPR har konkurrert med andre eksisterande managementkonsept.

BPR som ideé og praksis

BPR er eit managementkonsept for organisjonsendring knytta til bruk av informasjonsteknologi. Det vert gjerne assosiert med namna Michael Hammer og James Champy. Dei gav i fellesskap ut boka *“Reengineering the corporation - a manifesto for business revolution”* i 1993, som i meir enn 6 månader var på non-fiction bestseljarlista til New York Times. Etter det har boka vorte omsett til 14 språk og har vore bestseljar over heile verda.

Hammer var tidlegare professor i informatikk ved MIT i Cambridge i USA, men vart etterkvart leiar av sitt eige leiingsutvikling- og konsulentfirma. Hammer vart utnemnd av magasinet Business Week som ein av dei fremste management-guruar i 1990-åra. I 1990 publiserte Hammer ein mykje referert artikkel i Harvard Business Review kalla *“Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”*. James Champey var leiar av eit konsulentfirma CSC Index som spesialiserte seg på utvikling og praktisering av BPR.

Akronymet BPR som og var ei forkorting for Business process redesign, vart først nytta i eit forskningsprogram ved Massachusetts Institute of Technology (MIT) som heitte “Management in the 1990s”. Forskningsprogrammet gjekk frå 1984 til 1989. Gjennom dette prosjektet observerte forskarar som Davenport og Short (1990) at suksessfulle organisasjonar nytta IT-system på ein meir avansert måte enn tradisjonell automatisering av kontor og driftsoppgåver. Venkatraman (1991) utvikla desse observasjonane og identifiserte BPR som eit tredje av fem nivå av IT-induserte organisatoriske transformasjonar. Termen BPR vart nytta for å beskrive bruken av IT for å transformere korleis ein organisasjon fungerte internt, heller enn å automatisere måten ein allereie jobba på. Ideen vart seinare popularisert av Hammer i ein artikkel i Harvard Business Review frå 1990. Her åtvare han mot “sementere krøtterstiane med IT” og foreslo at organisasjonen skulle gå gjennom og vurdere oppgåvene sine ved å dra nytte av dei mulegheitene som ny informasjonsteknologi gir. Hammer nytta Business Process Reengineering for akronymet BPR. Fleire variantar og modifikasjonar av BPR har etterkvart dukka opp, men Hammer og Champey kan tilskrivast det som har blitt ståande att som ’ortodoks BPR’, utvikla i USA i ein periode med økonomisk nedgang.

Etter kvart er det mange som har gitt ut publikasjonar om ulike variantar av BPR-konseptet. Hammer kom med oppfølgingsbøkene *‘The reengineering revolution – The handbook’* (1995) og *‘Beyond reengineering. How the Process-entered Organization is Changing Our Work and Our Lives’* (1996). Den første boka skreiv han saman med S.A. Stanton. Boka til Thomas H. Davenport; *‘Process redesign’* kom i 1993, samstundes med hovudboka til Hammer og Champey; *‘Reengineering the corporation’*. *‘Process redesign’*-boka er òg meir ‘akademisk’ i sin sjanger, og ikkje fullt så ’lettfatteleg’ som Hammer & Champey. Davenport har heller ikkje hatt

eit slikt retorisk gjennomslag med budskapet sin slik Hammer hadde med sin artikkel i Harvard Business Review.

Å låne autoritet av academia kan vere viktig for eit mangementkonsept, og den første 'akademiske' konferansen om BPR vart halden i juni 1993 (Burke & Peppard 1995:26) ved Granfield School of Management. Tittelen på konferansen var '*Business Process Redesign: Academic Directions*'. I Skandinavia er det spesielt sivilingeniøren og bedriftsøkonomen Bjørn-Erik Willoch som har vore pådrivar for BPR konseptet. Han gav ut ei bok om BPR i 1993 '*Business process reengineering – en praktisk innføring og veiledning*', og dreiv sitt eige konsulentfirma som har spesialisert seg på "radikalt forandringsarbeid gjennom BPR". Han har hatt oppdrag i heile Skandinavia, spesielt i Sverige.

Så langt den tidlege historikken til BPR. Men kva er eigentleg denne "tingen" ein kallar BPR? BPR vert definert som "the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed (Hammer & Champy 1993:32). Det var tre element i den ortodokse BPR litteraturen, redesign av nøkkelprossessar og dei organisatoriske implikasjonane som følgjer med det, introduksjon og bruk av IT for å understøtte desse nye prosessane og ei radikal "blanke ark" implementering basert på "top-down" strategiar. Konseptet lova også demokratiserande arbeidspraksisar, gjerne basert på fleirfaglege teamarbeide.

Bruken av omgrepet Business Process reengineering kan ein seie er ein måte å freiste å kategorisere ein del av managementverda på. Men ei slik kategorisering er ikkje eintydig, substansiell eller essensialistisk. Tord

Larssen (1998:344) snakkar om kulturelleviteten i kategoriane basert på innsikta om at vi lever i ulike verder som resultat av at vi deltek i ulike kulturelle “produksjonsfellesskap”. Han referer historia til kategoriomgrepet i kortversjon; frå Aristoteles som såg på kategoriane som eigenskapar ved ein røyndom ‘der ute’ eller kategoriane *i verda*, via Kant som så trakk kategoriane inn i oss som menneske, eller kategoriane som den forstand som strukturer verda for oss. Medrekna i dette er det skapande mennesket si meiningstilskrivande verksemd. Med den såkalla språklege vendinga i samfunnsvitskapane vert språket som produkt av menneska tillagt strukturerande funksjonar, dvs. at språket vert konstituerande for vår oppfatting av røyndom. Å beskrive ein kultur inneber og ei skildring av dei særeigne kategoriane i kulturen. Larssen peikar også på at vi mister vår studiegegenstand om vi ikkje i første omgang beskriv den gjennom dei kategoriane som folk sjølv brukar. Dette skulle tilseie at ein må sjå kva lokal meiningssinnhald folk gir kategorien BPR. Og at den meiningsskapande aktiviteten kan ein sjå på som ein translasjon, ei form for endring av innhaldet ungderveds. Desse kan ein berre få innsikt i gjennom å studere managementkonseptet BPR i bruk.

BPR som konsept vart i starten assosiert med omstruktureringar, kostnadskutt og store nedbemanningar av arbeidsstokken. Med koplinga til IT vart dette noko som først og fremst ramma mellomsjiktet i organisasjonar eller informasjonsbasert arbeid gjerne i store administrasjonar og spesielt mellomleinga (Hammer & Stanton 1995:103). Ortodoks BPR var òg svært aggressiv, nesten valdeleg, i sin retorikk omkring implementering. Dette strid imot demokratiseringsverdiar som ligg til grunn for medverknadsbasert bedriftsutvikling.

Det er gjort mange forsøk på å definere kva BPR er, noko som har vist seg vanskeleg. Sjølv det å låse fast konseptet til eit eintydig namn har vist seg vanskeleg, då ulike variantar, definisjonar og omgrep har vorte nytta (Moltu, Monteiro, Sørensen 2000). Det er fleire studiar som har freista å definere kva BPR er. T.d. har Mumford (1995) sagt at BPR berre er sosioteknisk organisasjonsendingsmetodologi på nytt. Kock (1998) var også eit av døma på forskarar som prøvde å fryse fast BPR til å vere “berre” taylorisme nok ein gong. Vi har òg ein kritisk sosiologitradisjon eksemplifisert ved Hugh Willmott (2000), som er meir pessimistisk når det gjeld organisasjonsteori og organisasjonsendringar enn den utviklingsoptimismen vi vanlegvis finn i managementlitteraturen. Denne tradisjonen tolkar visse verdiar inn i BPR som ikkje går i favør av dei tilsette og som reproduserer meir statiske og eindimensjonale interessemotsetnader mellom leiing og tilsette.

Trass i at konseptet har synt seg vanskeleg å definere eintydig kan ein argumentere for at det på den eine sida er eit slags ‘holistisk konsept’. Dette konseptet har henta element og inspirasjon frå ulike fagfelt og tradisjonar som økonomi, organisasjonsteori, organisasjonspsykologi, IKT og systemutvikling. Ved å fokusere på verdikjeda (Porter 1995) dreg dei t.d. på bedriftsøkonomi og strategisk planlegging. Organisasjonsteorien kjem inn som ein parallell til den sosiotekniske tilnærminga (Mumford 1995) gjennom å kople innsikt mellom strukturtenking og human resource tenking. Eit fokus på effektiviteten i ‘sjølvstyrte arbeidsgrupper’, leiing som ‘coaching’, og medverknadsbaserte endringsstrategiar bygt på innsikt i gruppepsykologiske teoriar om motivasjon og psykologiske jobbkrev. Gjennom fokuset på IT kjem ein innom systemutvikling og dei gamle debattane om implementering av IT system, og kor viktig involveringsstrategiar er i så måte. Dette gir seg utslag i fokuset på såkalla

prosesseigarar i implementeringssamanhengar. Gjennom dei omfattande kartleggingsøvingane og fokuset på prosesskart, syner linene seg frå systemteorien med ei tru på at arbeid kan modellerast som flytskjema i såkalla prosesskart. Koplinga til systemteori kjenner vi elles også att frå sosioteknikken som i stor grad òg er basert på systemteori i si tru på at ein kunne optimalisere det tekniske og det sosiale systemet.

Alle desse momenta gjer det nesten til eit totalkonsept, ved at det har med element frå mange felt som omhandlar bedriftsorganisering frå a til å, og at ein ikkje nøyer seg med å sjå på berre dei bedriftsinterne tilhøva. Verdikjeda og bedrifta i høve til underleverandørar er òg inkludert. Dette er trekk ein kjenner att frå den systemteoretisk inspirerte organisasjonsteorien som gjekk frå å snakke om lukka system til opne system. Der ein såg på bedrifta som lukka system vart det snakka berre om bedriftsinterne tilhøve, og det var ei klar grense mellom bedrift og omverda. Ved å ta til å snakke om bedrifta som opne system tok ein med interaksjonen mellom bedrifta som internt system og omverda som eit ytre system.

Ved å hente element frå så mange ulike og kjente fagfelt og tradisjonar argumenterer eg for at dette vert ein styrke for utbreiinga av BPR som managementkonsept, i motsetnad til kva ein skulle tru at det vert for 'ullent' og 'utvatna' (Moltu 2000). Retorikken er derimot veldig skarp og klar. Dei posisjonerer seg som det einaste motsvaret til Adam Smith og den funksjonsdelte arbeidsdelinga og hierarkiet, trass i at svært mykje av organisasjonsteorien nettopp har vore forsøk på å lage alternativ til hierarkiske organisasjonar. Men i BPR litteraturen vert det ikkje referert eksplisitt til desse. Dei treff likevel mange med ein kritikk av byråkratisk og strukturell rigiditet, som er noko svært mange har kjent på kroppen. Retorisk

sett posisjonerer dei seg òg som ein motsats til TQM, total quality management, 1980-åras store managementkonsept.

Willoch framstiller på sin klare måte korleis reengineering skal vere som ‘overgangen til en ny verden’ (1993:24).

	Fra	Til
Jobber	Ensporede	Flerdimensjonale
Mennesker	Kontrollerte	Bemyndigede
Struktur	Hierarki	Team
Innretning	Funksjon	Prosess
Måling	Aktiviteter	Resultater
Sjefen	Kontrollør	Coach
Fokus	Sjefen	Kunden
Verdier	Beskyttende	Produktive

I den ortodokse BPR litteraturen vart det vist til mange suksesshistorier, mange døme vart nytta i den overbevisande argumentasjonen. Men empirisk fekk BPR etterkvart få suksesshistorier å syne til. Som ein del av argumentasjonen hevda BPR-litteraturen sjølv at opp mot 85% av BPR forsøka feila (Hammer & Champey 1993), og slik sett vart fiaskohistoriene vassette. Om BPR-forsøka feila hadde dei ikkje gjort det ”rett nok” eller ”radikalt nok”.

Sjølv om eg argumenterer for at BPR konseptet kan lesast som eit holistisk konsept, så argumenterer eg for at BPR òg kan sjåast på som eit ganske opent og mangefasettert konsept (Moltu 2000). Dette kan vi sjå gjennom at BPR inkluderer mangetydige budskapar, ved å gjerne seie to eller fleire

motsetnadsfulle ting på ein gong. Mellom anna er sjølve prosessomgrepet uklart. Kva er ein prosess, handlar det om mellommenneskeleg interaksjon, eller om materiell flyt? Handlar det om eit syn på organisasjonar som noko stabilt eller noko i stadig endring? Er prosess berre eit anna ord for aktivitet eller handling? Er prosess eit uttrykk for ei anna arbeidsdeling enn den tradisjonelt funksjonsdelte, og kva vil det i så fall seie? Ein overgang frå ei fragmentering og spesialisering av arbeidsoppgåver til meir rotasjon av arbeidsoppgåver? Er prosessorganisering berre eit anna ord for strukturendringar? (Moltu 2003).

Vidare er det opent om BPR skal vere med bruk av IT eller om konseptet like godt kan nyttast utan IT. Det er uklart òg om målsetjinga med å setje i gang eit BPR-prosjekt er restrukturering, rasjonalisering og kostnadsskutt og/eller om målsetjinga er kvalitet og betre service. Ofte vert desse måla oppfatta som gjensidig utelukkande motsetnader. Det er og uklart om målsetjinga er demokratisering gjennom å oppnå ein antihierarkisk og flatare organisasjon, mellom anna ved å organisere arbeidet i fleirfaglege 'team' med vekt på samarbeid, eller om det er eit autoritært ovanfrå og ned konsept (Moltu 2000).

Vidare skal leiarrolla endrast til ein 'coach' eller rettleiar meir enn ein autoritær kontrollerande leiar (Willoch 1994), samstundes som sjølve implementeringa og iverksetjinga av BPR-konseptet skal skje veldig autoritært og slett ikkje etter idear om 'empowerment' og demokratisering. Det er òg uklart i BPR-litteraturen om kor raskt den såkalla reengineeringa eller sjølve organisasjonsendringa skal skje. Skal ho skje over natta som ein slags revolusjon og dermed som ein motsats til 80-talets managementkonsept TQM (total quality management)- som skulle skje meir gradvis, eller skal reengineering skje over lang tid? (Moltu 2000).

Desse karakteristikane ved BPR konseptet som å vere opent, mange og å ha ein liten definert kjerne er noko ein i første omgang skulle tru var ei ulempe for utbreiinga av eit mangementkonsept, men eg vil gjennom å nytte eit aktørnettverks-grep i analysen av dette materialet (jfr. Latour 1987) argumentere for at desse karakteristikane ved eit managementkonsept faktisk kan bidra positivt i utbreiinga av konseptet. Det holistiske og mangefasetterte ved BPR-konseptet gjer at mange kan innrullerast, det opne og mangetydige ved konseptet kan likeeins bidra til at mange ulike aktørar med ulike interesser vil kunne innrullerast, eller vil kunne slutte seg til. Samstundes vil eg argumentere for at det opne og mangetydige ved konseptet kan bidra til at ein kan skilje mellom ein uttalt-BPR og ein bruks-BPR, noko som gjer at ein lettare kan gjennomføre tiltak som vanlegvis har ein negativ konnotasjon, om lag som ein slags trojansk hest, ved at den uttalte BPR fokuserer på det som har positive konnotasjonar som 'prosess', 'empowerment' og 'coach'.

Argyris (1978) sine omgrep bruks- og uttalt teori har sitt utspring i at han har eit kulturelt perspektiv på å forstå organisasjonar, spesielt knytta til læring. Han set menneskeleg handling som basis for all læring og ser ein del problem ved denne læringa ved å knytte handling til to typer teoriar, uttalt teori og bruks teori. Argyris argumenterer for at bruksteorien er vanskelegare tilgjengeleg enn den uttrykte teorien som er den grunngevinga vi nyttar for handlinga. Bruksteorien er dei førestillingar som faktisk styrer åtferda vår. Denne fungerer ofte ubevisst, og det er gapet mellom uttalt- og bruksteori Argyris ser som eit problem. Den uttalte teorien kan ofte variere mellom enkeltindividida, men Argyris meiner at bruksteorien er eit uttrykk for ein kollektiv kultur, korleis ein gjer det her. Argyris sine omgrep er spesielt utvikla for å forstå åtferda til leiarar i organisasjonar, men dei kan òg nyttast

til å forstå organisasjonskonsulentar og korleis dei kan selje inn og vere pådrivarar for eit konsept som BPR. Med inspirasjon frå Argyris sine omgrep kan ein snakke om uttalt-BPR og bruks-BPR. Til dømes kan ein proklamere demokratisering og leiaren som ein rettleiar, medan ein samstundes gjennomfører veldig autoritære og nesten aggressive endringar baserte på BPR. Det at det finst eit gap mellom uttalt-BPR og bruks-BPR er ikkje nødvendigvis eit problem når det gjeld utbreiing av leiingskonseptet, på same måten som det er eit problem i høve til læring. Tvert imot kan dette gapet vere ein fordel ved utbreiing av leiingskonsept ved at ulike aktørar med ulike interesser og verdiar kan innrullerast.

