

Klienten og konsulenten som komplekse aktører

En kvalitativ casestudie av konsulenter i endringsarbeid i kommunal sektor

Mari Novak
Daniel Thelle

Industriell økonomi og teknologiledelse

Innlevert: januar 2018

Hovedveileder: Jonas Alexander Ingvaldsen, IØT

Medveileder: Marte Holmemo, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Oppgavebeskrivelse

Tema for forskningen er konsulentbruk i endringsarbeid i offentlig sektor med fokus på konsulenters rolle og klient-konsulentrelasjonen. Forskningen har som mål å beskrive hvordan klient-konsulentrelasjonen og konsulenters rolle kan bli påvirket av at klienten er en del av det offentlige. I denne sammenheng vektlegges det å diskutere hvordan faktorer i offentlig sektor påvirker konsulentens tilnærming mot ekspertperspektivet eller prosessperspektivet.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Norges Tekniske-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU), høstsemesteret 2017. Arbeidet er utført under fagfeltet strategisk endringsledelse ved instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse.

Oppgaven er skrevet i samarbeid med et internasjonalt management konsulentfirma. Vi ønsker å rette en stor takk til konsulentselskapet for at vi har fått følge prosjektet i høst. Vi vil samtidig takke alle intervjuobjekter i kommunene for å ha tatt seg tid til å la seg intervju av oss.

Til sist vil vi rette en stor takk til veilederen vår fra NTNU, Marte Daae-Qvale Holmemo, som har bidratt med inspirasjon, konstruktiv kritikk, prosessveiledning og nyttige innspill underveis i prosessen. Oppgaven hadde ikke blitt som den er i dag uten den gode hjelpen fra deg.

Mari Novak

Daniel Thelle

Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven er å forstå interaksjonen mellom konsulent og klient i et endringsprosjekt i kommunal sektor. Offentlig sektor er en stor innkjøper av konsulenttenester, men hvordan disse tjenestene leveres og hvilket bidrag de har, er forsket lite på. Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie av interkommunalt endringsprosjekt. Gjennom observasjon og 15 intervjuer med personer fra klientorganisasjonen og konsulentselskapet, analyseres interaksjonen mellom klient og konsulent. Litteratur om konsulentbruk omtaler ofte klienten og konsulenten som én enkelt aktør og vektlegger sjelden kompleksiteten i klientorganisasjonen. Kommunene som er studert i dette prosjektet, er sammensatt av mange ulike personer og interesser på ulike nivåer. Det eksisterer en kultur og forventning om medvirkning i klientorganisasjonen, og dette påvirker interaksjonen.

Litteratur som beskriver konsulentbruk, kategoriserer ofte konsulenter som eksperter, som prosessveiledere eller ved det kritiske perspektivet. Basert på konsulentenes rolle i dette caset konkluderer oppgaven med at konsulenter inntar roller som er en blanding av ekspert- og prosessstilnærmingen, og at de går inn og ut av disse i ulike faser av prosjektet og i møte med forskjellige aktører. Funnene i denne oppgaven viser at forskningen på konsulentbruk må oppdateres på flere områder. Det må i større grad tas hensyn til at klienten er en kompleks organisasjon, og at konsulenter i praksis veksler mellom ulike roller i løpet av prosjekter. Oppgaven belyser hvilke implikasjoner funnene får for både konsulenter og klienter i kommunale endringsprosjekter og argumenter for at det trengs videre forskning for å belyse konsulentbruk i offentlig sektor.

Abstract

The purpose of this master thesis is to understand the interaction between the consultant and the client in a public sector change project. The public sector is a major purchaser of consulting services, but how these services are delivered and what contribution they have, is not fully explored in literature. This master's thesis is a qualitative case study of inter-municipal change projects. Through observation and 15 interviews with people from the client organization and the consulting company, the interaction between client and consultant is analyzed. Consultancy literature often reviews both the client and the consultant as singular actors and rarely emphasizes the complexity of the client organization. The municipalities studied in this project are composed of many different persons and stakeholders at different levels. There is a culture and expectation of involvement in the client organization, and this affects the interaction.

Literature that describes consultancy often categorizes consultants as experts, as process guides or in the critical perspective. Based on the role of consultants in this case, this thesis concludes that consultants take on roles that are a mix of expert and process approachers, and that they go in and out of these at different stages of the project and in the face of different actors. The findings in this exercise show that research on consultancy needs to be updated in several areas. Greater attention must be paid to the fact that the client is a complex organization and that in practice, practitioners alternate between different approaches in change processes. This thesis illustrates the implications of the findings for both consultants and clients in municipal change projects and argues for further research needed to understand consultancy in the public sector.

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Forskningsspørsmål	1
1.3 Struktur for oppgaven	2
2 Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet	4
2.1 Et interkommunalt samarbeid	4
2.2 Prosjektorganisering som ny arbeidsform	6
2.3 Konsulenter i det nasjonale velferdsteknologi- programmet	6
3 Offentlig sektor	8
3.1 NPM som drivkraft for endring i offentlig sektor	9
3.2 Byråkrati	11
3.3 Medvirkning og involvering	11
3.4 Innkjøp- og anbudsordninger	12
3.5 Resultatstyring	12
3.6 Risikooversjon	13
3.7 Interkommunalt samarbeid og kommunestørrelse	14
3.8 Kritikk mot offentlig sektors konsulentbruk	15
4 Relasjonen mellom konsulent og klient	16
4.1 Definisjon av ledelseskonsultering	16
4.2 Tre perspektiver på konsulentvirksomhet	17
4.2.1 Ekspertperspektivet	18
4.2.2 Prosessperspektivet	19
4.2.3 Det kritiske perspektivet	21
4.3 Drivkraften for endringen	23
4.4 Omfang av endring	24
4.5 Klienten er en sammensatt enhet	25

4.6	Maktforholdet mellom klient og konsulent	26
4.7	Kritikken retter seg mot ekspertperspektivet	28
5	Metode	30
5.1	Stegvis-deduktiv induktiv metode	30
5.2	Triangulering	32
5.3	Datainnsamling	32
5.3.1	Tilgang til datamateriale	32
5.3.2	Intervju	33
5.3.3	Observasjon	36
5.4	Dataanalyse	37
5.4.1	Validitet	38
5.4.2	Reliabilitet	38
5.5	To observatører og to intervjuere	39
5.6	Problematisering av roller	39
6	Resultater	41
6.1	Konsulentens forventning til samarbeidet	41
6.1.1	Konsulenten særbehandler ikke offentlige aktører	42
6.1.2	Konsulenten om kompleksiteten	43
6.1.3	Konsulenten er bevisst på endringsmotstand	43
6.2	Klientens forventninger til konsulenten	44
6.2.1	Holdninger til konsulentbruk i kommunene	44
6.2.2	Konsulentene må tilpasse seg klienten	45
6.2.3	Knapphet på ressurser skaper høye forventninger	45
6.2.4	Klienten forventer ekspertkonsultasjon	46
6.2.5	Klienten forventer prosessveiledning	47
6.2.6	Klienten forventer en engasjert endringspådriver	47
6.3	Konsulentene opptrer i forskjellige roller	48
6.3.1	Konsulenter inntar forskjellige roller i ulike faser	48
6.3.2	Konsulentene inntar forskjellige roller i møte med ulike aktører	49
6.3.3	Konsulenten opptrer som ekspert	51

6.3.4	Konsulentens opptrer som prosessveileder	54
6.4	Klientens forventninger blir ikke alltid møtt	56
6.4.1	Forventningsavklaring	57
6.4.2	Engasjement	58
6.4.3	Teoretisk Kompetansenivå	59
6.4.4	Språkforskjeller	60
6.5	Oppsummering av resultater	60
7	Diskusjon	62
7.1	Forhold som påvirker interaksjonen	62
7.1.1	Særtrekk i offentlig sektor	62
7.1.2	NPM som døråpner for konsulenter	63
7.1.3	Konsulentene må forholde seg til aktører på ulike nivåer	65
7.1.4	Medvirkning og involvering	67
7.1.5	Klienten velger konsulentens tilnærming	68
7.2	Tilfører interaksjonen verdi i endringsprosessen?	69
7.2.1	Opplæring i endringsmetodikken	70
7.2.2	Skaper av en samarbeidsarena	70
7.2.3	Manglende forventningsavklaring reduserer verdien	71
7.3	Implikasjoner for teori	72
7.3.1	Klientens kompleksitet må belyses bredere	73
7.3.2	Ikke enten ekspertkonsulent eller prosesskonsulent	73
7.4	Implikasjoner for praksis	74
8	Konklusjon	78
8.1	Forslag til videre forskning	80
	Referanser	82
	Vedlegg	88

Figurer

1	Organisasjonskart for det interkommunale samarbeidet	5
2	Perspektiver på konsulentvirksomhet basert på Nikolova og Devinney (2012)	17
3	Struktur for resultater	41
4	Konsulentens rolle basert på Kubr (2002, side 74)	61

Tabeller

1	Oversikt over intervjuobjekter i datainnsamlingen	34
2	Oppsummering av implikasjoner for praksis	77

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bruken av konsulenter i offentlig sektor har økt betydelig de siste tiårene (Saint-Martin, 2012). I dag henter de største konsultentselskapene mellom 25-60 prosent av omsetningen sin fra offentlig sektor (Egeland, 2010). Reformbølgen New Public Management (NPM) har lagt mye av grunnlaget for denne utviklingen gjennom å selge inn ideen om at private styringsverktøy vil bidra til å gjøre offentlig sektor mer effektiv og omstillingsdyktig (Lapsley, 2009). Innføringen av disse nye verktøyene gjør at det kan være behov for å leie inn ekstern kompetanse i form av konsulenttjenester for å støtte i disse endringsprosessene.