Uansett, det er ingen tvil om at BPR har fått stor utbreiing, og at konseptet gjennom denne reisa har endra seg. Eit nøkkelspørsmål i denne samanhengen er sjølv sagt korleis ein kan forstå slik vandringa og utbreiinga. I det neste avsnittet vil eg gå gjennom ein del av den nyare litteraturen som ligg føre på utbreiing av slike managementkonsept, og då spesielt eit perspektiv management forstått som mote. Først litt om karakteristika ved slike mangementkonsept.

Karakteristika ved mangementkonsept

Kieser (1997:58-59) legg vekt på retorikken som nøkkelementet i managementkonsept, eller det stoffet dei er laga av. Særleg gjeld dette i bestseljarane av mangementlitteraturen. Her ser Kieser på bestseljarane som det beste middel for å gjere ein arena attraktiv. Analysen meiner han også kan overførast til mange andre media som promoterer managementmotar som managementjournalar, seminar, konferansar, konsulentprestasjonar i bedrifter o.l. Han referer Davis (1986), Eccles (1992) og Abrahamson (1993, 1996) i lista av ti element av retorikk han ser som viktig for ein bestseljar:

- Det gjeld å identifisere konseptet, t.d. BPR, som det mest kritiske for suksess, og at denne nøkkelfaktoren har vore neglisjert til no.
- Det nye konseptet er uunngåeleg, fordi det gamle er dømt til å mislukkast med dei truande farane som lurar, som t.d. utanlandske økonomiar som byggjer seg sterke, auka dynamisk marknad, kortare produksjonssyklusar, aukande krav frå kundar, teknologiske nyvinningar og endra verdiar i samfunnet. (Dette ser faktisk ut til å vere stabile gjengangarar som er med i alle mangementkonsept, eit paradoks i høve til argumentasjonen om motar som noko flyktig).
- Det nye konseptet er knytt til høgt verdsette verdiar som effektivitet, full sysselsetting, tilfredse kundar, fleksibilitet, kreativitet, innovasjonsevne.
- Forfattarane peikar på ei utsøkt løysing som vart initiert av framstående leiarar av nasjonal kaliber. Gjennom utstrakt bruk av bedriftsdøme syner dei at dette også kan lukkast i di bedrift. Ein må for all del unngå inntrykket av at konseptet er skapt i eit på eit universitet eller i forfattaren sine studiar. Inntrykket av at leiarskap faktisk gjer ein skilnad er viktig.
- Ingen leiar må kjenne seg skuldig i at vedkomande ikkje har sett denne nye løysinga på eiga hand, ved at ein byggjer opp under at det ville vere uråd å sjå desse løysingane tidlegare fordi alt har endra seg radikalt no. Konseptet lover ein slags katharsis.
- Dei bestselgjande konseptar er karakteriseret av ein kombinasjon av å vere enkle, klare og det å vere tvetydige, vage, motsetnadsfulle og forvirrande. Dersom konseptar var heilt enkle å forstå treng vi ikkje ein ekspert, ein konsulent til dømes.
- Dessutan peikar mange forfattarar på at konseptet er veldig vanskeleg å implementere og at svært mange firma mislukkast i det. Men lovnadane

til dei som lukkast er enorme. Trua til leiaren er det avgjerande, og det er uansette ikkje konsulentane sin feil om ein mislukkast.

- Av og til vert konseptet kopla til vitenskap ved systematisk empiriske studiar. Men utan at det metodiske grunnlaget er referert, men så lenge vedkomande vert assosiert med eit respektabelt universitet, møter ein påstandane med tillit.
- Boka må dessutan vere lett å lese, med korte setningar, utan akademisk sjargong og utan for mange framandord.
- Endeleg er det som kanskje overstyrer alle dei andre punkta: timinga må vere perfekt, elles hjelp det ikkje at alle dei andre er korrekte.

Desse karakteristikane ved managementkonsept kan vi og delvis understøtte i vår gjennomgang av BPR-litteraturen, både dei retoriske sidene ved mangementkonseptet BPR og karakteristikane av 'kva som skal til' for å verte ein bestseljar. Delvis av di dette er ein omtale som framstiller mangmentkonsept som vel kynisk. Koplinga mellom denne karakteristikane ved mangementkonsept som retorikk og korleis ein skal forstå utbreiinga og korleis desse konseptane vandrar, er derimot ulike. Før den diskusjonen skal vi innom ein av dei mest vanlege måtane å forstå vandringa og utbreiinga av konseptane; management som mote.

Management som mote

Mote er noko ein først og fremst assosierer med dameklede. Teoretikarar som har samanlikna mangementkonsept som mote med dameklede som mote har henta inspirasjon frå desse studiane. Tradisjonelt har det vore trickle-down teoriar, collective selection-teoriar og marionette teoriar. Den første, 'trickle-down', kan ein kalle 'når det regner på presten, så dryp det på klokkaren'. Her er moten noko som kjem frå dei høgare sosiale lag. Etterkvart som dei lågare sosiale lag imiterer fiffen i moten, vert dei høgare

sosiale lag tvinga til å endre klesmoten sin for å oppretthalde den sosiale distinksjonen (Barber and Lobel 1952, Simmel 1957). McCracken (1985:50) utvidar denne teorien til å seie at i vår tid vert grupper ikkje berre danna gjennom hierarkisk sosial status, men også gjennom kjønn, rase og alder, og at dei symbolske meiningane av klede skaper skilnaden mellom kulturelle kategoriar. Dei drivande kreftene bak denne ‘drype nedover’ teorien er begjæret hos visse grupper om å kopiere andre grupper, og begjæret til ei av gruppene som vert kopiert til å reetablere distinksjonen. Bourdieu (1994) syner korleis smaken vert nytta som ‘våpen’ av konsumentar i ein slags kamp mellom ulike sosiale lag og forsøk på å lage distinksjonar mellom sosiale grupperingar.

I mi empiriske studie frå ”Norwestoil” kan ein seie at BPR som konsept vart ein representant for ”det nye”, for nye mulegheits- og karriererstigar internt i bedrifta, og dermed bidrog til å lage distinksjonar mellom ulike grupperingar som det vert synt i artikkelen ”Organisasjonskonsulentar som språkkunstnarar. Lokal tilpassing av BPR”. Der vart BPR knytt til det nye, dei unge, offensive, medan det allereie eksisterande TQM (total kvalitet) arbeidet vart freista konnotert med ”det gamle”, dei gamle, det utdaterte. Slik sett bidrog BPR også i å skape sosiale statusdistinksjonar.

Den kollektive seleksjonsteorien står ved Blumer (1969:283, 289, 290) for at mote har funksjonar som å skape orden. Mote dekoplar bindinga til fortida i ei verd som endrar seg, der ein treng individ som er klare for å gå i nye retningar. Deretter at mote førebur på den nærme framtid. Vidare gjer mote det moglege for individet å ta omsyn til og ”tune” seg inn på moderne trendar i samfunnet, eller visse ‘zeitgeister’ eller tidsånder.

Når det gjeld BPR, så kan ein seie at BPR med si kopling til IT og sitt fokus på kommunikasjon og informasjonsflyt knytte seg til større diskursar som var i tida, som til dømes ideane om informasjons- og kunnskapssamfunnet. Kva som kom først og sist av desse er vel vanskeleg å seie, heller er det vel eit samspel, ei samtidighet, og eit spørsmål om timing. Denne timinga gjer at konseptet får eit sterkt moment i utbreiinga, for å låne eit omgrep frå Hughes (1990/1987).

Marionette-teoriane konseptualiserer mote som det naturlege utfallet av ein kapitalistisk økonomi. Konkurransen gjennom mote vil syne ein fiktiv fordel i høve til betra kvalitet eller lågare pris (Sombart 1902:101). Produsentar og massemedia manipulerer konsumentane og alle desse aktørane profilerer på akselerering av motebølger (Berger 1992). Konsumentane vert dermed marionettar av industrien. Faurschou (1987:82) koplar marionette teorien til postmodernisme ved å seie at mote er syklusen av begjær i ein endelaus prosess.

Kieser (1997:57) hevdar at retorikk, ei estetisk form, er hovudingrediensen i managementkonsept, og freistar med det å utvikle ein eigen teori for "management fashion". Han definerer ein slags arena der dynamikken i mangementmotar skjer, som kan sjåast på som ei modifisering av ein slags marionette teori. Ulike grupper og deltakarar rører rundt på denne arenaen som konsulentar, professorar, leiarar, redaktørar av mangementmagasin, forlag, kommersielle seminarorganisorar og organisorar av interne fora. Aktivitetane er styrte av at deltakarane kan nå sine eigen individuelle mål som t.d. offentleg image, makt og karriere ved å lokke fleire aktørar inn i denne arenaen. Kieser er inspireret av Crozier og Friedberg (1980) i utviklinga av denne arenteorien. Med det ovannemnte mål for auge spelar aktørane i all hovudsak eit slags samarbeidsspel, der retorikk er

hovudinnsatsen. Konkurransen skjer sjeldan i dette spelet påstår Kieser, med unntak av t.d. anbodskonkurransar mellom konsulentar etter at dei kollektivt har overttydd kunden om at vedkomande treng ei slik form for omorganisering. Reglane for spelet kan endre seg undervegs, men effektive trekk vert kopierte og ineffektive trekk vert ikkje kopiert. Kor raskt denne arenaen veks, er mellom anna avhengig av kor attraktivt dei greier å lage dette spelet som dei første spelarane greier å produsere. Kieser ser vidare at mangementkonsept kan vere nyttige verktøy i politiske manøvrar gjennom implementeringsprosessar.

Eit problem med både marionette- og drype-nedover teoriene er at ein kan ikkje spå om retninga til nye motar, ei heller ikkje er den kollektive teorien som koplar mote til 'zeitgeist' god der, av di det er mange aspekt ved tidsånda og kva aspekt som vil verte plukka opp. Denne tradisjonen har hatt problem med å skaffe empiriske 'bevis' (Schnierer 1995).

Eit fokus på kunnskapsentreprenørar som bidreg i utbreiinga av mangementkonsept, som t.d. populærvitskapleg businesspresse, bokforlag, studentar, businesskolar, tekniske organisasjonar og teknisk personale som t.d. kvalitetsirkeleiarar som en del av TQM og kontinuerleg forbetningsarbeide, kan ein seie er ein forlenging av moteperspektivet. Abrahamson og Fairchild (2000) peikar på at ein veit lite om kva desse kunnskapsentreprenørane gjer i høve til seleksjon av mangementkonsept.

Ein som har studert ein bestemt type entreprenørar i denne samanheng er Huczynski (1993). Han har forska på kva såkalla management guruar har å seie for utbreiing av mangementkonsept. Huczynski peikar på ein trend over frå guruar innan akademia og leiarar til konsulentguruar. Desse konsulentguruane har blitt viktigare for utbreiinga av mangementkonsept i

dei seinare år meiner han. Elton Mayo (Hawthornundersøkingane) kan ein seie var eit døme på ein akademisk guru, medan SAS sin Janne Carlson med '*Riv pyramidene*' var eit døme på ein bedriftsleiar som guru.

Røvik (1998) peikar òg på at slike oppskrifter vert utbreidd og autoriserte gjennom meiningsdannande prosessar der organisasjonskonsulentar, forskarar og framgangsrike leiarar ofte har viktige roller. Slike aktørar er viktige meiningsdannarar i den forstand at dei fortolkar og forsterkar budskapet, m.a. gjennom media og publikasjonar og gjer det tilgjengeleg for mange (Mazza 1998, Furusten 1998). 'Guruane' for ortodoks BPR hadde eit bein i mange leirar som Hammer: Hammer var både professor og leiar for eit eige konsulentfirma, noko som nok har bidrege positivt i utbreiinga.

Det ein kan innvende mot guruteoriane er at dei i for stor grad fokuserer på ein enkelt guru eller enkeltoppfinnar til konseptet, og i for stor grad legg vekt på kva enkeltpersonen har hatt å seie for utbreiinga av konseptet. Innan eit aktørnettverksperspektiv som vi skal kome tilbake til, vil det vere meir fruktbart å snakke om talspersonar for ulike aktørgrupper, og deira bidrag både i utbreiinga og i skapinga og forminga av mangementkonseptet BPR. I Noreg var det konsulenten Bjørn Erik Willoch (med det same autoritative namnet som vår tidlegare statsminister) som vart ståande som ein spesiell talsperson og promotør for BPR.

For Norwestoil sin del bidro òg deira eiga forskingsavdeling og til å promotere dette konseptet. For konsulentar tilsett i konsulentfirma kan det sjå ut som om dei på den eine sida ikkje vil 'gifte seg' med spesielle konsept, men skal kunne handtere mange av dei. På den andre sida så gjer dei òg konseptta til sine ved å gjerne gjere ein spesiell vri på dei, legge vekt

på ulike sider og/eller og endre sjølve namnelappen som frå BPR og prosessorganisering til business process innovation, process development, business integration value driven reengineering, core process redesign etc (Moltu, Monteiro, Sørensen 2000:21).

Abrahamson (1991,1996) er ein av dei som har forska på managementkonsept og utleidd ei meir generisk forståing; managementkonsept som mote. Han har ein slags grunnmodell for korleis slike fads og fashion vert til, og kva er det som skaper dei. Abrahamson har òg utvikla eit slag evolusjonært argument som legg vekt på seleksjonsprosessen. Abrahamson argumenterer for at ein kan forstå formidlinga av mangementmote som ein relasjon mellom tilførsle frå såkalla "management fashion setters" /trendsetjarar, og ein etterspurnad frå brukarar av denne trenden eller moten. Desse trendsetjarane dannar eit slags "fashion setting community"/trendsetjarfelleskap som inneheld både guruar, massemedia, konsulentselskap og business-skular.

Etterspørselsida i denne marknaden inneheld sosiopsykologiske og teknoøkonomiske faktorar i følgje Abrahamson (1996:272), av di leiarar kan trenge verktøy, konsept eller symbol for å handtere, eller sjå ut som om dei handterer nedgangstider, lokale problem eller ny teknologi. Han meiner at teknoøkonomiske faktorar berre kan påverke retninga til moten og ikkje storleiken eller utbreiinga. Element som nyheitsverdi, identitet og statusaspekt vil kome inn under sosiopsykologiske faktorar som t.d. trickle down teorien, der lågstatus organisasjonar kopierer høgstatusorganisasjonar og til dømes det at ein gjerne vil skilje seg ut frå andre leiarar eller organisasjonar vil skape ein etterspurnad etter managementkonsept.

I følge Abrahamson (1996:226) er altså tilgangen på managementmotar ein prosess i fire faser: skaping, seleksjon, prosessering og spreiding. Prosesseringa inneberer å utvikle ein retorikk som kan overtyde mange om å følge denne moten, ved å få dei til å tru at desse teknikkane er rasjonelle og i forkanten av framsteget. Utbreiinga skjer ved hjelp av publikasjonar i massemedia som plukker opp retorikken som har blitt utvikla.

Abrahamson (1996:262) er oppteken av kva det er som gjer at nokon managementkonsept får fotfeste medan andre ikkje får det. Kvifor vert nokre managementkonsept institusjonalisert medan andre ikkje vert det? Han utviklar ei forståing basert på nyinstitusjonelle teoriar. Ei sentral hypotese i desse nyinstitusjonelle teoriane er at organisasjonar må adoptere strukturar som har blitt institusjonalisert i samfunnet for å oppnå og vedlikehalde legitimitet og støtte. Desse strukturane kan vere basert på normer om rasjonalitet. Val av managementteknikk vert dels styrt av desse normene om at teknikkane skal vere rasjonelle dvs. effektive middel til å nå viktige mål for viktige avdelingar.

I tillegg til desse organisasjonsstrukturane føyer Abrahamson (1996:720) til progressive normer som styrer val av mangementteknikk. Normene om framsteg genererer forventningar om ein uendeleg forbettringsprosess vurdert av kriterium som vert definert innad i prosessen sjølv. Dei progressive normative forventningane består i at desse mangementteknikkane vil utvikle seg over tid, dvs. at dei vil verte bytte ut etterkvart som nye og viktigare teknikkar kjem, ein slags evolusjonær teori.

Dei som er opptekne av institusjonalisering skulle ein ikkje tru ville konseptualisere mangementkonsept som motefenomen. Ein skulle tru dei i større grad ville vere oppteken av det som vert institusjonalisert, det som er

varig og stabilt over tid. Paradoksalt nok så endar mange av dei som er opptekne av institusjonalisering opp med å karakterisere desse konseptane som motebølger, 'hypes', 'fads' og trendar; e.g. noko som ikkje varige fenomen. Dette er eit paradoks som Abrahamson fell inn under. Han endar opp med ein slags evolusjonær teori for både motar og institusjonar.

Når ein mote går av moten, har han blitt gamal og mista sin effekt som symbol på framsteg. Ifølgje Kiesler (1997:68) vert arenaen overbefolka då nesten alle har hoppa på lasset, for mange bedrifter har smykka seg med denne moten, termen som har gitt namn til moten har blitt så multifasettert i differensieringsforsøka, at han har vorte meningslaus. March (1994:249) har òg dette poenget om at ein auke i talet på brukarar av konseptet aukar attraktiviteten, men berre opp til eit visst punkt, etter det vil fleire brukarar berre minke appellen. Konseptet er for utbrukt til å vere basis for effektiv retorikk. Ein trur at slike managementmotar følgjer klokkeforma kurver. Slike prosessar vert gjerne karakteriserte med forløp frå starten på ein mote, der berre eit fåtal tør å satse på han til at talet på imitatorar aukar mot at ein mote er 'ut' og nye motar er på veg inn. Empirisk har dette blitt synt ved talet på artiklar og bøker om dei ulike mangementkonseptane, som m.a. Pascal (1990) gjer.

I Noreg er det særleg statvitaren Kjell Arne Røvik som har forska på utbreiing av managementkonsept. Har arbeider ut frå eit institusjonelt teori-perspektiv og snakkar dermed om desse konseptane som institusjonelle standardar eller institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. Røvik definerer desse som "en legitim oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner" Røvik (1998:13).

Røvik har òg lagt seg på lina om å forstå slike oppskrifter som motefenomen med avgrensa varigheit (op.cit:17) som gyldig førebilete slik Czarniawska og Joerges (1996) og Abrahamson (1991, 1993, 1996) også har. Han klassifiserer eksplisitt reengineering som ein global institusjonalisert superstandard med kort levetid (op.cit:23). I empirisk baserte studiar av BPR i PRECEPT-programmet, vert det derimot peika på at BPR faktisk ikkje er eit kortvarig motefenomen, men at det er noko langt meir stabilt over fleire år enn ein skulle tru (Moltu, Monteiro, Sørensen 2000). BPR har vore gjeldande over ein tiårsperiode, og hatt stor utbreiing, då store delar av norsk industri har vore gjennom ulike BPR-prosjekt. BPR er ikkje med i Røviks empiriske studiar som stort sett er historiske dokumentstudiar av målstyring, kvalitetsleiing og medarbeidersamtale i Televerket og Posten.

Røvik (1998:28) har ein fasemodell for å forstå korleis institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter reiser. Fasemodellen startar med oppkome, utbreiing og så tap av merksemd og tilbakegang. Dei fire fasane vert kalla, genese, innreise, tilbaketrekking og tidsreise/suksesjon. Genesen handlar om korleis slike institusjonaliserte superstandardar vert til, kva kjenneteiknar dei, kan opphavet ettersporast, kven står bak, og har desse oppskriftene noko fellestrekk som gjer at dei lukkast med å oppnå statusen som institusjonaliserte superstandardar. I innreisefasen er det fokus på korleis desse populære oppskriftene vert adopterte inn i organisasjonen. I den første fasen vert organisasjonen motivert og merksam på oppskrifta. I den påfølgjande innføringsfasen freistar organisasjonen å tilpasse oppskrifta og ta den i bruk. Denne fasen er kritisk meiner Røvik av di oppskrifta kan endre form og innhald gjennom den organisatoriske tolking og omsetjingsprosessen. Fase tre er tilbaketrekking der ein er oppteken av av-institusjonaliseringa av organisasjonsoppskrifter, og spørsmålet om kvifor dei taper sin popularitet. Den siste fasen vert kalla tidsreise og er

oppteiken av eit lenger tidsrom (suksesjon) om alle typer oppskrifter, likheiter og ulikheiter i dagens oppskrifter versus dei som var for 10, 20, 30 år sidan, 'det nye' i desse oppskriftene (re-institusjonalsiering), og spørsmål og fellestrekk og tidstypisk sekstitalsoppskrifter etc. Vidare flyttar Røvik fokuset frå oppskriftene til den organisatoriske handteringa av populære oppskrifter. Og han stiller spørsmålet korleis den enkelte organisasjon er i stand til å tilpasse seg den moderne globaliserte tilstand. Og i denne delen av forskingsspørsmåla hektar dette prosjektet seg på, men vi stiller ikkje berre spørsmålet korleis den enkelte organisasjon er i stand til å tilpasse seg oppskriftene, men òg kva organisasjonen gjer med oppskriftene.

Røvik løftar fram eit grep om å forstå desse institusjonaliserte oppskriftene som anten verkøy eller symbol. Verktøyperspektivet baserer seg på det rasjonalistisk-økonomiske paradigmet (Røvik Op.cit.:31) eller ein rasjonell-instrumentell tradisjon i organisasjonsteorien (Scientific management Taylor 1911, Administrasjonslære Fayol 1916, Byråkratiteori Weber 1924, Kontingensteori Lawrence & Lorsch 1967, Transaksjonskonstruktivitetsteori Williamsson 1981, Ressursavhengigheitsteori, Pfeffer og Salancik 1978 etc). Dei felles underliggjande hypotesane er at organisasjonar er reiskapar for å effektivt bringe fram vedtak, varer, tiltak og tenester. Innan denne tradisjonen vel ein rasjonelt mellom organisasjonsoppskrifter og strukturerer organisasjonen etter kva som skal føre til ein mest mogleg effektiv organisasjon. Dette er ein modernistisk tradisjon med ei sterk utviklingsoptimisme, tru på framtida og sterk rasjonalistisk orientering. Grunnleggjande er ei sterk tru på at endring og forbetring er mogleg. Kunnskap og fornuft er det som pregar organisasjonar og aktørar og ein har tru på at desse har både læringsevne og læringsvilje (Clegg 1990).

Røvik løftar fram bidrag frå ny-institusjonell teori (Meyer og Rowan 1977, DiMaggio & Powell 1983, 1991, Brunsson 1989, Scott & Meyer 1994) som ei motvekt til den rasjonalistiske verktøyfortolkinga i det han kallar det symbolske perspektivet. Dette perspektivet seier at formelle organisasjonar finst i institusjonelle omgivnader, der dei vert konfronterte med sosialt skapte normer og konvensjonar for korleis kvar enkelt organisasjon bør vere utforma, eller normer for god organisering. (Røvik 1998:37). Her dreg ein òg på ein arv frå fenomenologen Alfred Schütz 1953/1971 og Berger og Luckmann 1966, som understreker at institusjonelle omgivnader ikkje er naturgitte, objektive realitetar, men snarare samfunnsskapte fenomen. Desse normene vert ofte oppfatta som noko gitt, ytre og objektivt ein transformasjon som skjer gjennom institusjonalisering, dvs dei prosessane som fører til at ei organisasjonsoppskrift gradvis framstår som eit faktum for effektiv organisering. Her vert det skildra ein prosess som stort sett går utanfrå og inn, frå omgivnadene og inn i organisasjonen gjennom den transformasjonen som skjer gjennom institusjonaliseringa av konseptet. Ved å nytte eit aktør nettverksperspektiv, som eg skal kome tilbake til seinare i dette kapitlet, får ein utvida dette biletet til ein tovegsprosess der dei interne aktørar i organisasjonen bidreg til ikkje berre å vere medskaparar i korleis sjølve konseptet skal sjå ut, men som òg bidreg i å skape omgivnadene. Organisasjonen er ikkje ein passiv resipient som tek imot eit ferdig konsept, men ein aktiv medskapar.

Røvik peikar vidare på at dei eigentleg sosialt konstruerte normene for institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter framstår som institusjonaliserte symbol, der det meiningsberande går langt ut over å vere verktøy for effektiv problemløysing. Dei er rasjonaliserte symbol (Meyer 1994), som symbol på fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitskap, og slik sett vert dei assosierte med framsteg. Adoptering av populære oppskrifter kan og

påverke sjølvoppfattinga og identiteten i organisasjonen, i den forstand kven ein vil likne på og kven ein vil vere. I caset frå Norwestoil såg ein dette ved at BPR vart konnotert til alt det nye, dei unge framstormande, på veg oppover, medan TQM som dei hadde halde på med eit par års tid vart konnotert til det gamle, dei som ikkje var heilt med lenger. Denne identitetsskapinga kom òg gjennom å lage distinksjonar mellom vi og dei andre, der 'vi' var dei som høyrde til BPR og 'dei andre' var dei som hadde jobba med TQM. 'Dei andre' vart òg karakteriserte som noko negativt lada konnotert. Dei oppskriftene som lukkast i å definere seg som symbol på noko nytt, det som er i kontinuerleg endring og fornying. Sevon (1996) peikar på at det er slik innan teknologiske innovasjonar. Dei oppskriftene som lukkast, skal ein tru er dei som representerer framtida. I motsett fall i den grad dei vil verte assosiert med 'det gamle', så vil dei miste utbreiing og popularitet.

Korleis institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter oppstår, vert utbreidde og går til grunne ut frå eit symbolsk perspektiv, handlar om langt meir enn at ei oppskrift har synt seg å vere eit godt effektiviseringsverktøy. Her gjeld det å verte assosiert med autorative instansar som t.d. framgangsrike og moderne land, bedrifter, forskingsinstitusjonar eller enkeltpersonar (Røvik 1992). Dei oppskriftene som ikkje vert institusjonaliserte standardar har mest sannsynleg ikkje lukkast med å bli knytte til slike autoritative instansar. Innan dette symbolperspektivet vert førestillinga om ei lineær utvikling og forbetring av organisasjonsoppskrifter, av den eine meir effektiv enn den andre som avløyser kvarandre gjennom læring og forbetring. I caset frå Norwestoil lukkast BPR å tilskrive seg kopling til slike autoritative instansar som større diskursar om informasjonssamfunnet og kunnskapssamfunnet ved si kopling til IT og heilt nye måtar å arbeide på. BPR var på eit tidspunkt veldig det rette å gjere, og det vart assosiert med å

tilhøyre framtida og det nye. Dette bidrog nok positivt i utbreiinga og innføringa i organisasjonen, og bidro, konkurrerte og blanda seg med det allereie eksisterande TQM i ulike translasjonar; ikkje berre at BPR lineært og rasjonelt følgte TQM etter vurderingar om forbetringar i det nye konseptet.

I Norwestoilcaset og artikkelen *'Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse'* ser vi at vedlikehaldsarbeidarane mobiliserer ein utviklingsoptimistisk motdiskurs mot leiinga og managementkonseptet sine idear om utsetjing (outsourcing) av vedlikehaldsarbeidet, med ein sterk basis i faget sitt, kunnskapen sin og argumentasjon om læring. Slik sett er desse argumenta innan for den rasjonalistisk modernistisk retninga som kjem under verktøyperspektivet til Røvik.

Eit spørsmål om gammalt innhald i ny innpakking er ei av dei kritiske innvendingane som ofte kjem i samband med managementkonsept, ei innvending som set spørsmålsteikn ved kor nytt er eigentleg 'det nye' i rekkja av nye konsept. Ifølgje Røvik påpeika Roland Barthes dette forholdet allereie i 1960 om eit tenkt misforhold mellom den rasjonalistiske og modernistiske norma om at organisasjonar stadig må fornye og utvikle seg mot noko betre på den eine sida og den faktiske tilgangen på genuint nye idear og oppskrifter på den andre sida. Dette medfører at det er ei stadig resirkulering av gamle idear, eller element av tidlegare idear. I høve til BPR kan ein seie at det er eit konsept som har element av tidlegare idear som verdikjedetenking, sosioteknikk, IT-implementering, systemtenking, etc, men at samansetjinga og komposisjonen er ny, og slik sette vert det noko 'nytt' over det samstundes som det er basert på kjende element som eit alternativ til den funksjonsdelte arbeidsdelinga.

Ein grunnantese for dette argumentet er at det trass alt er grenser for kor mange måtar det er å organisere ein organisasjon på. Som i artikkelen om *'Dette er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR'* der intensjonen var å ta bort skott mellom avdelingar, ved å gå frå ei meir funksjonsdelt arbeidsdeling mellom inne-, ute- og vedlikehaldsoperatørar til ei områdeorgansering basert på fleirfagleg team. Logisk sett burde dette føre til meir rotasjon på arbeidsoppgåvene. I praksis synte det seg faktisk å gå heilt motsett. Til tross for intensjonane og kva ein skulle tru i høve til konseptet BPR fekk ein meir spesialisering av arbeidsoppgåvene med faste uteoperatørar og faste driftsoperatørar på kontrollpanela. På skifta gjekk ein bort frå ein einheitleg skiftleiar til produksjonsleiarar, som opplevde at det med denne organiseringa vart oppretta nye skott mellom arbeidstakarar. Desse døma illustrerer ein variant av at det ikkje er uavgrensa mange ulike måtar å organisere på. Eller sagt på ein annan måte, dersom ein skal dele opp ei kake vert det nokre skiljelinjer og skott uansett kva måte ein vel å gjere det på. Skiljelinene vert ofte berre flytta ved slike omorganiseringar, men ein kjem ikkje unna det grunnleggjande i distinksjonane.

I tillegg til å løfte fram desse ovanfor nemde transformasjonane av BPR om meir spesilisering, illustrere døma og den lause koplinga mellom mangementkonsept og den praktiske verda i organisasjonen. Røvik (1992) peikar på at institusjonaliserte oppskrifter vert valde ikkje berre ut frå forventa intern effektivitet, men òg ut i frå utetterretta omsyn som det å gi organisasjonen profil, legitimitet og identitet i høve til andre organisasjonar og aktørar i omgivnadene. Dette er andre omsyn enn at ein vel leiingskonsept ut frå at ein først har oppdaga eit internt problem som ein ønskjer ei løysing på, og som ein dermed leitar fram eit høveleg leiingskonsept som skal bidra til å løyse desse problema. Sjølv om ein kan seie at begge desse tilhøva er til stades samstundes, både ønsket om intern

effektivitet og dei utetterretta symbolske sidene ved managementkonsept, så er det sjeldan at dei eksterne symbolske grunngevingane er legitime grunngevingar.

Det å konseptualisere managementkonsept som BPR som mote kan sjølv sagt ha noko for seg. Spesielt for å seie noko om psykososiale fenomen rundt eit begjær etter ”det nye” er mote-metaforen god. Alle perspektiv løftar fram visse sider og karakteristika, medan det gjer andre sider usynleg. Ei av hovudinnvendingane mot dette prespektivet - managementkonsept sett som mote og trendar- er at det først og fremst seier noko om ei kvantitativ forflytting i tid og rom av eit konsept, som vi mellom anna ser representert i forma av gauss-kurver. Eit moteperspektiv gir og inntrykket av at det er eit fikst ferdig konsept som vert forflytta i tid og rom, ein fiks ferdig mote som må kopierast. Ein seier ikkje noko om dei prosessar som skjer i sjølve vandringa, ei heller noko om dei prosessar som transformerer konseptet. Likeeins kan det å snakke om mangementkonsept i form av trendar ha ein viss deterministisk karakter. At desse motekonseptta berre er noko som kjem over oss og som vi vert nøydde til å ta inn over oss eller nøydde til å ta i bruk, at vi ikkje har noko val. Konseptet er allereie lukka når det vert kalla ein trend. Motekonseptualiseringa legg kanskje òg for stor vekt på instabiliteten i managementdiskursane (Sørensen, Moltu, Monteiro 2003). Til dømes kan ein seie at viktige aspekt ved taylorisme har vore viktige i tankar om leiing i nesten 100 år. Og sjølv om det hevdar å vere nytt og revolusjonerande, så har BPR òg klart blitt forma av andre mangementteoriar, til dømes sosioteknisk systemtenking (Moltu 2000). Men først og fremst kan ein seie at teoriane om mote løftar fram ei forståing av popularitetskurva til merkelappen BPR, grunna i heilt legitime behov frå leiarar.