Offentlig sektor blir ofte tillagt egenskaper som skiller den fra privat sektor (Christensen mfl., 2009; Boyne, 2002). Likevel er det lite forskning på konsulentbruk og hvordan de leverer sine tjenester inn mot offentlig sektor. Dette er med på å gjøre det uklart hvilken rolle konsulenter har og hva de bidrar med i endringsprosesser. Denne uklarheten er ofte linket sammen med kritikken mot ledelseskonsulenter (Armbrüster, 2006; Sturdy, 2011; Alvesson mfl., 2009; Abrahamson, 1996) som i all hovedsak dreier seg om at konsulenter ikke overfører kunnskap på den måten de selv fremstiller at de gjør.

Forskningen på konsulenter beskriver ofte konsulenters rolle på bakgrunn av interaksjon med klienten (Hu mfl., 2014; Nikolova og Devinney, 2012). Denne litteraturen kan deles opp i tre forskjellige grupper basert på konsulenters tilnærming, ekspertperspektivet, prosessperspektivet og det kritiske perspektivet (Nikolova og Devinney, 2012). Disse perspektivene vil brukes i oppgaven som et utgangspunkt for å analysere konsulentenes tilnærming og interaksjonen med klienten.

1.2 Forskningsspørsmål

I denne oppgaven fokuserer vi på det som på engelsk kalles *management consulting*, som vi velger å kalle *ledelseskonsultering*. For å forstå hvordan konsulenter arbeider

på prosjekter i offentlig sektor søker vi i denne oppgaven å følge et endringsprosjekt der vi får studert interaksjonen mellom konsulent og klient. For å studere dette må vi forstå mekanismene som preger ledelseskonsultering. Dette er komplekse sammenhenger som best observeres ved å komme tett på aktørene. Derfor er det hensiktsmessig å følge et endringsprosjekt og bruke det som case for å analysere interaksjonen mellom klient og konsulent (Eisenhardt, 1989). Dette innebærer elementer av induktivt forskningsdesign hvor man går tett på respondentene og former ny forståelse basert på informasjon datainnsamlingen avdekker.

I endringsprosesser studeres elementer som ikke er konstante. For å forstå en endringsprosess er det hensiktsmessig å følge et case over en viss tidsperiode, da det fører til at man kan observere og evaluere de endringene som skjer (Pettigrew, 1990). For å forske på interaksjonen mellom konsulent og klient velger vi å følge et endringsprosjekt innenfor kommunal sektor. Forskningsspørsmålet vi vil svare på er:

Hva kjennetegner interaksjonen mellom ledelseskonsulenten og klienten i et interkommunalt endringsprosjekt?

For å besvare dette forskningsspørsmålet vil vi gjøre en kvalitativ casestudie av en endringsprosess i kommunal sektor. På den måten vil vi kunne få en dypere innsikt innenfor det komplekse området vi ønsker å studere. Gjennom en kombinasjon av observasjon og intervjuer vil vi forsøke å forstå hvordan konsulenten og klient forholder seg til hverandre. For å få frem begge perspektivene på interaksjonen vil vi intervjuer både konsulenten og klienten i endringsprosjektet. Endringsprosjektet vi har fulgt går over flere år, men vi har kun fulgt prosjektet deler av høsten 2017. Dette har begrenset muligheten til å gjennomføre en longitudinell casestudie, men vi har likevel søkt å forstå noe av endringene over tid gjennom å intervjuer flere av respondentene ved to anledninger over en kortere tidsperiode.

1.3 Struktur for oppgaven

Oppgaven er strukturert i følgende kapitler:

Det Nasjonale Velferdsteknologiprogrammet gir en kort innføring i caset vi har

observert. Der gis det en bakgrunn for hvorfor endringsprosjektet er igangsatt og hvordan det er organisert. Det gis også en kort beskrivelse av hva konsulentene bidrar med i prosjektet.

Offentlig sektor beskriver og drøfter teori om offentlig sektor med fokus på om det finnes forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

Relasjonen mellom konsulent og klient beskriver og drøfter teori som omhandler hvordan ledelseskonsulenter arbeider. Her presenteres hovedsakelig tre perspektiver. Videre presenteres teori om klienten. Her legges det vekt på å utdype klientbegrepet og øke forståelsen av at klienten kan være en kompleks størrelse.

Metode beskriver forskningsprosessen vi har gjort og redegjør for valgene vi har tatt og hvilke konsekvenser det har hatt.

Resultater og funn presenterer det vi har funnet som beskriver interaksjonen mellom konsulent og klient i caset vi har studert. Disse funnene vil vi presentere i tre deler der vi vil belyse alle aspekter med empiri fra forskningen vår. Vi vil beskrive konsulentenes og klientens forventning til samarbeidet, hvordan interaksjonen kan beskrives underveis i prosjektet og til sist diskutere partenes opplevelse av interaksjonen.

Diskusjon drøfter sammenhenger vi har funnet mellom forhold i caset og hvordan det påvirker interaksjonen mellom konsulent og klient. Dette drøftes opp mot teorien som er presentert om konsulents tilnærming og organisasjonsteori om offentlig sektor. Som svar på forskningsspørsmålet vil vi belyse hva vi opplever at interaksjonen mellom konsulent og klient har bidratt med i endringsprosjektet. På bakgrunn av dette vil vi avslutningsvis presentere det vi foreslår som implikasjoner for teori og praksis.

Konklusjon og videre forskning konkluderer oppgaven vår og presenterer forslag til videre forskning.

2 Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet

Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet (DnV) er forankret fra det øverste nivået i helsenorge og inngår i regjeringens plan for omsorgsfeltet, Omsorg 2020 (Helse- og omsorgsdepartementet, 2015; Meld. St. 29, 2012-2013). Formålet med denne planen er å ta i bruk ny teknologi som kan gi mennesker bedre mulighet til å mestre eget liv og helse og å bidra til at flere kan føle seg trygge i eget hjem (Helsedirektoratet, 2017). Teknologien omhandler blant annet nyere lokaliseringsteknologi, elektronisk medisineringsstøtte, elektroniske dørlåser, digitalt tilsyn, oppgradert sykesignalanlegg, forbedrede logistikk-løsninger og digitale trygghetsalarmer. Det forventes at velferdsteknologi skal bli et verktøy som bidrar til at kommunene kan opprettholde tjenestenivået uten å øke kostnadene tilsvarende. Arbeidet med å implementere denne teknologien foregår etappevis i kommuner, og det er stor variasjon på hvor mye erfaringer de forskjellige kommunene har med den nye teknologien. Helsedirektoratet, KS og e-helse har derfor vedtatt at velferdsteknologiprogrammet skal gjennomføres i interkommunale samarbeid (Helse- og omsorgsdepartementet, 2015).

Ved siden av dette er det vedtatt at velferdsteknologiprogrammet skal gjennomføres i et trepartssamarbeid med næringslivet og FUI-miljøer (Helse- og omsorgsdepartementet, 2015). I denne sammenheng har Helsedirektoratet utlyst en rammeavtale til et konsultentselskap som kan støtte og veilede i endringsprosessene dette programmet vil medføre.

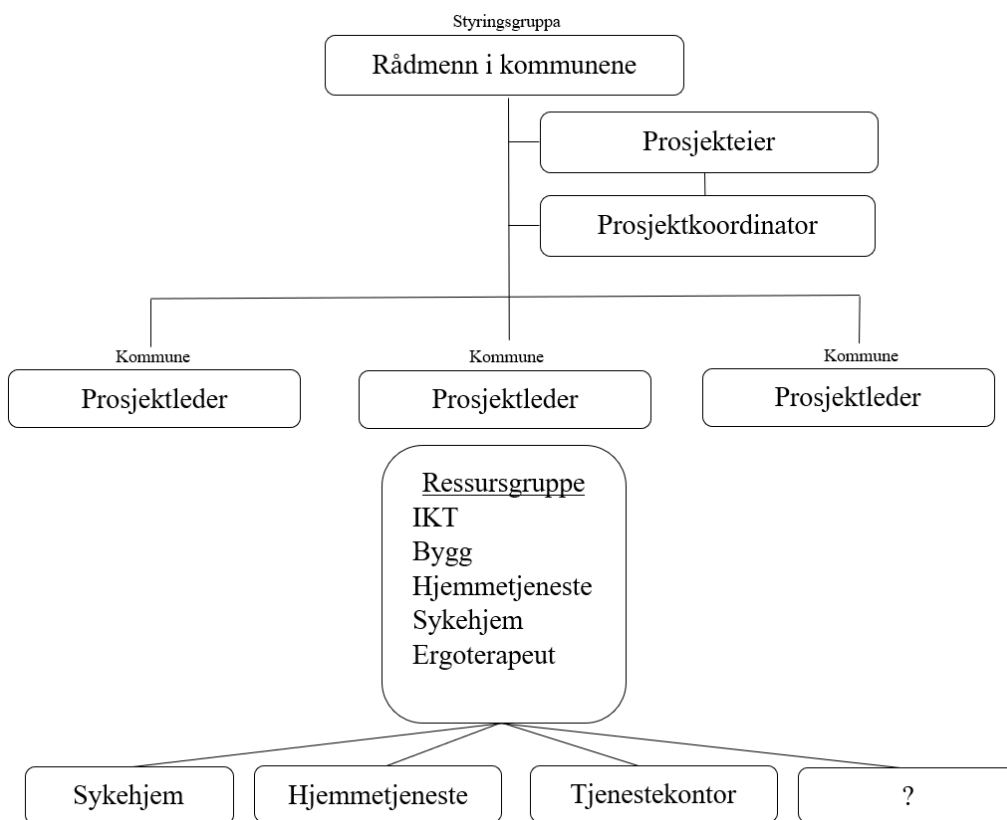
2.1 Et interkommunalt samarbeid

Den delen av caset vi følger er et interkommunalt samarbeid mellom seks kommuner der den største kommunen har rundt 20 000 innbyggere og de andre kommunene har mellom 1500 og 7000 innbyggere. Disse kommunene har opprettet et felles prosjekt og har en overordnet prosjektleder for samarbeidet. Denne prosjektlederen koordinerer arbeidet med kommunenes innføring av velferdsteknologi.

I hver enkelt kommune er det flere parter som er aktivt involvert i

prosessen. Rådmennene er involvert i prosessen både gjennom en interkommunal styringsgruppe og som øverste leder i kommunene. Ved siden av dette har kommunene hver sin prosjektleder med noe forskjellig mandat fra kommune til kommune. Disse prosjektlederne har ansvar for en tverrfaglig ressursgruppe i kommunen. Disse ressursgruppene består i utgangspunktet av deltagere fra de forskjellige enhetene i helse- og omsorgssektoren, en ergoterapeut, en fysioterapeut, en sykepleier, en representant fra IKT og en representant fra bygg (Intervju, 2017), men sammensetningen varierer noe fra kommune til kommune. Et organisasjonskart over det interkommunale samarbeidet er presentert i figur 1.

To grupper som ikke vises i figur 1 er mellomledere i kommunen og brukere av tjenestene som kommunene leverer. Disse kommer tydelig fram i datamaterialet, men de har ikke noen tydelig rolle i prosjektorganiseringen.



Figur 1: Organisasjonskart for det interkommunale samarbeidet

Velferdsteknologi er en innføring av teknologi som vil få konsekvenser for prosesser i kommunene og hvordan tjenestene blir organisert. Det vil stille nye krav til

samarbeid på tvers av etablerte strukturer, og hovedfokuset i endringsprosjektet er hvordan personer og organisasjoner må endres i møte med teknologi-innføringen. Hvilke type tekniske løsninger som innføres, er underordnet i dette caset, da fokuset ligger på påvirkningen prosessene har på menneskene og organisasjonene de utgjør.

2.2 Prosjektorganisering som ny arbeidsform

Innføringen av velferdsteknologi er organisert som et prosjekt på utsiden av den etablerte tradisjonelle kommunale linjeorganisasjonen. Innføring av velferdsteknologi er et ny måte å jobbe på for kommunene vi har observert. Endringsprosjektet utfordrer den tradisjonelle silo-tankegangen der man i all hovedsak er vant til å jobbe og samarbeide sektorvis. Denne arbeidsstrukturen utfordres nå i dette endringsprosjektet ved at man må jobbe på tvers av siloene og sektorene.

2.3 Konsulenter i det nasjonale velferdsteknologi-programmet

Konsulentselskapet som følges i dette caset har på oppdrag fra Helsedirektoratet vært koblet på velferdsteknologiprogrammet siden 2014. Konsulentselskapet har siden 2014 vært med på flere år med planlegging rundt hvordan velferdsteknologiprogrammet skal gjennomføres. Deres oppgave de første årene var å utarbeide et metodisk verktøy for planlegging, forankring og implementering av velferdsteknologiprogrammet ute i kommunene. Dette metodiske rammeverket, Samveis, ble laget i samarbeid med KS, Helsedirektoratet og e-helse og er ment som et prosessverktøy som skal gi et rammeverk for endringsprosessen fra start til slutt. Fra begynnelsen av 2017 gikk velferdsteknologiprogrammet fra planleggingsfasen over i implementeringsfasen av programmet. I denne sammenheng har konsulentselskapets oppgave blitt å drive prosessveiledning for interkommunale samarbeid i Norge. Det er per dags dato 28 interkommunale samarbeid der de driver prosessveiledning og ekspertrådgivning spisset inn mot det metodiske rammeverket de har vært med på å utvikle.

Grunnlaget for datainnsamlingen vår ble tre workshops i september og oktober

2017. Disse workshopene var ledet av konsulentselskapet vi fikk følge og ble viktige observasjonsarenaer der vi kunne studere konsulentene i samspill med klienten.

3 Offentlig sektor

For å studere interaksjonen mellom konsulent og klient er det nyttig å kartlegge karakteristikker hos klienten. Derfor vil vi belyse hva en offentlig organisasjon er og om den skiller seg fra private organisasjoner, og i så fall hvordan. Dette vil kunne belyse hvorvidt konsulenter må tilpasse seg at offentlige organisasjoner har andre egenskaper enn private organisasjoner. Offentlig sektor er også en sammensatt kategori, og kommunal sektor er en stor del av denne. Kommunal sektor har også sine egne særtrekk, og vi vil belyse noen av disse.

Innen organisasjonsteorien er det flere forskjellige utgangspunkt for å sammenligne offentlige og private organisasjoner. Christensen mfl. (2009, side 15) tegner et bilde av to forskjellige skoler når det kommer til forskjellen på offentlige og private organisasjoner. Den ene skolen (Allison, 1986) hevder at offentlige og private organisasjoner er forskjellige på alle vesentlige områder. Argumentasjonen går hovedsaklig ut på belyse de forskjellige måtene organisasjoner er nødt til å forholde seg til et bredere sett av interessenter. Demokratiske hensyn gjør at lederne i offentlig sektor holdes ansvarlige overfor velgerne og ikke bare aksjonærene, og det antas at velgerne representerer flere forskjellige interesser enn det aksjonærene gjør.

Denne andre skolen legger til grunn at organisasjoner kjennetegnes av de samme organisatoriske utfordringene og nekter å anta at det er en distinkt forskjell på private og offentlige organisasjoner. Denne skolen etterstreber å finne en generell organisasjonsteori som ikke er distinkt for offentlig sektor. Det antas at faktorer slik som organisasjonens størrelse, oppgaver og teknologi vil påvirke organisasjonen i større grad enn om den er offentlig eller privat. Dette synet bygger i stor grad på Bozeman (1987) sitt rammeverk der han hevder at alle organisasjoner er offentlige og at graden av offentlighet avgjøres av tre forskjellige faktorer, eierskap, kontroll og finansiering.

Av tilhengerne av synet på offentlige organisasjoner som distinkt annerledes enn private organisasjoner, er det noen forklaringsmodeller som går igjen (Boyne, 2002). Det argumenteres for at offentlige organisasjoner er mer komplekse, har større åpenhet til omgivelsene, preges av ustabilitet i styre og at det er fravær av

konkurranse. Boyne (2002) sammenligner forskning på forskjellen mellom offentlige og private organisasjoner og finner at mange antatte forskjeller ikke er tydelige.

Videre i oppgaven belyses flere aspekter som antas å være særegne for offentlig sektor. Vi ønsker å studere forhold i caset vi følger opp mot det litteraturen som peker på særtrekk i offentlig sektor, for så å kunne analysere hvordan disse særtrekkene påvirker interaksjonen mellom konsulent og klient.

3.1 NPM som drivkraft for endring i offentlig sektor

Motivasjonen for endring er nært knyttet sammen med motivasjonen for konsulentbruk i endringsprosjekter. I offentlig sektor skjer endringsarbeid både på måter som i stor grad ligner privat sektor, men også på måter som er særegent for offentlig sektor. Et eksempel på dette er hvordan reformarbeid er med på å initiere endringer i offentlig sektor. Christensen mfl. (2009, side 149) definerer *reformer* som *aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner*. Dette begrepet er ikke synonymt med begrepet *endring*. Endring foregår i organisasjoner kontinuerlig og er ikke nødvendigvis sammenfallende med reformer (Christensen mfl., 2009, side 149).

Mange av reformene som er innført i offentlig sektor de siste tiårene, er tydelig influert av NPM. Disse reformene kjennetegnes av fokuset på mål- og resultatstyring i tillegg til større grad av strukturell fristilling (Christensen mfl., 2009, side 158). Dette er i hovedsak for å gjøre tjenestene offentlige organisasjoner leverer, bedre for befolkningen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). I endring kan det brukes ledelseskonsulenter for å bistå i planleggingen og gjennomføringen av endringene.

NPM bygger på antakelsen om at offentlige og private organisasjoner i hovedsak er like og at det derfor er mulig å overføre ledelsespraksiser som fungerer i privat sektor over i offentlig sektor (Lapsley, 2009). NPM kjennetegnes av økt kundefokus, økt konkurranseutsetting, klare mål og friere rammer for ledere. Lederne i offentlig sektor får tydeligere mål, men hvordan de skal oppnå denne målsetningen er mer opp til lederen som kan organisere tilgjengelige ressurser slik lederen finner det best.

Osborne (1993) argumenterer for et slikt perspektiv i sin artikkel “Reinventing Government”. I stedet for at offentlig ansatte skal se på seg selv som byråkrater skal de fungere som entreprenører. Dette begrunner han med at samfunnet i dag er i mye raskere utvikling enn det som var tilfellet da Weber (1922) sin byråkratimodell fikk sitt fotfeste. På den måten blir det viktig for organisasjoner å være godt rustet i møte med hyppige samfunnsendringer.