Kieser (1997) knytter det retoriske til å sjå på management som eit motefenomen. Ein kan vere einig i karakteristikken mangementkonsept som estetiske fenomen, men utan dermed å kjøpe at moteperspektivet følgjer med som logisk konsekvens. Ei følgje av å kople retorikken til mote er å lage eit skilje mellom det ”utvendige” og det ”innvendige”, eller form og innhald eller overflate og innhald om ein vil. Det å produsere idear om kva som er innvendig og kva som er utvendig kan ein sjå på som ein retorisk manøver for å utdefinere aktørar, og i denne samanhengen å utdefinere mangementlitteraturen. Vegen er kort frå å snakke om mangementkonsept som retorikk og mote, til å latterleggjere og avfeie mangementlitteraturen og mangementkonsept som uvesentlege, ”ueigentlege”, juks og fanteri. I vår studie ønskjer vi å ta mangementkonsept på alvor og spesielt studere kva tyding det har i konkret forsøk på organisasjonsendringar. Dei estetiske sidene av slike konsept spelar ei vesentleg rolle, men om mangementkonsept berre skulle kunne forståast som motefenomen så ville syklustida vere kortare enn det vi har sett for BPR (Moltu, Monteiro, Sørensen 2000).

Perspektivet mangementkonsept forstått som mote og institusjonalisme vert ofte kopla saman, noko som kan verke paradoksalt sidan det eine perspektivet står for det midlertidige og frivole, medan det andre perspektivet står for det stabile og seriøse. Czarninawska (1996:25) argumenterer for å sjå desse i samanheng. Moten utfordrar den institusjonelle orden av ting, men samstundes vert varigheita til moten avhengig av at ei institusjonalisering skjer. Samstundes som mote saboterer og truar institusjonalisering så er mote òg ein institusjonell leikeplass, der nye praksisar kan verte prøvde ut og anten forkasta eller institusjonaliserte. Kva idear formidla som mote som vert institusjonelle praksisar, vert eit neste spørsmål, og her kjem eit translasjonsperspektiv inn. Tradisjonelt har

ikkje institusjonelle perspektiv sagt noko om dei prosessar som fører til endring. Institusjonelle perspektiv har stort sett vore opptekne av stabilitet, korleis ting er. Røvik (1998) snakkar om endringar i termar av av-institusjonalisering, re-institusjonalisering osv. Men går ikkje inn på dei konkrete prosessar som skjer i desse endringar. I dette avhandlingsarbeidet er det desse prosessane vi går inn på i meir detalj. Når det er snakk om re-institusjonalisering kan ein få inntrykk av at det òg er snakk om idear som ikkje endrar seg. I translasjonsperspektivet får vi òg fram korleis idear endrar seg gjennom ei forflytting i rom.

Bruken av omgrep som mote, trend og guru som utgangspunkt for å forstå korleis management-teori vert utbreidd eller vert flytta frå ein stad til ein annan, kan fungere som ein ironisk markør i høve til kravet om at management-teori må utviklast raskt. Det same gjeld observasjonen av at popularitet og utbreiing ofte er knytte til karisma hos einskildpersonar. Gitt den normative karakteren ved management-teori er alltid autoritetsgrunnlaget usikkert, mellom anna fordi det er personleg. Det er kva bakgrunn talspersonen til teorien har, hans eller hennar erfaring og rykte, som vil spele ei viktig rolle. Det vitskapelige grunnlaget, om noko slikt finst, er også viktig, men på langt nær så viktig som ved utbreiing av empiriske fakta eller teoriar som har eit empirisk grunnlag.

Difor er management-teoriar sær sårbar for omfortolking. I ein pragmatisk verd er det lite interessant om ein teori er nytta på rett måte, berre det som er gjort bidreg til auka effektivitet. Studiane av korleis management-teori blir utbreidde fortel lite om desse omfortolkingane. I hovudsak fortel desse studiane mest om korleis merkelappar vert spreidde, langt mindre om kva for praksis som vert skapt når management-teoriane vert tekne i bruk. For å få kunnskap om det siste må vi nytte andre tilnærmingar.

Frå USA til Europa

EU-prosjektet PRECEPT (Process, Reengineering in Europe: Choise, People and Technology) har hatt som hovudmål å studere utbreiing av managmentkonseptet BPR i Europa. Studiane konkluderer med at det ikkje har vore ein einvegs og ovanfrå- og ned-modell for utbreiing av ein beste praksis-modell frå eit business senter i USA til Europa (Clausen 2003:8). Forskingsprosjektet har lagt vekt på eit sosialt formings-perspektiv der BPR-konseptet har blitt teke opp og tilpassa av ulike grupper i ulike nationale og institusjonelle settingar. Selektivt opptak av element av BPR og rekonfigurasjonar og refortolkningar er det typiske. Ei av dei initielle hypotesane om at ein skulle finne nasjonale stilartar for BPR (t.d. at ein skulle finne ein spesiell skandinavisk BPR-stil i tråd med sosialdemokratiske tradisjonar om medverknad og demokratiske tradisjonar på arbeidsplassen.

Karakteristisk er ein ekstremt markant fortolkingmessig fleksibilitet som kan sporast tilbake til det mangetydige i formuleringane til BPR-konseptet og verktøya dei tilbyr. BPR vert sett som eit konkurrerande konsept som tilbyr eit sett av ulike variantar og konkurrerande fortolkningar eller idear. Prosjektet konkluderte med ei rask utbreiing i starten frå store internasjonale firma og finanssektoren til eit stort spekter av deltakarar av gurar, konsulentar, leiarar, kommentatorar og journalistar som snart skapte ei slags kritisk masse slik at BPR for ein periode vart eit obligatorisk passeringspunkt eller det rette å gjere. BPR var ein teknikk som var sterk på retorikk og svak på metode, og vart slik sett raskt kolonisert av ulike konsulentar som kunne tilby ein skikkeleg teknikk for å gjere BPR. Over tid vart element frå BPR inkorporerte i det stadig breiare reportoiret hos konsulentar, og normalisert og utvida til å gå inn i andre idear som

elektronisk handel og kunnskapsleiing. Termen BPR vert etterkvart mindre nytta også på grunn av ein del negative konnotasjonar som BPR-termen etterkvart fekk. Derimot hang prosessmetaforen framleis med i veldig mange samanhengar. (op.cit.:10).

Konsulentane har og eigne interesser å ivareta, interesser som bidreg i transformasjonane av BPR. Konsulentane har òg eit eige behov for å skape sin eigen profil som kunnskapsarbeidar. Når det gjeld å tileigne seg, lære, kommunisere og bruke BPR for konsulentane, er dette i stor grad ein kollektiv prosess som skjer via seminar, utveksling av tekstar og talar både frå erfaring og frå guruar. Akademisk kunnskap om mangementkonsept er i lita grad involvert i desse praksisfellesskapa. Gjennom dybdecasa kan ein sjå at BPR best kan bli forstått som eit politisk program som vert transformert gjennom tileigning, bruk og implementering. Det er snakk om ein dynamisk interaksjon mellom eit stort sette av aktørar i organisasjonen, interesser og agendaer. Eit kan seie at det vert skapt eit rom for å forme BPR. Men BPR kan og bidra i forhandlingar om nye handlingsrom for aktørane (op.cit.:11).

Bedriftsdøma indikerer ein fortolkingmessig fleksibilitet når det gjeld dei organisatoriske visjonane som inspirerer og initierer eit organisasjonsendingsprosjekt. Det var sjeldan det lukkast å finne ein felles persepsjon for behovet for desse endringar, noko som i neste omgang gjorde at ein lettare sette spørsmålsteikn ved tydinga av BPR. Å kartlegge arbeidsprosessar synte seg å ikkje vere ein nøytral operasjon. Gjennom brei medverknad ville ein freiste å innrullere dei tilsette i måte å tenkje organisering i høve til prosesstenking. Dessutan var leiinga og konsulentane ikkje førebudde på dei forventningane dei skapte om vidare medverknad i

dei seinare translasjonane av prosjektet frå kartlegging til designforslag, gjennom å ha denne breie involveringa.

Ideen med å sjå BPR-prosjekt som følgjer ein linær modell med ein enkelt rasjonalitet har gjennom desse casa blitt stillt sterkt spørsmål til. Heller ser det ut til at BPR-konseptet har blitt transformert gjennom tileigning, bruk og implementering. I dei pågåande forhandlingane har enkelte aktørar blitt ekskluderte medan andre har blitt inkluderte i det rommet som har blitt skapt rundt BPR, t.d. byte av konsulentar og inklusjon eller eksklusjon av ulike fagforeiningar. I prosjektet kan ein ikkje snakke om ein europeisk stil av BPR, sjølv om konseptet har blitt transformert frå den opphavlege US-versjonen. BPR er mindre radikal, meir sosial enn den tidlege ortodokse modellen. Dvs. mindre omfangsrike endringsprosjekt, lengre implementeringstid, og forhandlingar med berørte arbeidarar kan ha kortsiktige økonomiske ulemper men i lengda syne seg meir lønsame (op.cit.:12).

BPR strategiar vart gjerne starta proaktivt, ikkje som eit svar på kriser. Spesielt i offentlege organsiasjonar som førebudde seg på komande effektiviseringstiltak i offentleg sektor. I nokre tilfelle kom BPR som eit ledd i å innføre IT for å forbetre organisatorisk effektivitet. Relativt lange implementringstider vart nytta. Heller ikkje viste det seg å verte nokre store nedbemanningssprossar ut av dette. Desse endringane frå det ortodokse BPR meiner ein skuldast både svar på institusjonelt-kulturelle kontekstar og forhandlingsprossar på bedriftsnivå. Aggressiv top-down, radikal BPR vart reformulert til ein slags kompromiss-basert BPR meir knytt til partsrelasjonar og langtidsaktivitetar.

Den sterke koplinga til ITK har etterkvart minka. Initielt skulle ein strategisk bruk av skreddarsydd IT løysingar, heller enn ferdige pakkeløysingar. Frå å starte med IT-støtte rundt blanke-ark-løysingar via ERP software som instrumentaliserer ei generisk beste praksis løysing. Det ser ut som om der ikkje eksisterer nokon beste praksis. Ferdig modular kan passe til BPR retorikk om den vert nytta for å understøtte ein ny skreddarsydd prosess, men ikkje om den vert nytta for å automatisere eksisterande idiosynkratiske løysingar (op.cit.:14).

Ein kan snakke om at BPR kan bidra i ein ny identitet blant tilsette om korleis ein skal jobbe. BPR kan sjå ut til å ha bidrege i å omsetje frå innbyggjar, brukar eller klient til ideen om kunde, der prosess vert eit operasjonelt poeng og kunden ein funksjonelle metafor spesielt i korleis gjere om på ein offentleg tenester etter modell frå private firma. Dette er i tråd med globalisering og liberalisering av den sosio-økonomiske aktivitet i både offentleg og privat sektor. BPR har spelt ei nøkkelrolle her. Når det gjeld industrielle relasjonar er der ingen klare effektar frå BPR eller omvendt. Industrielle relasjonar er samskapte med BPR. Dei som promoterer BPR nyttar ofte forteljingar for å understøtte sine argument. Dei mislukka BPR-prosjekta vert knytta til feil bruk av nøkkelkonsept i BPR. I casa er der ingen slike tette samanhengar. Vi kan ikkje stole på suksesshistoriene.

Yrkeskunnskap og praksis

Det eg har gjort i dei to artiklane *'Dette er ikkje noko PC-spell! Yrkeskunnskap i møte med BPR'* og i artikkelen *'Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse'* har eit litt anna fokus enn problemstillingane i

PRECEPT-programmet. Her er det ikkje berre snakk om realiseringsstrategiar, men og eit spørsmål om korleis denne strategien står i forhold til dei tilsette og forhandlingar av ulike interesser internt i bedrifta. Artikkelen "Mot ein reflektiv medverknad. Nye former for legitimering av medverknad med vekt på kunnskap" tematiserer ulike medverknadsstrategiar, og dei to ovanfor nemde artiklane kan ein seie representerer ulike kanalar for medverknad eller kanalar for motverknad alt etter kor konfliktfylt og store interesse motsetnadane er, eller kor harmoniorientert ein ser det heile.

I artikkelen *'Dette er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR'* og i artikkelen *'Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse'* byggjer eg delvis på ein teoritradisjon frå ei gruppe forskarar ved Arbeidslivscentrum (no: Arbeidslivsinstituttet) i Stockholm leidd av Bo Göranson. Desse har forska på yrkeskunnskap og praksis. Fallstudien som Bo Göranson, Ingela Josefson, Maja-Lisa Perby m.fl har gjort, vil fordjupe innsikta om yrkeskunnskapen på andre måtar enn å vere definisjons- og modellinnretta som er vanleg i mange forskingsmiljø, t.d. innan kvalifikasjonsforskninga.³ Dei freistar å peike på skilnader i ulike typar yrkeskunnskap, først og fremst gjennom ulike eksempel. Denne omgreps- og kunnskapsbyggjinga går i ei heilt anna retning enn det som søker likheiter for å skape ein allmenn definisjon. Bo Göranson (1990) snakkar om ein ikkje objektiverande hermeneutisk metode for yrkeskunnskap, ei gjensidig fordjuping i kunnskapar om kunnskapar, utan å tilslutt skulle oppnå verbale definisjonar eller teoriar. Ei kunstnarleg gestaltning av erfaring vart eit sentralt innslag i den hermeneutiske forskingsprosessen.

³ Ein av klassikarane rundt kvalifikasjonsforskning er Bravermann si bok "Arbeid og monopolkapital".

Bengt Molander (1997) går gjennom tre retningar innan arbeidslivsforskinga for å diskutere korleis dei ser på menneskets kunnskap. Desse tre retningane er kvalifikasjonsforskinga, forskning gjennom dialogbaserte endringsforsøk og fallstudiar av yrkeskunnskap. Han oppsummer at den høgste form for kunnskap vert sett på som ulike ting hjå desse tre forskingsretningane, anten intellektuell planlegging, utviklinga av ein demokratisk dialog eller som eit praktisk eller gestaltande intellekt der kropp, tanke og tradisjon smeltar saman i arbeid.

Ein del av kvalifikasjonsforskinga kan representere ein teoretisk kunnskapstradisjon der kunnskap i all hovudsak vert sett på som ei meir eller mindre korrekt avbilding eller avspegling av ein røyndom (Molander 1997:40). Ein slik posisjon ser på kunnskap som noko instrumentelt, som verktøy for prediksjon og kontroll. Tilhøvet mellom språk og røyndom vert der slik at eit omgrep berre vert ein slags innhaldsrik etikett på ulike slags ting og fenomen i verda. Verda er gitt som ho er, det gjeld berre å setje namn på henne.

Forskarar på arbeidslivssentrum arbeider etter eit pragmatisk (pragma = handling) syn på kunnskap og språk, først og fremst inspirert av Ludvig Wittgensteins seinfilosofi. Det er snakk om ein refleksjon over handling og dei samanhengar det inngår i. Miljøet rundt Göranson nyttar omgrepet taus kunnskap saman med døme innanfor rammene av ein gjensidig refleksjonsprosess. Taus kunnskap nytta i ein slik samanheng skal ikkje seie noko om ein gitt røyndom, men skal saman med døme fungere til å vekkje spørsmål, styre merksemda på kunnskap i høve til dømmekraft og fortrulegheit, å føre refleksjonen vidare, løfte fram likheiter og ulikheiter mellom ulike kompetansar. Dette opnar for erkjenninga ved yrkeskunnskap

om at der er aspekt ved han som ikkje kan uttrykkjast direkte språkleg, som ein må nærme seg indirekte. Her nyttar dei litteratur, dramatikk, foto og billetekunst. Med eit fokus på døme vert det viktig kva døme ein vel, korleis det vert presentert og i kva samanheng. Heri ligg noko av kunnskapsproduksjonen eller kunnskapinga.

Göranzon skriv (1993:12) at datasamfunnets viktigaste problem omhandlar mulegheitene for å utvikle og oppretthalde yrkeskompetansen i eit meir og meir datorisert og dermed abstrakt arbeidsliv. Dette er same bakgrunnen som utgangspunktet til kvalifikasjonsforskninga, nemleg kva konsekvensar automatiseringa har for yrkeskunnskap og arbeidsliv. I motsetning til den kompetanseforskninga som ønskjer å definere og objektivere kunnskap, så snakkar Göranzon om taus kunnskap. Han nyttar metaforen det praktiske intellektet på yrkeskunnskapen til skogmeistaren.