Ettersom offentlig sektor har vokst i takt med at velferdsstatens tjenester har økt, er behovet for å oppnå effektiv ressursutnyttelse i offentlig sektor stadig større. NPM markedsføres som en av ideene som skal muliggjøre denne effektiviseringen. Likevel viser kritikken av NPM at det ikke finnes konsensus om de metodene som foreslås (Lapsley, 2009). Boyne (2002) argumenterer for at man i større grad trenger å forstå hvorfor ledelsespraksiser fungerer i privat sektor før man overfører dem til offentlig sektor. Det er ikke implisitt at vellykkede ledelsespraksiser trenger fungere like godt i offentlig sektor som i privat sektor. Det er først etter å ha studert forskjeller i offentlig- og privat sektor ved siden av å studere hvorfor ledelsespraksisen fungerer i privat sektor, at man kan ha et bedre grunnlag til å anta om ledelsespraksisene burde overføres til offentlig sektor.

Ved innføringen av tankegang og styringsmekanismer fra privat sektor har offentlig sektor hatt behov for bistand i innføringen av de nye praksisene. Saint-Martin (2012) viser hvordan bruken av konsulenter i sentral offentlig forvaltning har økt i europeiske land de siste tiårene. Dette må sees i sammenheng med gjennomslaget til NPM i organiseringen av offentlige tjenester. Lapsley, Miller og Pollock (2013) viser hvordan konsulentbransjen stadig har utvidet sitt domene ved kolonialisering av stadig flere bransjer, for å styrke sitt inntektsgrunnlag. Caset vi studerer, viser at også kommunal sektor har blitt en arena som konsulenter inntar for å styrke sin posisjon.

Noe av kritikken mot NPM dreier seg om at den fører til en nedbygging av kompetanse i offentlig sektor på lang sikt (Bjerkan, 2016). Ved å strømlinjeforme organisasjonene og å bygge opp kun de funksjonene som bidrar til å løse de definerte målene, klarer man seg som oftest med færre ansatte. Dette fører til at oppgaver blir outsourcet og at kompetansen i stedet havner hos eksterne konsulenter.

3.2 Byråkrati

Et annet aspekt som kan ha påvirkning på tilnærmingen til konsulenter i offentlig sektor, er det faktum at offentlig sektor blir regnet som mer byråkratisk enn privat sektor (Boyne, 2002). Byråkratiet som styreform i offentlig sektor er i stor grad preget av Weber (1922) sitt ideal om byråkratiet (Christensen mfl., 2009, side 33). Denne modellen tegner en organisasjonsform som er preget av hierarki, arbeidsdeling, rutiner og rasjonalitet, og den har preget organiseringen av offentlige virksomheter i stor grad på 1900-tallet. Weber (1922) bruker de fire variablene desentralisering, differensiering, formalisering og standardisering for å karakterisere byråkratisk organisasjonsstruktur (Walton, 2005). Desentraliseringen viser til distribusjon av autoritet for å ta beslutninger i organisasjonen. Differensieringen karakteriserer fordelingen av strukturelle komponenter som er fordelt for å gi medlemmer og ansatte spesielle roller og posisjoner. Dette blir et viktig hjelpemiddel for å lage struktur i det komplekse byråkratiske systemet. Formalisering og standardisering er derimot anvendelsen og graden av regler og prosedyrer. Med disse fire variablene mener Walton (2005) at han trekker frem det som karakteriserer et byråkratisk system. Den byråkratiske modellen har de siste tiårene blitt utsatt for kritikk fra forskjellige hold. Noen argumenterer for at modellen trenger avløsning av andre organisasjonsformer (Pfeffer, 1997), mens andre antar at byråkratiet som organisasjonsform er døende (Donaldson, 1996) og derfor ikke trenger noen aktiv motarbeidelse.

3.3 Medvirkning og involvering

Voet (2014) beskriver hvordan en vellykket endringsprosess henger sammen med ansattes villighet til endringene som skal skje. Videre argumenterer han for at motstanden blant de ansatte i endringsprosesser der de ansatte føler seg delaktige, kan antas å bli mindre (Voet, 2014).

Medvirkning og medbestemmelse er rettigheter som er viktige i norsk arbeidsliv (Levin mfl., 2012). Både gjennom representasjon i styrende organer og i påvirkning av daglige arbeidsoppgaver forventes det at ansatte kan ytre sin mening om hvordan

arbeidet bør organiseres.

I endringsprosjekter er det derfor avgjørende at ansatte får være med på å påvirke og planlegge sammen med ledelsen. Denne retten er sikret gjennom lovbestemmelser (NOU 2010:1, 2010), men det er også avgjørende for at planlagte endringer skal være så godt forankret i organisasjonene at de fungerer over tid.

3.4 Innkjøp- og anbudsordninger

En av motivasjonene for Weber (1922) sitt ideal om byråkratiet er å sikre en styreform der offentlige ansatte ikke kan utnytte sin stilling til personlige fordeler. Dette gir et behov for stor grad av dokumentasjon og krav i forskjellige prosedyrer, som igjen påvirker bruken av konsulenter i offentlig sektor. Offentlige anskaffelser er et av områdene som berøres av dette.

Direktoratet for forvaltning og IKT (2016) beskriver en standardisert prosedyre for kjøp av konsulenttjenester. Alle offentlige anskaffelser på over 100 000 kr skal lyses ut på anbud. Anbudsordningene vil derfor gjelde for en stor andel av anskaffelsene av konsulentvirksomhet i offentlig sektor (Anskaffelsesloven, 2016). Ordningen er til for å veilede og forsikre lederne i offentlig sektor om at de sikrer seg det tilbudet som er mest gunstig for dem.

Før anbudskonkurransen kreves det at klienten beskriver hva som skal inngå i leveransen av konsulenttjenestene. Dette gjør at prosjekter i offentlig sektor i stor grad er definert før konsulenten begynner arbeidet. Ved innkjøp av konsulenttjenester til privat sektor står kjøperen av konsulenttjenester mye friere. Klienten i privat sektor kan derfor velge å hyre konsulenten før prosjektet er definert og utformet. Dette gir konsulenten mulighet til å være med på de innledende analysene og gjennom det komme med anbefalinger om hvordan de bør involveres.

3.5 Resultatstyring

En tydelig forskjell mellom offentlig sektor og privat næringsliv er målet for virksomheten. I privat næringsliv er det tydelig at en bedrift er nødt til å generere et overskudd for å overleve. Enkelte vil hevde at bedriftens eneste ansvar er å levere

avkastning til eierne (Friedman, 2007). I offentlig sektor er det vanskeligere å måle suksess ut ifra økonomisk resultat. Dette er fordi de fleste offentlige organisasjoner har som mål å utføre tjenester med utgangspunkt i et fast tildelt budsjett. Ved mangel på økonomisk resultat å vise til, må de finne andre måter å legitimere egen innsats og organisasjonens tilskudd. Dette kan gjøres gjennom å sammenligne resultatet med lignende virksomheter, men det er ikke i alle tilfeller at dette finnes (Perry og Rainey, 1988).

De siste 20 årene har offentlig sektor i Norge hatt en sterk framvekst av mål- og resultatstyring. Dette kom for å kunne gi en tydeligere indikasjon på måloppnåelse og for å sammenligne ulike handlingsalternativer (Christensen mfl., 2009, side 110). Målstyringen er forbundet med innføringen av NPM og høster kritikk fordi den ikke tar hensyn til at verden er kompleks og uklar. Dette har ledet til de såkalte post-NPM-reformene der tankegangen er at problemer i samfunnet ikke kan deles inn i forskjellige sektorer. De er såkalte *wicked problems* som er sektoroverskridende av natur (Rittel og Webber, 1973). Dette er aspekter som belyser at offentlig sektor står overfor komplekse problemer. Christensen mfl. (2009) og Kubr (2002) er eksempler på litteratur som fremholder dette som en av forskjellene mellom offentlig og privat sektor.

3.6 Risikoaversjon

På grunn av utfordringene knyttet til målbarhet av resultater i offentlig sektor, er mye av arbeidet lagt opp etter prosedyrer og regler (Christensen mfl., 2009, side 34). På den måten sikres det at det nødvendige arbeidet blir utført på en tilfredstillende måte. Dette er et typisk trekk ved byråkratiske organisasjoner. Som tidligere nevnt får ledere i en organisasjon med stor grad av byråkrati sjelden anerkjennelse gjennom målbare resultater. For å kompensere for dette er det lettere å måle organisasjonen og lederens prestasjon ved å se på gjennomføringen av prosedyrer og oppfølgingen av regelverk. Lederens fokus rettes på den måten over på å forsikre seg om at regler og prosedyrer er fulgt mer enn å fokusere på målbare resultater. Dette for å selv forsikre seg mot å havne i knipe for å ha brutt regler og prosedyrer i organisasjonen (Bellante og Link, 1981).

Dette synet på ledere i offentlig sektor antas ofte, men er til gjengjeld lite testet ut empirisk. En som likevel har testet hypotesen om risikoaverse ledere er Bozeman og Kingsley (1998). Han konkluderer med at det ikke finnes noe entydig forskjell på synet på ledelsespolitikk i offentlig- og privat sektor, men at det er noen forhold som er med på å påvirke risikoaversjonen. Det er større grad av risiko der ledere stoler på ansatte og der målet for organisasjonen er tydelig definert. Risikoaverse ledere er vanligere der byråkratiet er sterkt, der det er lite sammenheng mellom prestasjon og forfremmelse og i organisasjoner med med politisk valgt ledelse (Bozeman og Kingsley, 1998).

3.7 Interkommunalt samarbeid og kommunestørrelse

I interorganisatorisk forskning har det vært rettet mye oppmerksomhet mot hvordan organisasjoner kan lære av hverandre (Jacobsen, 2014). Dette knyttes igjen opp mot å se på effekter av hvordan det å være koblet i et nettverk av organisasjoner kan forbedre enkeltorganisasjoners tilgang til nyttig informasjon og hvordan det igjen kan omsettes til handling i egen organisasjon. Læring kan også diskuteres i lys av å ikke være et mål i seg selv, men snarere et virkemiddel for å oppnå andre effekter som effektivitet eller høyere kvalitet.

Jacobsen (2014) peker på hvordan et asymmetrisk samarbeid kan gjøre læring vanskeligere. Store forskjeller i kommunestørrelse vil skape ulik kontekst og kan gjøre at det som fungerer i en stor kommune kan ha liten nytteverdi for en liten kommune. Studie av samarbeid i sammenheng med størrelse og effekter er sammensatt (Jacobsen, 2014). “Flere aktører vil antagelig føre til mer omstendelige beslutningsprosesser ettersom flere aktører skal koordineres, samtidig som at konfliktnivået mest sannsynlig vil øke. Den økte kompleksiteten vil nok føre til mer tidkrevende beslutningsprosesser” (Jacobsen, 2014, side 67).

Jacobsen (2014) knytter makt og innflytelse i nettverk sammen med avhengighet. Videre pekes det på at kommunenes behov for å delta i interkommunalt samarbeid i all hovedsak er avhengig av to faktorer, kommunestørrelse og kommuneøkonomi (Jacobsen, 2014, side 69). I kommunesamarbeid med stor forskjell i kommunestørrelse er det en tendens at små og “fattigekommuner trer inn i

rollen som gratispassasjerer i kommunesamarbeid. Dette er fordi det er skapt en forventning om at de store og “rikekommunene tar den største belastningen.

I lys av kommunestørrelse peker Jacobsen (2014) på enda en faktor som påvirker kommunesamarbeidet, nemlig administrativ kapasitet. Med administrativ kapasitet mener Jacobsen (2014) størrelsen på de avsatte ressurser en kommune har å benytte seg av. Dette vil avgjøre i hvilken grad de er avhengige av å basere seg på andre kommuners ressurser. Jacobsen (2014) konkluderer likevel med at det er stor usikkerhet rettet mot hvilke effekter denne faktoren får for nettverkssamarbeid. Han mener likevel at det er en tydelig sammenheng mellom størrelse på avsatte ressurser i en kommune, og i hvilken grad kommunen føler uavhengighet i et nettverkssamarbeid. Jo større andel avsatte ressurser, desto større mulighet har kommunen til å fremstå som uavhengig og som en egen organisasjon.

3.8 Kritikk mot offentlig sektors konsulentbruk

Kritikken mot konsulentbruk kommer fra flere forskjellige hold. Akademia står for det som denne oppgaven presenterer som det kritiske perspektivet på konsulentvirksomhet (Nikolova og Devinney, 2012). I tillegg til den akademiske kritikken er det kritikk som kommer fra ansatte som blir “utsatt” for konsulenter, gjerne gjennom debattinnlegg i media. Den siste hovedkategorien er media som opptrer som den fjerde statsmakt.

Gjennom å analysere litteraturen som er kritisk til konsulentvirksomhet, kommer det fram at det meste av kritikken som er beskrevet i all hovedsak kan deles inn i to kategorier. Den ene kategorien er kritikk mot konsulentarbeid som er skrevet med utgangspunkt i privat sektor (Handley mfl., 2007; Sturdy, Schwarz og Spicer, 2006; Armbrüster, 2004; Alvesson mfl., 2009). Den andre kategorien av kritikk er rettet mot konsulentbruk i offentlig sektor. Denne kritikken er i stor grad knyttet tett opp mot kritikk av NPM (Lapsley, Miller og Pollock, 2013; Saint-Martin, 2012).

Den kritikken av konsulentvirksomhet som er synlig i media, retter seg i hovedsak mot konsulentbruk i offentlig sektor (Lindeberg og Riise, 2014; Egeland, 2010; Fisvold, 2017; Talsnes, 2017). Det er flere mulige forklaringer på hvorfor dette er tilfelle. Organisatoriske og strukturelle forhold i offentlig sektor kan gjøre

samarbeidet mellom organisasjonen og konsulenten vanskeligere. En annen forklaring kan være at offentlig sektor er av allmenn interesse i en annen grad enn privat sektor er. Det kan tenkes at det eksisterer like mye motstand og kritikk mot konsulenter i privat sektor, men at det i mindre grad enn i offentlig sektor løftes opp i samfunnsdebatten fordi kritikken behandles internt.

Mye av kritikken som rettes mot konsulentbruk i offentlig sektor, rettes mot konsulentene. Bjerkan (2016) argumenterer for at dette er feil plassering av skyld og at politisk- og administrativ ledelse i det offentlige i større grad må holdes ansvarlige for de konsulenttjenestene de leier inn.

4 Relasjonen mellom konsulent og klient

I litteraturen er det beskrevet hvordan konsulenter kan innta forskjellige roller i møte med klienten. Vi vil videre belyse hvordan forskning forholder seg til denne relasjonen, og introdusere aspekter som beskriver interaksjonen mellom konsulent og klient.

4.1 Definisjon av ledelseskonsultering

Det finnes et mangfold av definisjoner på ledelseskonsultering i eksisterende litteratur. Sturdy (2011) skiller mellom to type definisjoner. Den ene definisjonen refererer til ledelseskonsultering som aktiviteter som kan assistere og fasilitere i organisasjonsendring (Block og Markowitz, 2000). Denne definisjonen viser til at foruten eksperter eller profesjonelle på utsiden av organisasjonen, så kan enhver ansatt i organisasjonen som kan komme med hjelp til andre eller organisasjonen selv, bli regnet som konsulent. Den andre definisjonen Sturdy (2011) trekker frem, er snevrere og betegner ledelseskonsultering som en profesjonell tjeneste gitt av spesialtrente og kvalifiserte personer (Greiner og Metzger, 1983).

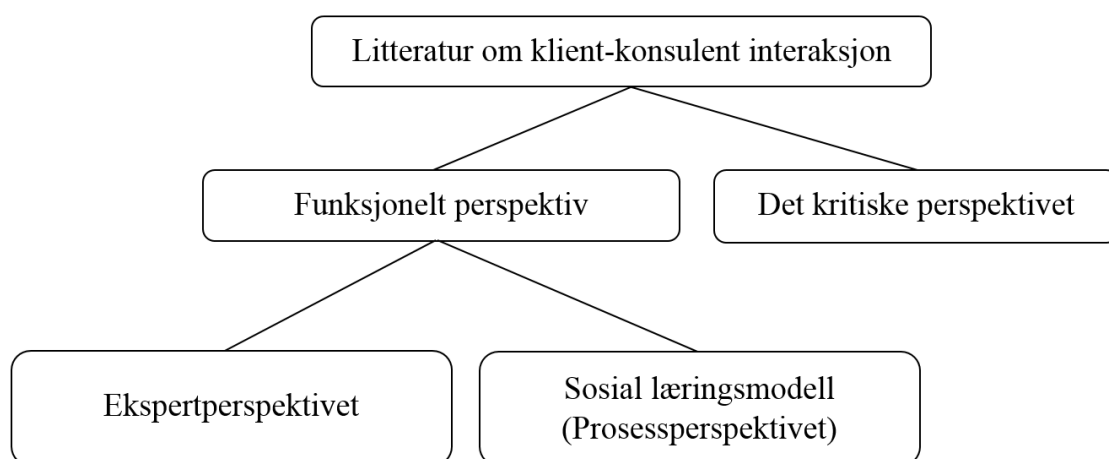
Kubr (2002) foreslo en mer konkret definisjon: "Ledelseskonsultering er en profesjonell rådgivningstjeneste som assisterer ledere og organisasjoner med å oppnå organisatoriske formål, og som ved å løse ledelses- og forretningsproblemer, identifiserer nye muligheter, fostrer læring og implementere endringer" (Kubr, 2002,

s.10, egen oversettelse).

Disse definisjonene på ledelseskonsultering er formelle fremstillinger av konsulenten forventede oppgave og rolle. I praksis vil konsulentens rolle være bestemt ut fra utallige faktorer som er påvirket av omgivelsene konsulenten befinner seg i. En viktig faktor som vil kunne påvirke konsulentens rolle, er forholdet til klienten. For å gå mer i dybden på konsulentvirksomhet blir det derfor interessant å se på hvilken rolle konsulenten tar i samarbeidet med klienten. Oppgaven tar for seg dette videre.

4.2 Tre perspektiver på konsulentvirksomhet

Nikolova og Devinney (2012) studerer konsulenters rolle ved å se på interaksjonen mellom klienten og konsulenten og beskriver tre perspektiver som konseptualiserer klient-konsulent interaksjonen. Disse tre er ekspertperspektivet, den sosiale læringsmodellen og det kritiske perspektivet (Nikolova og Devinney, 2012). Her refereres både ekspertperspektivet og den sosiale læringsmodellen til det funksjonelle synet på konsulenter. Det funksjonelle synet på konsulenter antar at det konsulentene leverer har en reell verdi, til forskjell fra det kritiske perspektivet der signal- og symboleffekten av konsulenter er det som vektlegges. En fremstilling av de forskjellige perspektivene er vist i figur 2.