Kjell S. Johannesen (1988) har bidrege i denne tradisjonen gjennom omgrepa fortrulegheitskunnskap⁴ og dømmekraft (1999:10, 80). Det løfter fram det å vere fortruleg med ei verksemd, og verksemda sine føresetnader og oppgåver, dessutan evna til å utøve dømmekraft på dei felt der kunnskapen gjeld. Desse omgrepa vert ikkje låst av dei vanlege oppdelingane som teoretisk-praktisk og kroppsleg-intellektuelt, dualismar som er djupt forankra og uheldig for å forstå yrkeskunnskap. Av tidlegare idéhistoriske diskusjonar om språk, yrkeskunnskap og kunnskap har vi t.d. draumen om det perfekte språk, debatten om Artificial Intelligence og ekspertkunnskap.

⁴ Förtrogenhetskunnskap er og nytta av Tore Nordenstam Ett pragmatisk perspektiv på datautvecklingen (1983:21) i Bo Göranzon (red.) Datautvecklingens filosofi.

Bengt Molander trekkjer i boka Arbeidets kunnskapsteori (1997:67-68) ut nokre viktige trekk i ulike kunnskapstradisjonar som kan bidra til lettare å forstå ulike syn på kunnskap innan t.d. kvalifikasjonsforskning og dei hermeneutisk innretta fallstudia.

*ei dualisme subjekt-objekt, * ei meir eller mindre sterk kunnskap er kunnskap om noko avgrensing frå dualismen mellom som er skild frå subjektet. subjekt og objekt, byggjer på deltaking og dialog med andre menneske og i kunnskapen inngår å leve med materiale og verktøy.

* bruk vert sett på som eit separat * ein skap kunnskap og bruk moment; ein kan ha kunnskap utan å kunne bruke han.

* ei tru på at kunnskap avspeglar * ei tru på at kunnskap er kunnskap-i- eller avbildar røyndomen (ev. med handling, levande kunnskap i verda, visse forvrengingar). kunnskap avbildar ikkje, men leier fram spørsmål til svar og frå oppgåve til fullført via ulike menneskelege aktivitetar.

“Förtrogenhetskunnskap” vert gjerne nytta saman med uttrykket “påståendekunnskap” eller teoretisk kunnskap og “färdighetskunnskap” eller praktisk kunnskap.

* ei tru på at kunnskap kan formulerast i ord og i matematisk “taus” jamvel om språk og språk.

* ei tru på at kunnskap i grunnen er matematisk språk mange gonger er nyttige hjelpemiddel.

* ei lengt etter den evig gyldige og universelle kunnskapen (blanda med trua på at han ikkje kan oppfyllest).

* ei forankring i levande tradisjonar

Dualismen skil skarpt mellom kroppen og den sanselege, levande erfaringa på den eine sida og på den andre sida intellekt, planlegging og språkleg formulert vit. Ei pragmatisk grunnoppfatning derimot er at merksemd, å kunne og å gjere er ein einskap. Dei som sluttar seg til den teoretiske tradisjonen har ei oppfatting om språk og kunnskap som er slik at kunnskapen til skogmeistrane vert sett på som i prinsippet formulerbar, og som ei meir eller mindre korrekt avbildning av den “objektive røyndom”. Språk og røyndom er i denne oppfatninga separert og den genuine kunnskapsmessige einskapen i “det doble grepet” som Göranson (1989:67) har utarbeida vert uråd å forstå innan ei slik ramme.

Maja-Lisa Perby (1988) sine studiar av meterologar og det “indre vêrbiletet” er både bokstavleg og samstundes ein metafor for den levande erfaring som oppstår i møtet mellom abstrakt verkunnskap og konkret, sanseleg erfaring. Ifølgje Braverman vert den høgste forma for yrkeskunnskap ei abstrakt førestilling som vert realisert. I den pragmatiske kunnskapstradisjonen ’sit’ kunnskapen og erfaringa ’i kroppen’. I det eine tilfellet dominerer ei målrasjonell tenking, ei planlagt fornuft. I det andre ei dialogisk (i tydinga

av opent) og praktisk fornuft. Kunnskap og yrkeskunnskap vert ikkje det same innan dei to perspektiva, dei strider heller mot kvarandre. I den teoretiske kunnskapstradisjonen vert intellektet sett på som mental problemløysing og styreorgan, og kroppen som eit instrument og noko som opprettheld innlærde rutinar.

Det praktiske arbeidets intellektualitet – den praktiske intellektualiteten, er ein gestaltande (i tydinga formande, skapande) og sanseleg intellektualitet. Den omfattar meir enn “den teoretiske”, den omfattar t.d det å ha ei førestelling om noko og å framstille det. Det gjeld t.d. å opne seg for døme. Det kroppslege kan ikkje skiljast frå det intellektuelle, det skapande intellektuelle sit i heile kroppen, i heile personen si verksemd. Det praktisk-skapande-ikkje-avkroppslege fornektar ikkje planlegging og abstraksjon, men plasserer heile tida dette innanfor ramma av den konkrete, kroppsleg-handlande verksemda (Molander 1997: 66-67).

I det praktiske intellektet sin kunnskap er personen, erfaring og vidare handling ikkje separert. Det gjeld å verte heilt nærverande i kva ein gjer og kven ein er, her er det snakk om ei kunnskapsbyggjing gjennom reflektert erfaring. Refleksjon er å minnst og å tenkje og samstundes sjå seg sjølv og feste seg sjølv i det ein har gjort og gjer (Molander. *ibid.*:69).

Bidraga om yrkeskunnskap og praksis frå Stockholmskulen er godt eigna til å løfte fram lokale forhold der BPR-konseptet vert motteke i prosessanlegget i artikkelen. Både yrkeskunnskap og praksis hos operatørar vert sett i spel i møte med eit konsept som BPR. Dette ser vi spesielt i artikkelen ‘*Dette er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR*’, og i artikkelen ‘*Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse*’ der motforteljingar baserte på eit slikt kunnskapsargument vert løfta fram som

motforteljingar til innspel baserte på BPR. I artikkelen *‘Mot ein refleksiv medverknad. Mot ei kunnskapslegitimering av medverknad’* ser vi òg korleis argument om kunnskap basert på erfaring og praksis vert forhandla inn i eit forsøk på å utvide eit autonomt handlingsrom for ulike aktørgrupper.

Bidraga frå Stockholmskulen er viktige for å forstå aspekt ved kunnskapshandtering i avgrensa område, og det gir meining å sjå på både operatørarbeid og konsulentarbeid som praksis. Men desse bidraga gir ikkje nokre gode bidrag til å forstå reisefenomenet ved managementkonsept som BPR. I stor grad tilbyr dette perspektivet innsikt i yrkeskunnskap som individuelt fenomen. Kollektive sider ved yrkeskunnskap vert i lita grad løfta fram. Det kan og vere ein tendens til å sjå på stabilitet i synet på yrkeskunnskap heller enn eit fokus på endring og dynamikk. Når det gjeld reiseaspektet ved BPR, så kan ein for så vidt seie at det består av ei lenke med meir eller mindre samankjeda praksisar, og slik sett kople det til Stockholmskulen. Vi treng noko som kan seie noko om einslags reisepraksis.

Aktørnettverksteori, translasjon og makt

I denne avhandlinga har eg funne det fruktbart å nytte det vi kan kalle konstruktivistiske teoriar om teknologi og vitskap når vi studerer korleis BPR-program vert forma, og korleis dei bidreg til organisasjonsendringar. Slike teoriar er vanlegvis nytta for å studere korleis vitskaplege fakta og teknologiske innovasjonar er skapte. Dette perspektivet legg vekt på at det “sosiale” og det “tekniske” ikkje kan verte studert separat. Metaforane som saumlaus vev og hetrogene nettverk indikerer denne symmetrien. Det teknologiske og det sosiale skulle difor verte studert med den same teoretiske og metodologiske tilnærminga. Denne tilnærminga fokuserer

metodisk på aktøren og er orientert mot handling. Vidare er tilnærminga metodologisk relativistisk i den forstand at ho ikkje inkluderer normative utsegner, eller betraktningar om 'sanninga' i utsegner eller 'effektiviteten' i ein teknologi, ei heller i vårt tilfelle utsegner om BPR-konseptet si 'godheit', organisasjonsendringprogram sin 'suksess', 'fiasko', eller 'effektivitet'. I dette arbeidet er det eit spesielt fokus på aktør-nettverks-teori (Callon 1986, Latour 1987, Law 1987). Eit av dei viktigaste måla til nettverket er å byggje fakta rundt eit transportert objekt eller utsegn eller i vårt tilfelle, ideen om BPR eller BPR-programmet. Dette er ein kollektiv prosess der ideen vert transformert etter som han vandrar.

Mange organisasjonsutviklingsprosjekt er planlagde og organiserte etter ein lineær modell, der ein har ei inndeling i lineære fasar etter rasjonalistiske teoriar om planlegging og t.d. systemutvikling, som vassfallsmetoden. Dette er ein vanleg sekvens av steg nytta blant konsulentar som den t.d. Kubr (1976:119) omtaler. 1. Finne fakta. 2. Analysere fakta. 3. Løysingsforslag og 4. Implementering. I BPR-litteraturen (Willoch 1994) og i programmet til det empiriske dømet frå "Norwestoil" som er nytta i desse artiklane, vert ein liknande lineær faseutviklingsmodell nytta. Han vert omtala som; 1. Felles persepsjon, 2. Kartlegging av arbeidsprosessar, 3. Prosess analyse, og 4. Implementering. Dette er i tråd med lineære modellar for teknologispriing. Ein slik lineær modell forstår gjerne teknologisk spreing ut frå ein diffusjonsmodell (Rogers 1958). Diffusjonsmodellforståinga er ofte vidt utbreidd. Der gjer ein eit skarpt skilje mellom teknologien eller konseptet (innovasjon), sjølv spreinga (diffusjon) og korleis teknologien eller konseptet har vorte nytta i organisasjonen (adapsjon). Denne modellen har ein meir "essensialistisk" måte å forstå teknologi eller mangementkonsept på. Ein ser på teknologi eller konseptet som eit fiksert innhald som er frossent og konstant etter at det har blitt oppfunne. Og at det

er denne essensen som vert spreidd. Ein legg det ofte fram som om det var ein enkeltoppfinnar som står bak. I vårt tilfelle vil ein tru at det er Hammer og Champey som står bak managementkonseptet BPR. Det har skjedd ein lang prosess og mange aktørar har vore involverte før ein har kome til det stadiet at ein omtalar det som Hammer & Champey sitt konsept. Dei er gjerne dei som har lukkast i å bli tilskrivne konseptet og lukka prosessen forebels. Prosessen som har skjedd føråt har no blitt black boxa eller usynleggjort. Eg opna opp noko av den prosessen innleiingsvis, men elles ligg denne delen av reisa til og skapinga av konseptet utanfor min studie.

Diffusjonsmodellen for spreiding nemnd tidlegare tilbyr eit heller simplistisk og mekanistisk syn, ei slags lineær forståing av eit fiksert konsept som skal verte implementert i organisasjonen. Implementeringa vert veldig ofte sett på som ein rasjonell, planlagd endringsprosess som ofte tilbyr ei for instrumentalistisk forståing av utbreiinga av managementkonsept og korleis endringsprosessar i organisasjonar skjer. Som ein alternativ modell har vi ein konstruktivistisk modell, ein translasjonsmodell for å forstå utbreiing av mangementkonsept, også kalla *aktør nettverk*.

Ein translasjonsmodell er ein modell som forstår prosessane rundt reisa og utbreiinga som ein situasjon der konseptet utviklar seg medan det vandrar og vert utbreidt. I denne modellen er der ingen enkeltoppfinnar åleine som står bak. Organisasjonsinterne aktørar bidreg til ei samskaping av konseptet, og ved å følgje ein prosess av lokale forhandlingar og refortolkingar, kan ein sjå korleis konseptet vert utbreidt og kva som vert kravd for at konseptet kan omsetjast til ein lokal praksis. Denne aktørnettverksbygginga kan mellom anna skje ved ulike innrulleringsstrategiar. Latour (op.cit.108-121) beskriv fem ulike former for innrullering av aktørar eller aktantar i nettverket, for å

unngå at det transporterte objektet eller utsegner vert transformert til det ugjenkjennelege.

Ein treng å gjere to ting samstundes. 1. *Å innrullere andre* slik at dei deltek i konstruksjonen av faktaet, eller i vårt tilfelle managementkonseptet. 2. *Å kontrollere deira åtferd* for å kunne gjere handlingane føreseieleg. Dette kan ein sjå på som ein motsetnad, men løysinga til denne motsetnaden er den sentrale notasjonen *translasjon*. Dette vert kalla den fortolkninga som vert gitt av faktabyggjaren av deira interesser og av dei som vert innrullerte. Callon (1986) beskriv aktør nettverksteori som basert på trua om at medan aktørar strever med kvarandre, så bestemmer dei først eksistensen til kvarandre og så vert karakteristikaene definerte om denne eksistensen er sikra.

Ein drivande aktør er såleis ein som er i stand til å gjere bruk av seg sjølv sin eigen autoritet på kostnad av andre. Aktøren freistar det sistnemnde ved å låne kreftene av andre i ein prosess som Callon kallar *translasjon*. Denne prosessen involverer fire trinn seier Callon; 1. Først freistar aktøren å gjere seg *uunnværlig* for andre, ved å tvinge dei til å kome til vedkomande. 2. Deretter kjem det andre steget kalla *interessement* der aktøren freistar å låse andre på plass ved å kome mellom dei og deira alternativ. På dette steget vert avgjerder flytta og aktørar som er fanga vert autoritetar. Her ireknar ein både å definere rollene som desse “autoritetane” skal spele og måten dei skal forhalde seg til kvarandre definert av den fremste aktøren. 3. Denne prosessen kallar Callon *innrulling*. Prosessen involverer genereringa av eit nettverk av passive agentar som kan verte sett på som formande partar av den fremste aktøren. Denne aktøren låner kreftene frå dei passive agentane som er innrullerte ved å gjere seg sjølv til talsperson og tale på vegner av desse. 4. Denne delen av prosessen vert kalla *mobilisering*. Callon utviklar

først og fremst ein metode for å skape passive autoritetar. Men det finst tallause måtar å gjere grensearbeid i høve til grupper og karakterisere deira interesser. Dei diskursive vilkåra som til kvar tid er tilstades saman med dei forhandlingane som føregår bidreg til å definere det handlingsrommet som vert mogleg til å snakke om både interesser og grupper.

Latour legg ut translasjonsmodellen som eit alternativ til ein diffusjonsmodell. Her er han mest oppteken av metodar for å redusere fullmakter ved å løfte fram mange aktørgrupper si betydning for nettverket. Makt ser han på meir som ein konsekvens av handling heller enn som ei årsak til handling, då han meiner det ikkje er mogeleg å eige eller å lagre makt. I det ligg det òg å studere ein aktør sin performance i tid og rom og ikkje tillegge intensjonar eller psykologi. I diffusjonsmodellar ser kommandoar ut til å verte følgde og spreidde fordi dei har ein initiell impuls eller støyt frå deira kraftfulle kjelde. I translasjonsmodellen derimot er kommandoar følgde (om dei er det då) fordi dei har passert frå hand til hand (translatert) av agentar som gjer det for deira egne grunnar. I denne modellen er makt ein komposisjon, komposisjonen av eit sett av aktørar som er midlertidig innrullerte i skjemaet av dei mektige og dei som av den grunn låner sine krafttak til hans eller hennar prosjekt. Latour avviser at der er ein bakanforliggende determinerande sosial struktur. Heller ser han eit sett personar som freistar å definere karakteren til ein sosial struktur og få andre til å underskrive på den. Dei metodiske implikasjonane av dette er at forskarar i større grad bør sjå på den sosiale strukturen som data og ikkje sjå på karakteren eller naturen til den sosiale stukturen. Samfunnet bør ein sjå på som noko som vert utført gjennom dei ulike forsøka på å definere det, heller enn ein utvendig grunnlaus definisjon.