Figur 2: Perspektiver på konsulentvirksomhet basert på Nikolova og Devinney (2012)

4.2.1 Ekspertperspektivet

Ekspertperspektivet representerer det mest “stereotype” synet på konsulentvirksomhet. Konsulenten i ekspertperspektivet blir sett på som en person som overfører sin “ekspertkunnskap” og businessforståelse til klientorganisasjoner (Nikolova og Devinney, 2012). Kubr er et annet eksempel på en teoretiker som presenterer en tilnærming til konsulentvirksomhet der konsulenten fremstilles som rådgiver og ekspert (Kubr, 2002). Han beskriver konsulentens oppgave som å assistere i å identifisere, diagnostisere og løse problemer relatert til forskjellige aspekter av ledelse og business i en organisasjon. Ved siden av dette vil også konsulenters oppgave ofte være å identifisere organisasjonens tilstand og å se nye muligheter i markedet.

I ekspertperspektivet kommer konsulenten inn som en nøytral person med større kompetanse til å vite hva klienten trenger enn det klienten selv gjør i situasjonen (Nikolova og Devinney, 2012). I likhet med Kubr (2002) sin fremstilling av konsulentens rolle presenterer Nikolova og Devinney (2012) interaksjonene mellom klienten og konsulenten i hovedsak likt. Klientens oppgave er å presentere problemet for konsulenten. Konsulenten presenterer til gjengjeld de ferdige løsningene på problemet de ble spurt om å løse (Nikolova og Devinney, 2012). Informasjonen klienten presenterer i starten av samarbeidet mellom klienten og konsulenten, vil være helt avgjørende for at konsulenten vet hva han er leid inn for å gjøre. Kubr (2002) trekker frem hvordan den mest kritiske delen av konsulentarbeidet ofte kan være relatert til mistolkninger rundt definisjonen på problemet som skal løses. Det er derfor viktig at klienten presenterer problemet på en presis og klar måte.

Armbrüster (2006) beskriver ekspertperspektivet som et viktig innsyn i interaksjonsprosessen mellom klient og konsulent i tilfeller der klienten vet nøyaktig hva som skal gjøres og konsulentens oppgave er veldefinert. Ved siden av dette anses ekspertperspektivet å passe best i tilfeller der endringsprosessen må skje raskt. Det vil være lite fokus på å utveksle meninger og tanker rundt endringene som skal skje. Derimot vil en ekspertkonsulent egne seg dårligere i endringsprosesser som verdsetter innovasjon underveis i prosessen (Nikolova, Reihlen og Schlapfner, 2009).

I artikkelen “the role of consultants in organizational learning” identifiseres det

fire type roller konsulenter kan ta i læringsprosessen i endringsprosesser. Som *trener* blir konsulentens ansett for å være lærer med varierte typer kunnskap og ekspertise (Hu mfl., 2014). Den andre typen rolle konsulentens kan ha er å ta rollen som *advokat*. Som advokat promoterer konsulentens for spesielle ideer eller løsninger i forsøk på å få klienten til å følge deres forslag og anbefalinger. Den tredje rollen er konsulenter som *fakta-finnere*. Status quo analyseres for å finne et mulig problem som bør løses. Den siste rollen artikkelen identifiserer, er konsulentens som *teknisk ekspert*. Konsulentens som teknisk ekspert besitter spesiell ekspertise og kunnskap som klienten vil ha nytte av for å utvikle seg. Det Hu mfl. (2014) refererer til som trener, advokat, fakta-finner og teknisk ekspert, har alle tydelige likheter med den stereotype ekspertkonsulentens som Nikolova og Devinney (2012) presenterer i sin litteratur.

4.2.2 Prosessperspektivet

Som en kritikk mot den tradisjonelle eksperttilnærmingen til konsulentvirksomhet utfordrer Schein (1969) gjennom å presentere et annet perspektiv på konsulentvirksomhet, referert til som prosessperspektivet.

I prosessperspektivet definerer Schein (1969) prosesskonsultasjon som et sett av aktiviteter på den delen av rådgivning som går på å hjelpe klienten i å oppnå, forstå og være våken for utfordringer som kan dukke opp i klientens miljø. Prosesskonsultasjon støtter klienten til å selv være aktivt med i problemløsningen. Dette er for å ruste klienten til å stå på egne ben i fremtidige utfordrende situasjoner.

Schein (1969) sin fremstilling av prosessperspektivet har flere likheter med det Nikolova og Devinney (2012) i sin litteratur referer til som den sosiale læringsmodellen.

Konsulentens i den sosiale læringsmodellen tar heller rollen som hjelper og refleksjonspartner mer enn rollen som selger av ekspertise (Nikolova og Devinney, 2012). Den sosial læringsmodellen legger derfor vekt på at konsulentens må tilpasse seg klienten, som i større grad vil ha en mer delaktig rolle i selve prosessen. Modellen anses for å være mer tidkrevende fordi konsulentens og klienten sammen skal skape nye løsninger fremfor at konsulentens overfører ferdige standardiserte løsninger til klienten. Interaksjonsprosessen mellom klient og konsulent blir derfor i hovedsak

en felles læringsprosess, med utforskning, testing og forhandlinger om klientens og konsulentens posisjoner og erfaringer. Nikolova, Reihlen og Schlapfner (2009) trekker frem negative tendenser ved den sosiale læringsmodellen. Modellen kan fokusere for mye på læring i tillegg til at det kan være en fare for at konsulentens og klientens analyse i stor grad kan variere. Da vil ikke den sosiale læringsmodellen gi noe godt svar på hva man kan gjøre.

I lys av at den sosiale læringsmodellen og prosessperspektivet har flere overlappende likheter, gjør vi i oppgaven en forenkling ved å se på dem som en og samme tilnærming. Oppgaven vil derfor slå sammen de to tilnærmingene i en samlet tilnærming, prosessperspektivet.

Det kan diskuteres i hvilke grad tilnærmingen til konsulenters rolle i ekspertperspektivet og prosessperspektivet kan sammenlignes med (Kubr, 2002) kategorisering av konsulentrollen. Kubr (2002) deler konsulentrollen inn i to grove kategorier, ressursrollen og prosessrollen. I rollen som ressurs er det forventet at konsulenten skal levere en spesifikk tjeneste til klienten basert på deres ekspertise (Kubr, 2002). I prosessrollen er det heller forventet at konsulenten skal fasilitere og gjøre klienten i stand til å reflektere over og forstå deres egen organisasjon (Massey og Walker, 1999). Mens ressursrollen virker å ha sammenheng med det Nikolova og Devinney (2012) beskriver som ekspertperspektivet, virker prosessrollen å ha tydelige likheter med prosessperspektivet.

Ved siden av å dele konsulentrollen inn i to grove kategorier som ressursrollen og prosessrollen, rangerer Kubr (2002) åtte spesifikke tilnærminger til roller som konsulenten kan ha. Disse åtte rollene rangerer han ved å se på graden av befalende oppførsel fra konsulentens side. I likhet med Hu mfl. (2014) trekker også Kubr (2002) frem konsulenters rolle som mulig *advokat, teknisk ekspert, trener* eller *faktafinner*. Som tidligere referert til vil disse rollene ha likheter med ekspertperspektivets tilnærming til konsulentrollen. Disse konsulentrollene beskriver derfor Kubr (2002) som roller med stor grad av befalende oppførsel.

Ved siden av de fire ovenfornevnte rollene inkluderer Kubr (2002) også fire andre roller. Som *samarbeidspartner* i problemløsning stiller konsulentene med en hjelpende hånd under problemløsningsfasen. Som *identifiserer av muligheter* kommer

konsulenten med flere forslag til hva som kan gjøres, men i selve problemløsningen jobber konsulenten og klienten aktivt med å utarbeide løsningene sammen. Disse konsulentrollene karakteriseres som mindre befalende enn de ovenfornevnte rollene.

De to siste rollene som *prosessspesialist* og *reflektor* karakteriserer Kubr som de rollene med minst grad av befalende oppførsel fra konsulentens side (Kubr, 2002). Her fokuserer konsulenten på interpersonelle forhold og gruppedynamikk og på hvordan disse forholdene kan ha noe å si på problemløsningen. I disse rollene er det viktig at konsulenten prøver å få klienten til å reflektere rundt problemløsningsfasen og å stille kritiske spørsmål.

4.2.3 Det kritiske perspektivet

Det kritiske perspektivet på konsulentvirksomhet legger til grunn at det arbeidet konsulenten leverer ikke i seg selv bidrar med noe verdi til organisasjoner (Nikolova og Devinney, 2012). Perspektivet er et resultat av en fremvoksende skepsis rundt kunnskapen til konsulenter (Alvesson, 1993). Selv om konsulentens arbeid i seg selv ikke tilfører organisasjonen verdi, kan likevel konsulentens tilstedeværelse bidra med verdi. Ofte kan konsulenten ta en annen rolle enn den han selv på forhånd sa han ville ta. Det kritiske perspektivet kritiserer konsulenteres rolle som rådgiver, men fremhever viktigheten av konsulenteres rolle assosiert med symboleffekten for god ledelsespraksis og når det gjelder legitimering av moter og trender. Dette beskriver Nikolova og Devinney (2012) ved å karakterisere konsulenten som en *skaper av inntrykk*, *historieforteller* eller som en *skaper av ledelsestrender*. Arbeidet til konsulenten handler ikke i hovedsak om å oppnå de målene som eksplisitt uttales, men å skape et inntrykk av rasjonalitet og legitimitet.

Et hovedfunn i kritikken mot konsulentvirksomheten viser hvordan konsulent-tjenester forholder seg til virkeligheten på en rasjonell måte der kun det som kan måles er viktig. Armbrüster (2004) viser hvordan ledende konsulentselskaper bruker case-metodikken i rekrutteringen av medarbeidere og hvordan det påvirker konsulentselskapenes arbeidsmåter. Han argumenterer for at case-metodikken er med på å skape en dekontekstualisering der problemene konsulentene blir trent på å løse, ikke inneholder mellommenneskelige aspekter. I stedet behandles problemene

som objektive og rasjonelle problemer. Hvis konsulentarbeid videre behandles på samme dekontekstualiserte måte, ignoreres tvetydige situasjoner og politiske og mellommenneskelige aspekter. Dette er en type kritikk som retter seg hovedsakelig mot eksperttilnærmingen til konsulentvirksomhet.

Konsulentvirksomhet henger tett sammen med innføringen av nye ledelsestrender. Guruer, businesskoler og konsulenter er sammen om å skape nye trender for ledelsespraksis (Abrahamson, 1996). Konsulentene behersker de nye metodikkene og trendene og på den måten kan konsulentene skape en følelse av avhengighet overfor ledere. Ledere føler at de trenger å henge med på de nyeste trendene for å bli oppfattet som kompetente. Denne kritikken bygger på en antakelse om at ledelsestrender i utgangspunktet ikke bidrar med noe nytt, men at det bare omformulerer gammel kunnskap i nye konsepter.

Nikolova og Devinney (2012) trekker frem tre aspekter ved konsulentvirksomhet som den kritiske litteraturen ofte undervurderer. Først antar det kritiske perspektivet i stor grad at konsulentvirksomhet ikke dreier seg om kunnskapsoverføring fra konsulent til klient. Dette vil i mange tilfeller av konsulentvirksomhet ikke være en realistisk antakelse og det er en undervurdering av konsulentenes bidrag. I det andre aspektet argumenteres det for at det kritiske perspektivet oversimplifiserer den sosiale konstruksjonen i interaksjonsprosessen. Den beskriver interaksjonsprosessen som en prosess der konsulentene skaper inntrykk og historier, mens klienten kun oppfører seg som publikum i forholdet. Dette er en forenkling av hvordan forholdet mellom konsulent og klient faktisk utarter seg i virkeligheten og undervurderer klientens rolle i forholdet. Det tredje aspektet tar ikke hensyn til at mange ledere kommer fra nettopp konsulentbransjen og derfor kjenner "konsulentspråket". Dermed har de større mulighet til å vurdere konsulentenes bidrag og forslag.

Et annet aspekt ved den kritiske litteraturen er at den er skrevet av personer innenfor academia som kan ha forskjellige motiver for å kritisere praktiserende konsulenter. Academia kritiserer utøvere av konsulentvirksomhet og guruer som har suksess med sine metoder for å simplifisere og selge myter og halvsannheter. Dette er en konflikt som kan være med på å forklare hvorfor det er så mye litteratur som er kritisk til konsulentvirksomhet (Collins, 2004).

4.3 Drivkraften for endringen

Werr (2012) ser på hvordan en ekstern faktor som drivkraften bak en endring er med på å kategorisere konsulenters rolle i endringsarbeid. Han klassifiserer eksterne organisasjoner etter drivkraft for endring og systematiserer dem inn i fire perspektiver. Disse fire perspektivene er organisasjoner som rasjonelle, legitimitetssøkende, politiske eller individdrevet.

Organisasjoner som er rasjonelle drives av effektivitet. Konsulentens bidrag i endringsprosessen blir ansett for å være unik og basert på omfattende erfaringer og effektive metoder som driver endringsarbeidet fremover. Organisasjoner som er rasjonelle står ofte i fare for at konsulenten kan innta roller som kan “kjøre fra” klientorganisasjonen.

I vår komplekse verden der problemer og løsninger sjelden er gitt på forhånd, mente Meyer og Rowan (1977) at organisasjoner er avhengige av rasjonaliserte myter. Myter om bedriftsledelse, god struktur og godt endringsarbeid er gode eksempler på dette. Denne påstanden er grunntanken bak den legitimitetssøkende organisasjonen der endring drives for å legitimere det organisasjonen gjør (Werr, 2012). Det viktigste med konsulenters bidrag er at de overfører “moderne” konsepter som hjelper organisasjonen med å signalisere at de henger med i de nyeste trendene i bransjen. Farer med endringsarbeid i legitimitetsdrevne organisasjoner er at endringene ofte blir kortsiktige. Presset er stort når det kommer til å følge markedets trender, og de skifter fort.

I organisasjoner i det politiske perspektivet er konsulentens overordnede rolle å legitimere eller undergrave endringsinitiativer til de enkelte aktørene. I lys at dette er det ofte at konsulentens rolle kan bli å være syndebukk i upopulære endringsprosesser. Det finnes mange forskjellige særinteresser i en organisasjon. Konsulentens oppgave kan bli å fremme enkelte særinteresser over allmenninteresser. I et slikt organisatorisk maktspill står konsulenten i fare for å føle seg som en deltager mer enn som en samarbeidspartner.

Det siste perspektivet Werr (2012) trekker frem, er organisasjoner som individdrevet. Her er drivkraften for endring styrt av selvrealisering. Konsulentens oppgave

kan være å bidra til ledernes opplevelse av kontroll ved å fremme lederrollen og styrke selvbildet til lederen. Den største utfordringen med denne type drivkraft for endring er at det er fort gjort å neglisjere organisatoriske interesser.

4.4 Omfang av endring

I likhet med Nikolova og Devinney (2012) klassifiserer Schein (1997) konsulenter rolle avhengig av relasjonen mellom klienten og konsulenten. En av hans modeller kategoriserer konsulentens rolle med en forenklet modell som deler graden av problemløsning hos klienten inn i sju forskjellige nivåer. Disse sju nivåene deles inn etter hvem og hvor mange konsulenten må forholde seg til under problemløsningen. Nivåene spenner fra individnivå til gruppenivå og til slutt over på organisasjonsnivå.

På individnivå forholder konsulenten seg til enkeltindivider. Konsulenten studerer individuelle forhold som er med på å påvirke andre enkeltindivider i organisasjonen. I de aller fleste tilfeller hvor konsulenten arbeider på individnivå, vil konsulenten arbeide med lederen i organisasjonen.

Videre beskriver Schein (1997) problemløsning kategorisert på gruppenivå. Her skifter fokuset over fra enkeltindivider til større grupper. På gruppenivå blir det interessant for konsulenten å studere hvordan team arbeider som grupper. Konsulenten kan både studere deler av en gruppe eller hele gruppen i sin helhet, da i et større perspektiv. På gruppenivå kan konsulenten arbeide med alt fra ledergrupper til grupper av ansatte i den operasjonelle delen av virksomheten.

Schein (1997) beskriver til sist problemløsning kategorisert på organisasjonsnivå. Problemløsning på organisasjonsnivå refererer til problemer som omhandler hele organisasjonen. Eksempler på dette er problemer som omhandler organisasjonens visjon og strategi. Konsulenten kan samarbeide både med ledere på individnivå eller i samarbeid med større grupper, men oppgavene vil nå være på systemnivå. Konsulentens oppgave på organisasjonsnivå kan også omhandle problemer i enda større utstrekning. I disse tilfellene kan det være snakk om tiltak som kan påvirke selvorganisatoriske enheter og andre bransjegrupper. Konsulenten på organisasjonsnivå kan også måtte jobbe i større sosiale nettverk om problemet omhandler samfunnsspørsmål.

Ved siden av Schein (1997) kategorisering av konsulentens rolle delt inn etter graden av problemløsning hos klienten retter også Schein (1997) fokuset over på klienten i flere andre av sine modeller. Dette leder oss inn på litteratur som presenterer klienten som en kompleks enhet.

4.5 Klienten er en sammensatt enhet

I litteraturen som omhandler konsulenter og tjenestene de leverer, er det vanligvis fokus på *konsulentenes* praksiser og utfordringer (Alvesson mfl., 2009). Grunnen til dette er at det meste av litteraturen om konsulenter før midten av 90-tallet var skrevet av og for konsulenter (Sturdy mfl., 2009). Konsulenten er imidlertid bare en av partene i et komplekst samspill mellom konsulent og klient. For å få en dypere forståelse av interaksjonen mellom konsulenter og klienter er det nødvendig å gjøre distinksjoner for å få en mer nøyaktig forståelse av klienten. Sturdy mfl. (2009) viser at dette er et område det til stadighet blir påstått at det eksisterer lite forskning på, men det er i ferd med å endres.

Det er flere forhold hos klienten som bør belyses for å forstå hva vi mener med begrepet klient. I mye litteratur behandles klienten som én størrelse, men i realiteten er klienten nesten alltid en organisasjon som består av mer enn bare en person. I enkelte tilfeller refereres det til klienten som en enkeltperson. I praksis er det likevel oftere at konsulenten er nødt til å forholde seg til klienten som bestående av flere personer på ulike nivåer i organisasjonen (Schein, 1997). Makt og hierarki spiller inn på hvor i organisasjonen klienten blir leid inn. Hvem i organisasjonen har makt til å ansette konsulenter? Hvem bestemmer hva konsulentene skal gjøre? Hvilke personer samarbeider med konsulenten i det daglige arbeidet?

Kramer, Kleindorfer og Colarelli (1992) ga oppmerksomhet til disse problemstillingene og har vist hvordan konsulentbransjen forholder seg til konseptet klient på en annen måte enn andre organisasjoner. Typiske profesjoner som juss og medisin har tydelige definisjoner av klienten, men dette er ikke tilfellet i samme grad i konsulentbransjen. Dette viser Kramer, Kleindorfer og Colarelli (1992) gjennom å gi konsulenter ulike case med klienten som en kompleks enhet. Det viser seg at konsulentene har forskjellig oppfatning av hvem som er klienten i de forskjellige

situasjonene. Hvilke kriterier de legger til grunn for valget av klient er også forskjellig. En hierarkisk vurdering av klientorganisasjonen kan gjøre at konsulenten velger å forholde seg til den personen i klientorganisasjonen med mest autoritet. En annen faktor konsulentene brukte for å avgjøre hvem klienten er er å se på hvem i organisasjonen som er involvert i å løse problemet.