Latour (1986:265) peikar på at grada av makt ikkje varierer i høve til kor stor makt nokon har, men varierer i høve til kor mange som er involvert. Makt er i følgje dette perspektivet ikkje noko du kan ha eller eige. Omgrepet makt kan nyttast som eit resultat av kollektive handlingar. Makt er ikkje ei årsak til kollektive handlingar. I ein diffusjonsmodell ville ein nettopp sjå på makt som årsak til kollektive handlingar, medan vi i ein translasjonsmodell ville sjå på makt som noko som er ein konsekvens av kollektive handlingar. Makt kan vere ein effekt, men aldri ei årsak. Ein managementguru er ikkje mektig i seg sjølv, men budskapet frå vedkomande vert kraftfull gjennom talet på aktørar og aktivitetar som vert innrullerte i aktørnettverket. Dersom ein ser på aktøren "managementboka" til Willoch eller aktøren "Harvard review artikkelen" til Hammer og Champey, eller aktøren "BPR-seminar for bedriftsleiarar", vil den store utbreiinga av desse ha som effekt at konseptet BPR får større innverknad i form av at aktørnettverket vert større.

Latour legg ut to alternative modellar for å forstå utbreiing i rom og tid av ein ordre, ei fordring eller eit artefakt, eller det han som samleterm kallar token (symbol eller teikn). Det første er å tileigne dette teiknet ei indre kraft lik fysikkens inertia krefter. Ifølgje desse prinsippa vil dette teiknet flytte seg i same retning heilt til det møter nokon motstand eller hindringar. I denne diffusjonsmodellen vert forflyttinga til teiknet gjennom tid og rom ikkje forklart. Det som vert forklart er endringar i akslerasjonen til dette teiknet.

Innan 'laboratoriestudier' (ein metafor på etnografiske nærstudiar av vitenskap og forskning) og innan teknologistudier er det sjeldan at ein har studert teknologiutvikling både på innovasjons- og utviklingssida og på brukarsida. Empiriske sett har ein ofte pragmatisk skilt mellom laboratoriestudier der ein gjerne har sett på *script*-omgrepet (Akrich 1989, 1991) og brukarstudiar

der ein har sett på *domestiseringsprosessar* (Silverstone & Hirsch 1992, Sørensen 1994, Lie & Sørensen 1996, Aune 1992 m.fl.) Gjennom scriptet får produsenten formidla eit bruksmønster til brukaren. Gjennom domestiseringsprosessar tilpassar brukaren vekselvis teknologien til brukarar sitt kvardagsliv og kvardagslivet sitt til teknologien. Desse motstrategiane frå brukarane bidreg i ein forhandlingsprosess med scriptet der teknologien eller i vårt tilfelle managementkonseptet vert endra. Brukarane vert dermed aktive medskaparar heller enn passive mottakarar. Dette ser vi i vårt materiale i fleire steg der både leiarar og dei bedriftsinterne konsulentane ekskluderer element som ikkje passar og tek med element som er viktige i konsernet. I artikkelen *'Organisasjonskonsulentar som pragmatikarar. Ei etnografisk studie av ei lokal tilpasning av eit nordamerikansk mangementkonsept'* vert nokre av desse forhandlingsprosessane og translasjonane løfta fram. Til dømes vert utstrakt bruk av medverknad nytta i den initielle fasen av prosjektet i form av at alle tilsette vert intervjuar. Dette var òg ein strategi for å få innrullert så mange som mogleg i prosjektet også fagforeiningar som hadde vore sterkt knytte til eit anna aktørnettverk, eit anna konsept, KF kontinuerleg forbetring basert på TQM (total kvalitetsleiing) (Deming 1986, Ishikawa 1985).

Brunsson og Olsen (1993) har analysert mange restruktureringssjokt. I mange av desse fann dei at lite eller ingenting har blitt endra på operatørnivå, men leiinga ser likevel på dette som ein suksess. Dei forklarar dette med at det er mogleg ikkje berre å lansere men òg å implementere reformer på eit språkleg nivå. I tillegg peikar dei på at fordi ei 'objektiv' og eksakt evaluering av eit slikt komplekst omstruktureringssjokt er uråd er det viktig for leiarane at slike påkosta sjokt framstår som vellukka. March (1991:29) peikar på at desse sjokta leverer idear, metaforar,

modellar og ord som orden i ei forvirrende verd. I Norwestoil sitt BPR-prosjekt såg ein det same: I artikkelen '*Organisasjonskonsulentar som pragmatikarar. Ei etnografisk studie av ei lokal tilpasning av eit nordamerikansk mangementkonsept*' snakka leiinga om prosjektet som ein suksess som endåtil hadde nådd forbettringsmåla sine før den såkalla implementeringa hadde starta. I tillegg såg ein lita eller inga endring på operatørnivå som resultat av ideane i BPR, tvert imot var dei endringane som skjedde vel direkte motstridande i høve til BPR-ideologi, ved at dei enda opp med meir spesialisering og differensierte oppgåver (jfr.artikkelen '*Dette er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR*').

Men kan det vere nyttig å sjå på BPR som eit *grenseobjekt*? Eit grenseobjekt er ofte eit objekt som kan gå inn i fleire ulike verder, og samstundes tilfredsstille dei krav til kommunikasjon som dei ulike stadene krev (Star & Griesmer 1989), (Bowker & Star 1999). Objektet er plastisk nok til å tilpassast lokale behov samstundes som dei er robuste nok til å vedlikehalde ein felles identitet på tvers av stadane. Suksaessen for eit grenseobjekt kan innebere at andre interesser må omsetjast gjennom det som kan utvikle seg til ein standard kommunikasjon (Solli 2003). Latour (1987) kallar slike standardar for "*immutable mobiles*", objekt som kan transporterast over store distansar og likevel kommunisere same informasjon. Mangementkonseptet BPR fungerer nettopp ikkje som ein 'immutable mobile'. Det opne og fleksible i BPR konseptet bidreg til at ein kan kommunisere ulik informasjon i transporten, og som vi har argumentert kan dette bidra til at fleire kan verte innrullert med sine interesser. Konseptet er med andre ord '*fleksibel fortolkbart*' for å nytte Bijker (1987/1990) sitt omgrep.

Denne avhandlinga handlar om managementkonseptet BPR på reise, der dei ulike artiklane som utgjer avhandlinga har fokus på tre ulike stader på desse reisene. Det er først startstaden, der eg først og fremst har gjort feltarbeid i bokhylla eller i mangementlitteraturen, som har resultert i artikkelen *'Business Process Reengineering. Revolusjonene som spredte seg. Om det nyttige i det mangetydige'*. Det er vidare transporten som kan delast i to typar transport ein generell transportdel som vi finn i konsulentstudien i artikkelen *'BPR is dead! Long lives the process! The uptake of Business Process Re-engineering in Norway'*. Det er vidare ein spesiell transportdel som vi finn i artikkelen om konsulentarbeid inn mot bedrifta *'Organisasjonskonsulentar som pragmatikarar. Ei etnografisk studie av ei lokal tilpasning av eit nordamerikansk mangementkonsept'*. I tillegg er det sjølve mottakarstaden for mangementkonseptet som er representert i dei tre neste artiklane, *'Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse'*, *'Dette er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR'* og tilslutt artikkelen *'Mot ein refleksiv medverknad? Nye former for legitimering av medverknad med vekt på kunnskap'*.

BPR-artikkelen frå starten av reisa fokuserer på dei karakteristika ved konseptet som gjer translasjonar mogleg dessutan dei translasjonar som skjer allereie i teksta. Konsulentartiklane fokuserer på transformasjonar undervegs på reisa. I artikkelen frå vedlikehaldsavdelinga *'Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse'* kjem reaksjonen frå ei gruppe arbeidarar fram. Vedlikehaldsavdelinga produserer ei motforteljing frå vedlikehaldsarbeidarane på ei av dei BPR-initierte forteljingane frå leiinga og konsulentane. I artikkelen om operatørsarbeid *'Dette er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR'* syner ei detaljert studie av eit avgrensa aspekt frå organisasjonen, og nokre vidare translasjonar av BPR.

Alle desse tre stadene er dynamiske i ein viss forstand. Startstaden vidareutviklar omgrepet. I transportetappa vert det gjort store tilpassingar og endå meir tilpassingar på mottakarstaden. På konsulentstaden ser ein berre translasjonskrefter, ikkje motkrefter. I den grad det er snakk om motkrefter på konsulentstaden er det snakk om eventuelle konkurrerende omgrep, men desse vert gjort interne i eit slags reportoar av konsept ein kan sjonglere med, ein del av sin portefølgje som ein sel seg inn på. Den siste artikkelen *'Mot ein refleksiv medverknad? Nye former for legitimering av medverknad med vekt på kunnskap'* peikar inn mot eit mogleg nytt handlingsrom for ulike tilsettegrupper som vert forhandla fram på bakgrunn av dei BPR-initierte endringsforslaga.

I mange bedriftsstudiar generelt, og studiar av organisasjonsutviklingsprosjekt spesielt, ser ein gjerne på to partar i arbeidslivet; leiinga og dei tilsette. Dette vert gjerne illustrert på bakgrunn av dei to partane i arbeidslivet; NHO og LO, basert på samarbeidsavtalen mellom desse. Dette fører gjerne med seg ein statisk og forenkla interesse motsetnad. Det er problematisk å operere med slike forenkla og statiske interesse motsetnader. Dei tilsette i 'Norwestoil' utgjer mange ulike grupperingar og har mange ulike innbyrdes interesser, som t.d. mellom vedlikehald, drift, skiftlag, mellom fagforeiningar og dei tilsette, mellom fem ulike grupper av fagforeingar, mellom KF grupper, BPR-prosjektgruppa etc. Denne studien bidreg òg til å løfte fram ei diversifisering av aktørar og interesser.

Når det gjeld det analytiske perspektivet ovanfor om aktørnettverksteori, translasjon og makt, så kan ein seie at ein kunne forvente ei klassisk ANT-historie om BPR slik Callone, Latour og Law føreskreiv dei i siste delen av 80-talet. Dette ville typisk vere ei slags sentrum-periferi historie, der

Hammer driv innrulling, mobilisering etc. BPR ville stabiliserast til eit slags *'immutable mobiles'* eller noko 'uforanderleg' som forflyttar seg og vert nytta som forhandlingsreiskap der det måtte passe. Slik var reisa ikkje. Hammer gjer for så vidt alle dei rette trekka. Det er for så vidt ikkje noko gale med deira strategiar. Dei gjer alle dei rett trekka, men BPR vert aldri nokon 'immutable mobile', tvert om vert BPR gjort gjenstand for translasjon.

Aktørnettverket kring BPR har imidlertid ei anna form enn kva som er typisk ANT. Det sistnemnde er prega av ei form for sentrum-periferi struktur, der senteret gjennom translasjonen har vorte eit obligatorisk passeringspunkt. BPR-nettverket består meir av fleire sentrum-periferi strukturarar, dvs. at mange aktørar finn det nyttig å knytte seg retorisk til kjernen – BPR – men samstundes føler seg frie til å tolka BPR slik dei ønskjer etter kva som passar i det einskilde endringsprosjektet. Til dømes kan ein seie at ovannemnde aktørar som boka til Willoch samt Hammer og Champey sin Harvard Review artikkel er døme på obligatoriske passeringspunkt, som mange vil knytte seg til, eller bli knytta til gjennom å referere til dei utan nødvendigvis å ha lese innhaldet der eller følgje oppskriftene som står der. Vidare kan ein finne etablering av nye sentrum som t.d. Bjørn Erik Willoch og hans bok 'Business Process Reengineering en praktisk innføring', eller t.d. den interne konsernkonsulentane som selde inn konseptet frå konsernets utviklings- og rådgivingsavdeling. Desse konsulentane freistar òg å etablere seg som obligatoriske passeringspunkt, som er deira pakke.

BPR som faktisk

Translasjonsteori har spesielt vore nytta for å forstå innovasjon og teknologisk utbreiing. Det er ikkje opplagt at translasjonsteorien kan nyttast

på management-teori. Eit managementkonsept er først og fremst idear som reiser og får ei utbreiing. Teknologi har tidlegare blitt forstått som eit fysisk objekt, men dette er ein for snever definisjon. MacKenzie og Wajcman (1985:3) har ein annan definisjon på teknologi, ein slags forløpar til forståingar som saumlaus vev (Hughes 1983), og hetrogene nettverk (Law 1985, 1986). Her er teknologi dei fysiske objekt, den menneskelege aktivitet knytta til desse og kunnskap om objekta. Når det gjeld managementkonsept er det diskutabelt i kva grad ein kan snakke om kunnskap, av di denne teorien ofte er lagt ut som normativ og slik sett har eit anna maktgrunnlag enn den form for forskning og vitskap som er ANT sitt primære objekt. Når ANT likevel framstår som eit fruktbart utgangspunkt for min analyse, skuldast det at analysa av BPR i så stor grad framstår som ei historie både om forflytting av kunnskap og bygging av aktørnettverk, og samstundes om korleis innhaldet i BPR vert endra i denne prosessen. Dessutan skilnaden mellom det normative og det deskriptive er ikkje så klart som ein skulle tru, og mangementkonsept er kanskje ei urein blanding av desse med vekt mot det normative? For å kunne karakterisere studieobjektet mangementkonsept, kan det vere fruktbart å dra inn nyare litteratur av Latour (1999:274) og omgrepet *faktish*, eit omgrep som er ein kombinasjon av ordet 'fakta' og 'fetish' eller 'fiksjon'. Med dette omgrepet skal ein kansellere skiljet mellom tru og kunnskap. Faktish er ei type handling som ikkje fell inn i dette skiljet mellom fakta og tru. Fakta og fetish har både felles etymologi i følge Latour også eit felles element av fabrikkasjon eller dei er konstruerte størrelsar. Gjennom å ta rolla til aktørar på alvor i alle typar aktivitet verte in kvitt merkelappen tru. Faktishomgrepet er både utkomet av handlinga, grunnlaget for handlinga og sjølve handlinga.

BPR er eit utmerka døme på faktish. BPR sin status som faktish er ikkje at det er veldefinert, men det opne ved omgrepet gjer at ein ser tydeleg

verdisida i det. Fetish sida er det moteteoretikarane er opptekne av. Kva er ein fetish? Eit objekt som ikkje er noko i seg sjølv, heller eit blankt lerret der vi projiserer inn alle våre fantasiar, håp og lidenskarar. Alle trusidene er fetish (Latour 1999:270). Fakta hos modernistane derimot er alt i kraft av seg sjølv, og eksisterer dermed uavhengig av alt anna. Fetish vert trekt inn for å unngå at kritikken av objektivisme og fakta ikkje skal verte sett på som relativisme og subjektivisme.

Hos Latour er *ikonoklasten* den som grip hammaren og vil knuse forbindinga mellom tru og kunnskap. Fakta kan nyttast som ein hammar for å knuse illusjonane som ligg i trua og omvendt. I Artikkelen '*Vår ære og vår makt*' fungerer vedlikehaldsarbeidaren Antonio si forteljing som ein ikonoklast ved sitt fokus på dei rasjonelle, fornuftige sidene ved kunnskap og kompetanse. Dette er forsøk på å reindyrke kunnskapsida, faktasida og fokuserere på at ein skal ta avgjerder ut frå eit slikt perspektiv, og ikkje ut frå tru og verdi som både organisasjonsutviklingsprosjekt og managementkonseptet også kan representere. Medan mangementkonsept er midt i mellom desse som ein faktish.

Med uttrykket '*the slight surprise of action*' indikerer Latour ein handlingsteori som gjer at vi kan sleppe valet mellom røyndom og konstruksjon. Med faktishomgrepet skal han gjere det unødige og uråd å spørje om dette er konstruksjon eller røyndom.

I boka 'Pandoras hope' har aktørnettverksteoriomgrepet blitt bytt ut med omgrep som begivenheit, hending (event) og proposisjon, for å unngå ein del uheldige konnotasjonar som ofte vart hefta på ANT. Elles baserer han seg mykje på den same tenkinga, men fører henne vidare eller utdjuper. Handling hos Latour er ikkje det vi har vorte vane til å kalle intensjonal handling, men heller at handling er forsøka på å realisere ein intensjon i

samhandling med andre menneskelege og ikkje-menneskelege aktørar. Event eller *begivenheit* er den dynamiske scena der dette utfaldar seg. Begivenheit er det som gir aktørane høve til å kople seg til kvarandre. I tilfellet BPR kan det t.d. vere OU-prosjektet kalla Prosjektet, eller eit seminar arrangert av Willoch osv. Kva andre aktørar tilfører intensjonen bak ei handling forklarar Latour ved hjelp av omgrepet *proposisjon*. Desse andre aktørane er ikkje ting eller idear, men proposisjonar. Proposisjonar er kva ein aktør tilbyr andre aktørar. Kva tilbod dei gir til handlinga. Dette er ein litt annan og meir positiv vri enn å snakke om interesser og interessement som kan konnotere noko meir instrumentelt og intensjonalt. Med Pandoras Hope kallar Latour på ein måte tilbake ANT, og stiller eit litt anna vokabular til råde, som ikkje har dei same "uheldige" konnotasjonane som ANT kunne ha.

Managmentkonseptet er avhengig av å vere faktish for å fungere. Det politiske spørsmålet er ikkje utforminga av faktish, men kva brukar ein faktishen til å gjere? Dei tre artiklane frå 'Norwestoil' og sluttstaden i reisa spinn vidare på korleis faktishen opererer, som maktsymbol i ein performativ forstand, ikkje som noko i seg sjølv, men meir i hendene på nokon. Ein del av konklusjonen i reisa og utbreiinga til BPR er at faktishen ikkje er stabilisert. Latour sine faktishar er ofte stabilisert og dermed og 'black boxa'. Denne faktishen vi har med å gjere her, han lek meir. Forklaringa ligg ikkje i det doble, dobbeltkarakteren fakta og fetish. Fetish- og faktasida går òg gjennom endringar. Verdiomgrepet vert endra undervegs og fakta-sida til BPR vert også endra undervegs, definert som oppskriftselement. BPR som faktish vert transformert.

På den siste staden, gjer for så vidt òg konsulentane alle dei rette trekka iallefall i startfasane. Men her har vi å gjere med eit risikoprojekt. Heller

ikkje dei konserninterne konsulentane eller konsulentane frå det eksterne konsulentfirmaet greier å gjere BPR til eit 'immutable mobile' i sine to ulike organisasjonsutviklingsforsøk. Den svarte boksen vert pakka opp heile tida.

I mitt empiriske materiale følgjer vi BPR på fleire stadie i si vandring, men hovudvekta ligg på å sjå eit døme på *korleis* BPR har blitt tatt i bruk, og dei translasjonar som finn stad i denne bruken. I og med at studieobjektet er eit managementkonsept oppnår ein ikkje den same lukking som ein har med lukking av kontroverser og stabilisering av sanning i vitskapsstudier, eller i eit materielt artefakt. Ein kan snakke om ein prosess av innovasjonar, og at det i kvar translasjon skjer ein innovasjon òg i domestiseringsprosessen. Ein kan seie at det er snakk om eit kontinuerleg arbeid, når ein snakkar om utbreiinga og skapinga av managementkonseptet BPR.

Kvifor vil ikkje BPR la seg lukke? Konsulentar sin yrkeskunnskap når det gjeld BPR handlar i stor grad om iverksetjing av BPR, i form av at BPR må verte ein del av konsulentane sin kroppsleggjorte kompetanse. BPR må for konsulentane setjast om i ein praksis frå dei teoretiske oppskriftene. Konsulentane nyttar dei ferdigheitene dei har frå før. Dei går ikkje gjennom noka ny totalutdanning for å verte BPR konsulentar. Organisasjonsendring er ein praksis, og i vårt tilfelle handlar det om at eit teoretisk omgrep å lå BPR skal fungere i praksis. I staden for problemstillingar ein kan finne innan forskning rundt yrkeskunnskap om korleis gjere det tause eksplisitt, kan ein seie at det her er snudd opp ned. Her er det snakk om å gjere det eksplisitte taust eller implisitt, kroppsleggjort for konsulentane. Dei skal freiste å lage ekspertise ut av dette. Kvifor endrar BPR seg på reisa? Avdi prosessen frå abstrakt omgrep til normativ teori (eller frå eksplisitt oppskrift til handling) inneber så mykje omsetjingsarbeid, at noko anna ville vere ei overrasking. Her handlar det om yrkespraksisen til

organisasjonsendringsagentar, 'knowledge management'. Konsulentarbeidet med BPR kan ein sjå som ein læringsprosess der ein skaper ny kunnskap ved å setje saman kjente element, eller ved eit møte mellom lokal erfaring og konsulentekspertise, med evne til å identifisere og løyse problem.

Metode

I denne avhandlinga er det nytta primært to ulike empiriske kjelder. Det eine er eit konkret endringsarbeid basert på Business Process Reengineering (BPR) som gjekk føre i oljeselskapet "Norwestoil". Det andre er ein studie av ulike konsulentfirma om deira bruk av BPR. Dei to ulike kjeldene har ulikt tyngdepunkt i metodisk tilnærming. Studien i oljeselskapet er basert på eit feltarbeid, intervju og dokumentstudie, og konsulentstudien er først og fremst basert på intervju og litteraturstudier. "Norwestoil" sine BPR-inspirerte organisasjonsutviklingsprosjekt vart avslutta i 1997, og konsulentstudien vart utført i 1999.

Norwestoil

Gjennom feltarbeidet i 'Norwestoil' følgte eg eit organisasjonsendringsprosjekt i eit prosessanlegg basert på managementkonseptet (BPR). BPR-prosjektet kom etter to år med Kontinuerleg Forbetringsarbeid (KF) basert på total kvalitetsleiing (TQM). Endringsarbeidet basert på BPR i prosessanlegget gjekk i to ulike fasar, dvs. med og utan eksterne konsulentar over totalt ein periode på 2 ½ år. Eg har i all hovudsak studert fasen dei kalla Organisasjonsutvikling I. I denne perioda baserte dei seg på interne konsulentar frå konsernet si eiga FOU avdeling.

Prosjektgruppa som leidde dette arbeidet bestod av to konsulentar frå denne FOU avdelinga, og fire andre medlemmar lokalt frå prosessanlegget. Det var fem ulike fagforeiningar i prosessanlegget, NOPEF, NPTL, NALF, NITO og NIF. Verken fagforeiningar eller operatørar var representerte i sjølve prosjektgruppa. Alle fagforeiningane var derimot representerte i styringsgruppa for prosjektet. Dette var den same styringsgruppa som tidlegare var nytta til KF-arbeidet. I denne perioden vart BPR ikkje flagga eksplisitt i endringsarbeidet av frykt for eventuelle negative konnotasjonar frå fagforeininga si side.

Tabell 1. Ulike former for forbetningsarbeide i "Norwestoil" sitt prosessanlegg.

FASER FORBETRING S-ARBEIDET	KF-arbeide	Organisasjons- Utvikling I	Organisasjons- utvikling II (BPR)
LEIING AV ARBEIDET	Bedriftsinterne tilretteleggjarar/ Fagforeiningar	Konsernets FOU-konsulentar/ Prosjektgruppa	Eksternt konsulentfirma/ prosjektgruppa
TIDSPERIODE	Omlag 2 år	Omlag 1 ½ år	Omlag 1 år

Eg har utført omlag 48 djupintervju i ulike perioder av prosjektet med informantar frå ulike grupperingar, direktøren, prosjektgruppa som utførte "reengineeringa", konsulentane, dei ulike fagforeiningane, KF-styringsgruppa, og ulike operatørar og arbeidsleirar i drift og vedlikehald. Kvart intervju varde 1 ½ -2 timar og intervjuet vart tekne opp på lydband og transkriberte. I Organisasjonsutvikling I fasen utførde eg i to periodar intervju med prosjektgruppa for endringsarbeidet, styringskomiteen og

nokre operatørar/vedlikehaldsarbeidarar. Eg deltok og i den fasen på ein del møte i styringsgruppa, møte i ulike gruppearbeid og presentasjonar knytte til kontinuerleg forbetningsarbeide, seminar om erfaringsoverføring i skifta vedrørende reduksjon av fakling, og refleksjonar omkring "ein trip", dvs. ei uføresett hending dei hadde hatt i anlegget, eit helgekurs i kontinuerleg forbetring, eit par skiftseminar og eit par seminar om lag og leiartrening. I fasen Organisasjonsutvikling II (BPR) hadde eg to mindre intervjuer som no òg inkluderte driftsoperatørar og det nye konsulentfirmaet.

Feltarbeidet bestod av deltakande observasjon både i prosjektgruppa som hadde ansvaret for "reengineeringa", og blant vedlikehalds- og driftspersonalet på skifta, for å studere det arbeidet som skulle endrast. Totalt følgte eg organisasjonsutviklingsprosjektet over ein periode på 1 ½ år med ulik intensitet. Ein lokal organisasjonskonsulent som òg var med i prosjektgruppa, var den som plukka ut avdeling og kontaktperson i vedlikehald (roterande mekanisk vedlikehald) til meg. Eg vart òg plassert på eit bestemt skiftlag der eg over ein periode på nokre veker følgte nattskiftarbeidet. Vedlikehaldsarbeidet følgte eg på dagtid. Eg laga intervjuavtalar med folk delvis ut frå strategisk utval og ved å følgje relevante aktørar og talspersonar for aktørgruppene som dukka opp undervegs i det eg følgte kontroversane rundt BPR-prosjektet (Latour 1987, Pinch & Bijker 1987). Aktørgruppene vert og til ei viss grad skapt undervegs som ein følgjer kontroversen (Callone 2003).

Inntaket til leiinga og for så vidt heile prosjektet kom via den bedriftsinterne sjefskonsulenten. Ham var òg delvis idémakar og hadde ansvaret for utforminga av prosjektet i den første fasen på halvanna år. Eg fekk tilgang til mykje av dei dokumenta prosjektgruppa hadde nytta i si interne opplæring og dette gjorde det lettare å få innsikt i kva idear dei hadde basert

prosjektet på. Eg har anonymisert bedriftsdømet. Der det er nemnt firmanamn i det empiriske materialet, skriv eg det om til konsernet. Stadnamnet der prosessanlegget ligg, vert òg ofte nytta for å omtale leiinga/prosjektgruppa, men også for å omtale sjølve prosessanlegget. I tillegg nyttar eg fiktive namn på informantane i ei dobbel anonymisering.

Spørsmål om organisering av arbeid generelt og endringar i organisasjonar spesielt er sjølvsagt politiske spørsmål som det er knytt sterke interessekonflikter til. Som forskar kjem eg inn i ei bedrift og vert sjølvsagt ein del av desse konfliktene. Forskaren vert gjerne dregen inn av informantane og freista nytta som eit talerøyr for å snakke for deira interesser. Mekansk roterande vedlikehaldsavdeling er ei av avdelinga eg har mitt empiriske materiale frå, ei avdeling som gradvis vert trappa ned ved naturleg avgang. Dei har sjølvsagt sterke interesser knytte til at avdelinga og deira fagkompetanse skal bestå. På same måte som dei som er ansvarlege for BPR-prosjektet, bedriftsleiinga og prosjektgruppa med sine konsulentar, har interesser knytte til å få gjennomført prosjektet og dei endringane som er tenkte, samt at dei har interesser av at prosjektet skal framstå som så vellukka som mogleg. Driftsavdleinga har sine interesser i høve til debatten om integrering av drift og vedlikehald, og dei ulike skiftlaga har innbyrdes interesser knytte til å vere det beste skiftlaget, det skiftlaget som køyrer anlegget mest mogleg optimalt. Dei konserninterne FOU konsulentane har sine agendaer versus det eksterne konsulentfirmaet, dei ulike fagforeingar har både nokre felles interesser og interessekonflikter seg imellom osv. osv.

Direktøren synt meg stor tillit og fortrulegheit som forskar, det same gjorde informantar i vedlikehald eg kom tett innpå, og FOU konsulenten hjalp meg med tilgangen til heile dette organisasjonsutviklingsprosjektet osv. Han ville og at eg skulle "hjelp" leiinga med informasjon som dei tilsette kom med,

og direktøren ville gjerne at eg skulle kikke det eksterne konsulentfirmaet i korta. Ein kan lett havne i lojalitetskonflikter i dette landskapet. Det å trekke seg tilbake frå felten i den perioden ein skal skrive for å få distanse frå dei ulike aktørane kan vere ein god og nødvendig strategi. I etnografisk arbeid vert gjerne skrivinga sett på som sjølve metoden (t.d. Fugelstad 1997, Van Maanen 1988). I artikkelen '*Feltarbeid som dialog. Om etnografi og kunnskapsproduksjon*' vert nokre av desse sidene diskuterte.

Konsulentstudien

Konsulentstudien bestod av djupintervju og litteraturstudiar. I litteraturstudien har vi freista å få ei oversikt over den norske litteraturen på BPR. Denne litteraturen er av begrensa omfang. Internettsøkemotorar vart nytta for å identifisere noko av BPR aktiviteten, spesielt i den akademiske sfæren. Hovudvekta av studien ligg i intervju av ulike konsulentfirma.

Totalt gjorde vi 20 intervju anten ansikt til ansikt eller ved bruk av telefon. Desse intervjuar varte omlag 1-1 1/2 time. Telefonintervjuar vart utførte i lag med Eric Monteiro ved hjelp av gruppetelefon. Intervjuar vart tekne opp på band og transkriberte på vanleg måte. Telefonintervjuar vart nytta av praktiske årsaker for å unngå intensiv reiseverksemd. I dei aller fleste tilfella kjende minst ein av forskarane til informanten frå før og hadde nyleg snakka med vedkomande. Utvalet i desse gruppeintervjuar var strategisk ut frå vår tidlegare kjennskap til BPR i Noreg. Konsulentfirma er kjende for å vere vanskeleg å få forskingstilgang i. Men i vårt tilfelle synt det seg ikkje å bli noko stort problem. I eit tilfelle var eit av konsulentselskapa samarbeidande part med universitetet, i eit par tilfelle var inngangen tidlegare kjennskap. Ut over det vart og snøballmetoda nytta ved å starte å nøste ein stad og så få tilrådingar og idear om neste steg.

I denne delen av konsulentbransjen snakka ein tidlegare om dei "fem store" konsulentselskapa. Kven desse er varierer litt over tid og kven ein spør. Våre "fem store" som vi intervjuar vart følgjande sju selskap; Ernst & Young, Cap Gemini, Anderson Consulting, Deloitte & Touche, PwC, KPMG. Eit av desse var òg det eksterne konsulentfirmaet som var inne i "Norwestoil". Ut over det er informantane anonymiserte på vanleg måte. I tillegg vart ein del mindre IT baserte konsulentfirma intervjuar på grunn av BPR si kopling til IKT.

Det å forske på konsulentar og konsulentarbeide vert sett på som komplisert. For det første har det vanlegvis vore vanskeleg å få innpass hos konsulentar. Stor skepsis til forskarar som produserer fagleg kritikk, språkleg og strategisk dyktige som dei gjerne er, kan gjere dei til mistenksame informantar. Dette merka vi i mindre grad i konsulentstudien enn i feltarbeidet. I konsulentintervjuar fekk vi tilgang til forteljingar om kva konsulentar gjer, men ikkje høve til å observere dei. Den type tilgang til konsulentar fekk vi berre i "Norwestoil". Ein kan seie at konsulentarbeid i praksis m.a. syner seg gjennom ulike translasjonar av eit leiingskonsept. I utgangspunktet freista eg å følge artifaktet BPR i 'Norwestoil' og stille spørsmålet kvar ideen om BPR kom frå. Gjennom det fann eg ut kva relevante sosiale grupper eller aktørar som deltok i dette forsøket på å endre organisasjonen. Direktøren ønskte at eg skulle ha full tilgang til å intervjuer og det eksterne konsulentfirmaet, men Cap Gemini var restriktive på kven eg skulle få snakke med av dei engelske konsulentane, og berre sjøve prosjektleiaren frå konsulentfirmaet vart intervjuar. Ei av konsulentane eg kjende frå studietida fekk munnkorg då det kom fram at vi hadde felles tilknytingspunkt frå studietida.

For det andre, når ein intervjuar konsulentar om deira praksis og yrkeskunnskap, kva er det så ein får tilgang til? Kjersti Halvorsen (1995) har forska på korleis gjere managementkonsulentar forskbare. Deira yrkeskunnskap er vanskeleg å beskrive, dei nyttar analogiar og døme for å beskrive sin kunnskap, og dette vert sett på som ein kunnskap som må erfarast for å forstå han. Dersom ein tek utgangspunkt i gjennomgangen ovanfor og seier at eit av dei viktigaste elementa i konsulentarbeidet er av språkleg art, så argumenterer Halvorsen for at det er skilnad på å bruke ein språkleg kunnskap direkte og praktisk, og å ta eit skritt tilbake for å kommentere denne språklege praksisen. Det er dette som gjer det problematisk å nytte konsulentar sine egne forteljingar om sin eigen praksis, til å seie noko om yrkespraksisen deira. Dei har problem med å skifte haldning til kunnskapen sin frå å vere ein utøvar av denne kunnskapen til å kommentere han.

To av talspersonane for BPR i Noreg når det gjeld seminar og kurs, Bjørn Eric Willoch og Jon Iden vart også intervjuet, og eg deltok òg på kurs og seminar om BPR hos desse. Intervjua skjedde stort sett retrospektivt, og det var ein sterk grad av fokus på dei dagsaktuelle diskursar som t.d. e-business då vi intervjuet i konsulentstudia. Dette gjer at forteljingane og informasjonen om BPR må tolkast med varsemnd.

LITTERATUR

Abrahamson, E. (1991): "Managerial Fads and Fashions: The diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, 16 (3), 586-612.

Abrahamson, E. (1993): "Management Fashion" Paper *EGOS Colloquium*, Paris, 6-8 July.

Abrahamson, E. (1996): "Management fashion", *Academy of management review*, 21 (1), 254-285.

Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999): "Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes", *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.

Akrich, M. (1992): "The De-Description of Technical Objects", i W.E. Bijer & J.Law, *Shaping Technology/Building Society, Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge.

Argyris, C. & Schön D.A. (1978): "*Organizational Learning: A theory of action perspective*", Addison-Wesley Publishing Company, Boston.

Aune, M. (1992): "*Datamaskina i hverdagslivet. En studie av brukeres domestisering av en ny teknologi*". Senter for teknologi og samfunn. STS rapport nr.15.

Barber, B.& Lobel, L.S. (1952): "Fashion in Women's Clothes and the American Social System", *Social Forces* 31, 124-31.

Berger, A.A. (1992): "*Reading Matter: Multidisciplinarity Perspectives on Material Culture*". New Brunswick. Transaction.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966): *"The Social Construction of Reality. A treatise in the Sociology of Knowledge"*. Harmondsworth, Middlesex, Penguin.

Bijker, W.E. (1987/1990): "The Social Construction of Bakelite: Toward a Theory of Invention" I W.E. Bijker, T.P.Hughes & T.Pinch *"The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology"*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Blumer, H. (1969): "Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection", *Sociological Quarterly* 10, 275-91.

Bourdieu, P. (1994): *"Kultursociologiska texter"*, Brutus Östlings Bokförlag Symposion, Stockholm/Stehag 1994.

Bowker, G.C., & Star, S. L. (1999): *"Sorting Things Out : Classification and its Consequences"*, Cambridge, Mass., MIT Press.

Bravermann (1974): *"Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century"*. Monthly review Press, New York.

Brunsson, N. (1989): *"The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations"*. New York: John Wiley.

Burke, X & Peppard, X (1995): *"Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions"*. The granfield managementseries, London.

Callon, M. (1986): "Some elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and Fishermen", i J.Law: *"Power; Action and Belief. A new Sociology of Knowledge"*. Sociological Review Monograph 32. London, Routledge.

Callon, M.(2003): "The increasing involvment of concerned groups in R&D policies:what lessons for public powers?" i Geuna, Salter og Steinmueller (eds.): *"Science and Innovation. Rethinking the Rationales for Funding and Governance"*, Cheltenham: Edward Elgar (s.30-68).

Clausen, C. (2003): *"Process Reengineering in Europe: Choice, People and Technology"*. Final report. Innovation and Sustainability Manufacturing Engineering and Management, Technical University of Denmark, Lyngby.

Clausen, C. & Moltu, B. (2003): "BPR Projects as Space for Company Politics". I C. Claussen, *"Process Reengineering in Europe: Choice, People and Technology"*. Final report. Innovation and Sustainability Manufacturing Engineering and Management, Technical University of Denmark, Lyngby.

Clegg, S. R. (1990): *"Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World"*, London, Sage.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1980): *"Actors and Systems: The Politics of Collective Action"*. Chicago, IL, University of Chicago Press.

Czarniawska - Joerges, B. (1996): *"Narrating the organization. Dramas of institutional identity"*. Chicago, University of Chicago Press.

Davis, M. S.(1986): "The Phenomenology and Rhetoric of Successful Social Science Theories", *Philosophy of Social Science* 16, 285-301.

Davenport, T. H., Short (1990): "The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan management Review*, vol. 31, nr.4: 11-27, Summer.

Davenport, T.H. (1993): "*Process innovation. Reengineering Work through Information Technology*". Harvard Business School Press, Boston.

Deming, W.E. (1986): "*Out of the crisis : quality, productivity and competitive position.*" Cambridge University Press.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W.(1991): "Introduction " i W.W: Powell & P.J. DiMaggio (red.) *The new institutionalism in organizational Analysis*,

Eccles, R., Nohria, N. & Berkley, J.D.(1992): "*Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*", Boston MA, Harvard Business School Press

Faurschou, G.(1987): "Fashion and the Cultural Logic of Postmodernity" I A. Kroker & M. Kroker (eds). *Body Invaders: Panic Sex in America*, p.p. 78-93. New York, St. Martin's Press.

Fayol, H. (1916/1950): *"General and Industrial Management"*. London, Pitman.

Fugelstad, O.L. (1997): "Skiveprosessen i kvalitativ forskning". I Fossåskaret, E, Fuglestad, O.L., Aase, T.H. *"Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data"*. Universitetsforlaget, Oslo.

Furusten, S. (1998): *"Den populære Managementkulturen"*. Stockholm, Nerenius & Santerus Förlag.

Göranzon, B. (1990): *"Datoranvendning och yrkeskunnande."*, Carlssons Stockholm.

Hammer, M. (1990): "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate". *Harvard Business Review*, July-August.

Hammer M. & Champy, J. (1993): *"Reengineering the Corporation – a Manifesto for Business Revolution"*. Nicholas Brealey Publishing. London.

Hammer. M., Stanton, S.A. (1995): *"The re-engineering revolution – The handbook."*. Harper Collins Business, London.

Hammer. M. (1996): *"Beyond reengineering. How the Process-entered Organization is Changing our Work and our Lives"*. Harper Collins Business.

Huczynski, (1993): *"Management Gurus. What makes them and how to become one"*, Routledge, London.

Hughes (1990/1987): "The evolution of large Technological Systems". I W.E. Bijker; T.P. Hughes og T.J. Pinch: *The Social Construction of Technological Systems*. MIT Press, Cambridge.

Johannessen, K. S. (1997): "Tysta innslag i kunnskap och forståelse", *Dialoger* nr 43/97, Stockholm.

Johannessen, K.S. (1999): "*Praxis och tyst kunnande*", *Dialoger*, Stockholm.

Kalleberg, R. (1991): "*Kenning-tradisjonen i norsk ledelse*". *Nytt Norsk Tidsskrift* nr 3.

Kieser, A. (1997): "Rethoric and Myth in Managementfashion", *Organization*, 4 (1), 49-74.

Kubr, Milan, (ed.) (1996/1976), *Management Consulting , a Guide to the Profession*, Geneva: International Labour Office.

Larssen, T. (1998): "Om å tenkje forskjeller", I G.Fermann og T.L. Knutsen *Virkelighet og vitenskap. Perspektiver på kultur, samfunn, natur og teknologi*, ad Notam Gyldendal, Oslo.

Latour, B.(1986): "*How to write "The Prince" for machines as well as for machinations*", Workingpaper, Paris: Centre de Sociologie de l'innovation, Ecole Nationale des Mines.

Latour, B.(1987):"*Science in Action*". Harvard University Press.

Latour, B.(1992) "Where are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts" in Bijker, W.E. & Law, J. (eds): "*Shaping technology/ Building Society. Studies in Sociotechnical Change.*" MIT press. Og 1996

Latour, B.(1998): "*Artefaktens återkomst. Ett möte mellan organisasjonsteori och tingens sociologi*". Nerenius & Santerus Förlag.

Latour, B. (1999): "*Pandora's Hope. Essays on the Reality of Science Studies*". Harvard University Press, Cambridge, London.

Law, J. (1987): "Technology and Heterogeneous Engineering: The Case of Portuguese Expansion", i W.E. Bijker, T.P.Hughes & T.Pinch, *The Social Constuction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology*. MIT Press, Cambridge.

Law, J. (1986): "*Power , Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*", Sociological Review Monograph 32, Routledge & Kegan Paul.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967): "*Organizaion andEnvironment: Managing Differentiation and Integration*", Boston, arvard University.

Lie, M & Sørensen, K.H. (1996): "*Making Technology our Own? Domesticating Technology into Everyday Life*", Oslo, Scandinavian University Press.

Mazza, C. (1998): "The Popularization of Business Knowledge Diffution. From Academic Knowledge to Popular Culture? " i J. L. Alvarez (red.). *The*

Diffusion and Consumption of Business Knowledge, 164-181. London, Macmillan.

March, J.G. (1994): *"A Primer on Decision Making: How Decisions Happen"*. New York, Free Press.

MacKenzie, D.& Wajcman, J.(1985): *"The Social Shaping of Technology. How the refrigerator got its hum"*, Open University Press, Philadelphia.

Mc Cracken, G. (1985): "The Trickle Down Theory Rehabilitated", i M.R. Solomon (red.) *The Psychology of fashion*, p.p. 39-54, Lexington MA, Lexington Books.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977): "Institutional Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American journal of Sociology*, 83, 340-363.

Meyer, J. W. (1994): "Rationalized Environments" I W. R. Scott & J.W. Meyer, *Institutional Environments and organizations. Structural Complexity and Individualism*, 28-54, London Sage.

Molander, B.(1997): *"Arbetets kunskapssteori"*, Dialoger, Stockholm.

Moltu, B.(1999): "Mot ein refleksiv medverknad. Nye former for legitimering av medverknad med vekt på kunnskap" i *"Medbestemmelse og medvirkning Bedriftsutvikling mot år 2000"*, FAFO-rapport nr 324.

Moltu, B (2000): Business Process Reengineering- Revolusjonen som spreidde seg. Om det nyttige i det mangetydige i Rolfsen, M. (red.)

Trendenes Tyranni. Produksjon og arbeid i et nytt århundre.
Fagbokforlaget, Bergen.

Moltu, B., Monteiro, E., Sørensen, K.H. (2000): "*BPR is dead. Long live the process! The uptake of Business Process Re-engineering in Norway*", Arbeidsnotat 2/2000. Trondheim, Senter for teknologi og samfunn, NTNU.

Moltu, B. (2001): "*The Social Shaping of Business Process Reengineering (BPR) in "Norwestoil"*". PRECEPT final case report. January 2001.

Moltu, B. (2000): "*Frå analytikar til språkkunstnar. Ei studie av organisasjonskonsulentar i praksis*". STS-Arbeidsnotat nr. 7/00, Institutt for tverrfaglege kulturstudier, NTNU, Trondheim.

Moltu, B. (2003): Vår ære og vår makt. Forteljingar om kompetanse i K. Fossetøl, (red.): "*Nytt arbeidsliv - nye former for kunnskapsproduksjon*" Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie, AFI, Oslo.

Moltu, B.(2003): "*Dete er ikkje noko PC-spel! Yrkeskunnskap i møte med BPR*". STS-Arbeidsnotat nr.5/03, Institutt for tverrfaglege kulturstudier, NTNU, Trondheim.

Moltu, B.(2003): "*Feltarbeid som dialog. Om etnografi og kunnskapsproduksjon*". STS-Arbeidsnotat nr 6/03, Institutt for tverrfaglege kulturstudier, NTNU, Trondheim.

Mumford, E. (1995): "Creative Chaos or Constructive Change: Business Process Re-engineering versus Socio-Technical Design". I G. Burke og J. Peppard (red). *Examining Business Process Re-engineering: current*

perspectives and research directions. The Cranfield Management Series, London.

Pascal, R. (1990): "*Managing on the edge*", Penguin, Harmondsworth.

Perby, M.L. (1988): "Den inre väderbildning, teknikbedömning från ett mitt-i-arbetet-perspektiv I B.Göranzon, *Den inre bilden*, Carlssons Bokförlag, Stockholm.

Perby, M.L. (1995): "*Konsten att bemästra en process. Om att förvalta yrkeskunnande*". Gidlunds Förlag. Stockholm.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978): "*The External Control of organizations. A resource Dependence perspective*", New York, Harper & Row.

Porter (1995): eller 1985 "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*". The Free Press, New York.

Rogers, E. (1958): "*Diffusion of Innovations*", New York, The Free Press.

Røvik, K. A. (1998): "*Moderne Organisasjonar. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*", Fagbokforlaget, Bergen.

Scott, W. J. & Meyer, (1994): "The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective", I W. R. Scott og J. W. Meyer (red.) *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, 228-254. London: Sage.

Schön, D. A. (1973): *"Beyond the stable state"*, New York: Norton.

Schütz, A. (1953/1971): "Common-sense and the Scientific Interpretation of Human Action", i A.Schutz (red.) *Collected papers*, 1, 3-47. The Hague: Martinus Nijhoff.

Sevon, G. (1996): "Organizational Imitation in Identity Transformation", I B. Czarniawska & G. Sevon (red.) *"Translating organizational Change"*, 49-67. Berlin: Walter de Gruyter.

Simmel, G. (1957): "Fashion", *American Journal of Sociology* 62: 541-58.

Silverstone, R. & Hirsch, E. (1992): *"Consuming Technologies: Media and Information in Domestic Spaces"*, London, Routledge.

Solli, J. (2003): "Vind i kalkylene. Frå økonomisk sosiologi til økonomisosiologi", *Sosiologisk tidsskrift* nr.4.

Star, S.L. & Griesemer, J. R. (1989): "Institutional Ecology, Translations and Coherence: Amateurs and Professionals in Berkley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939", *Social Studies of Science* 19, 387-420.

Sørensen, K. H. (1987): *"Innovasjon "nedenfra" En drøfting av beslutningsforhold ved innføring av ny teknikk i foretak"*. STS-arbeidsnotat 3/87, Senter for teknologi og samfunn, NTNU.

Sørensen, K.H. (1994): *"Technology in Use: Two Essays on the Domestication of Artifacts"*, STS-working -paper 2/94, Centre for Technology and Society, Trondheim: University of Trondheim.

Sørensen, K.H., Moltu, B., Monteiro, E. (2003): "Learning BPR". I C. Claussen *"Process Reengineering in Europe: Choice, People and Technology"*. Final report. Innovation and Sustainability Manufacturing Engineering and Management, Technical University of Denmark, Lyngby.

Taylor, F.W. (1911): *"The Principles of Scientific Management"*. New York, Harper.

Utnes, G. (1992): "Forskeres Kenning-kritikk". *Nytt Norsk Tidsskrift* nr 3.

Venkatraman (1994): "IT-enabled Business Transformation: From automation to Business Scope redefinition". *Sloan Management Review*/ Winter 1994.

Weber, M. (1924/1947): *"The Theory of Social and Economic Organization"*, London, Oxford University Press.

Williamsson, O.E. (1981): "The economics of organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.

Willmott, H. (2000): "Will the Turkey Vote for Christmas? The re-engineering and Human Resources" I G. Burke og J. Peppard (red). *"Examining Business Process Re-engineering: current perspectives and research directions"*. The Cranfield Management Series, London.

Willoch, B.E. (1995): *"Business Process Reengineering – en praktisk innføring og veiledning"*. Fagbokforlaget. Bergen .

BUSINESS PROCESS REENGINEERING -
Revolusjonen som spreidde seg .¹ Om det nyttige i
det mangetydige.

«BPR IS DEAD! LONG LIVE THE PROCESS!¹»
THE UPTAKE OF BUSINESS PROCESS RE-
ENGINEERING IN NORWAY*

120

URN:NBN:no-7282

ORGANISASJONSKONSULENTAR SOM PRAGMATIKARAR

Ei etnografisk studie av ei lokal tilpasning av eit nordamerikansk managementkonsept¹.

VÅR ÆRE OG VÅR MAKT - Forteljingar om kompetanse

216

"DETTE ER IKKJE NOKO PC-SPEL!" –
Yrkeskunnskap i møte med BPR

“MOT EIN REFLEKSIV MEDVERKNAD?”

Nye former for legitimering av medverknad, med vekt på kunnskap.



FELTARBEID SOM DIALOG

Om etnografi og kunnskapsproduksjon

341

The Social Shaping of
Business Process Reengineering (BPR)
in "Norwestoil"

PRECEPT Final case report
November 2001

Department of interdisciplinary studies of culture
Norwegian University of Science and Technology,
Trondheim.

Berit Moltu, E-mail: berit.moltu@hf.ntnu.no