Schein (1997) deler opp klienten i seks forskjellige kategorier etter hvem som er i kontakt med konsulenten og hvem som påvirkes av konsulentens tilstedeværelse. 1. Kontaktklienten er det (de) individet som først er i kontakt med konsulenten. 2. Mellomfaseklienten er personer eller grupper som blir involvert i prosjektet ettersom det utspiller seg. 3. Primærklienten er individet som eier problemet som forsøkes løst. Dette er typisk den som betaler konsulentene. 4. Uvitende klienter er de som blir påvirket av konsulentens intervensjoner, men er uvitende om at de blir påvirket. 5. Indirekte klienter er de som vet at de blir påvirket, men som konsulenten ikke kjenner til. 6. Den ultimate klienten er hele organisasjonen eller gruppen som konsulenten bryr seg om og som vil bli påvirket av intervensjonene som konsulenten gjør. Denne modellen er med på å nyansere klienten og gir derfor forskjellige perspektiver på hvordan forskjellige forhold hos klienten påvirker hvilke rolle konsulenten inntar.

I tillegg til modellen der klienten deles opp i kategorier etter hvem som er i kontakt med klienten, deler Schein (1997) klienten opp i forskjellige nivåer etter hva som er problemets utstrekning. Dette kategoriseres i syv nivåer fra det personlige nivået til organisasjons- og samfunnsnivå. Hensikten med begge modellene er å sette fokus på at konsulentens arbeid vil få virkninger for flere enn de konsulenten er i direkte kontakt med. Schein (1997) argumenterer for at dette er noe konsulenten må ta i betraktning i interaksjonen med klienten.

4.6 Maktforholdet mellom klient og konsulent

I forholdet mellom konsulenten og klienten er det et maktforhold som kan være asymmetrisk i begge retninger. Den tradisjonelle og mest utbredte måten å se konsulentvirksomheten på, er å se på konsulenten som en hjelper som ledere bruker for å ta beslutninger på et solid grunnlag (Pemer og Werr, 2013). En mer kritisk tilnærming til konsulentvirksomhet vil vektlegge at konsulenten utnytter

usikkerheten hos ledere til å selge rådgivning som klienten ikke egentlig trenger (Sturdy, 1997).

Pemer og Werr (2013) kartlegger tre typer usikkerhet klienten har i møte med konsulenter. Disse forholdene er med på å utdype relasjonen mellom klienten og konsulenten. Prestasjonsusikkerhet dreier seg om at det er utfordrende for klienten å vite hvor gode tjenester de faktisk har fått fra konsulenten. Dette stammer både fra at markedet for konsulentttjenester er uoversiktlig og lite formalisert og at det er vanskelig å kvantifisere resultatet av det konsulenten har bidratt med (Pemer og Werr, 2013). Relasjonell usikkerhet er den andre typen usikkerhet som trekkes fram. Når konsulentene kommer inn på et prosjekt, blir klienten nødt til å levere fra seg informasjon og data som er sensitive og som ikke må komme i feil hender. Det er alltid en risiko for at konsulenten kommer til å handle kun i egeninteresse og ikke gjøre det som er best for klienten. Psykososial usikkerhet er usikkerheten knyttet til konsulentenes væremåte. Dette kan trigge usikkerhet i organisasjonen og føre til endringsmotstand. Det ligger også en usikkerhet hos ledere ved å gi ansvar og makt til konsulenten. Konsulenten vil kunne kritisere tidligere beslutninger hos klienten og dermed kritisere lederen som har tatt disse avgjørelsene på et tidligere tidspunkt.

Litteraturen som trekker fram klienten som et offer, presenterer ofte konsulenten som en selvsikker aktør som har kompetanse på de nyeste trendene. Klienten har et følt behov for å vise at den henger med i tiden og er med på de nyeste trendene innenfor ledelsesfeltet (Fincham, 2012). Dette plasserer klienten i et avhengighetsforhold til konsulenten. Watson (2001) viser hvordan ledere søker beroligelse og kontroll i forhold til beslutninger de har fattet. Cleverley (1971) sammenligner hvordan ledere ofte henvender seg til konsulenter og nye ledelsesideer på samme måten som oldtidens grekere henvendte seg til guder og myter. På den måten kan man si at ledere velger å tro på konsulentenes kunnskap i håp om at de vil sikre dem og organisasjonen en bedre og sikrere fremtid.

Synet på klienten som et offer kan nyanseres fra to perspektiver. Det perspektivet som er mest beskrevet i litteratur i dag, er som diskutert over, klienten som en kompetent kunde og offer av konsulentttjenester der konsulenten besitter makten i forholdet.

Det andre perspektivet presenterer konsulenten som den svake og avhengige parten i leveringen av konsulenttjenestene. Konsulenten kan sees som en aktør som er nødt til å forholde seg til usikkerhetsmomenter på samme måte som ledere må. Press fra konsulentens arbeidsgiver kan være med på å øke konsulentens usikkerhet. Armbrüster (2006) viser hvordan konsulentmarkedet er et kjøpers marked hvor konsulenten er nødt til å jobbe lange dager og alltid være tilgjengelig for klienten. Perner og Werr (2013) presenterer den kontrollerende klienten som en type klient som holder konsulenten på en armlengdes avstand og selv beholder kontrollen i relasjonen. Klienten vil føle et behov for å markere seg for å holde på makten i forholdet. Konsulenten kan bli sett på som en konkurrent, og det blir derfor viktig for klienten å ikke slippe konsulenten for tett innpå. Denne kritiske innfallsvinkelen kan gjøre at konsulenten i større grad kan føle på et press for å levere gode resultater og å sikre seg at arbeidet hennes blir lagt merke til hos klient.

4.7 Kritikken retter seg mot ekspertperspektivet

Schaffer (1997) kritiserer konsulenten for å fokusere for mye på å levere råd og løsninger som profesjonelle konsulentbidrag, mer enn å levere løsninger som klient kan ha mest mulig nytte av. I likhet med det kritiske perspektivet er det rettet en tydelig skepsis til kvaliteten på varene konsulenten presenterer og på den faktiske verdien løsningene har for klienten (Nikolova og Devinney, 2012). Dette er også det Heusinkveld, Sturdy og Werr (2011) stiller seg kritiske til i sin litteratur der de kritiserer konsulenters arbeid får å kun bygge på moter og trender.

Konsulenten Schaffer (1997) kritiserer har flere likhetstrekk med ekspertkonsulenten som Nikolova og Devinney (2012) karakteriserer i sin litteratur. I begge sammenhenger beskrives konsulenten som en person som er der for å presentere sine ekspertråd til klienten. Graden av interaksjon mellom klienten og konsulenten er liten underveis i prosessen. Dette kan gjøre at konsulentens ferdige løsninger kan være vanskelige å forstå for klienten, i tillegg til at løsningene kan vise seg å være vanskelige å implementere i praksis Schaffer (1997).

Mohe og Seidl (2011) kritiserer et dypere aspekt ved klient og konsulentforholdet som er bygget på teori om sosiale systemer. Mohe og Seidl (2011) kritiserer

både eksperttilnærmingen- og prosesstiltærmingen på konsulentvirksomhet gjennom å påpeke at overføring av mening er umulig mellom adskilte sosiale systemer. Ekspertperspektivet baserer mer av sitt arbeid på direkte kunnskapsoverføring og kritikken vil derfor kunne ramme ekspertperspektivet i større grad.

Vi kan oppsummere med å si at kritikken mot konsulentvirksomhet hovedsakelig er rettet mot ekspertperspektivet. Schaffer (1997), Heusinkveld, Sturdy og Werr (2011) og Mohe og Seidl (2011) er alle eksempler på kritisk litteratur mot den typiske ekspertkonsulenten. Selv om kritikk mot ekspertperspektivet dominerer, er det også rettet kritikk mot hvordan prosessperspektivet arbeider (Mohe og Seidl, 2011).

5 Metode

Vi har valgt å gjøre en kvalitativ casestudie for å belyse forskningsspørsmålet i oppgaven. Ved å gjøre en kvalitativ studie får vi som forskere muligheten til å utforske dype sammenhenger i caset vårt (Tjora, 2010).

Målet med kvalitativ forskning skiller seg fra målet ved kvantitativ forskning. Målet er ikke å etablere generelle sammenhenger og empirisk begrunne sammenhenger mellom forskjellige aspekter. Hensikten er å tilegne seg dybdeinnsikt og forståelse av et felt i gitte omstendigheter. Dette gjøres ved å være tett på informanter og situasjoner for datainnsamling (Bryman, 2015, side 408). Dette kan gjøres på flere forskjellige måter. Vi har basert oss på den stegvise-deduktive induktive metoden (Tjora, 2010) og kommer nærmere tilbake til dette.

Forskingsspørsmålet vi skal belyse egner seg godt for et casestudie. Dette er fordi vi ønsker å se kjennetegn på interaksjonen mellom konsulent og klient. Et casestudie vil gi muligheten til å få dyp nok innsikt i relasjonen på interaksjonsnivå. Man kan i et casestudie undersøke antatte sammenhenger for å se om de eksisterer slik litteraturen beskriver eller man selv antar (Eisenhardt, 1989). Spesielt på nye forskningsområder egner casestudier seg fordi det er mulig å belyse nye og ukjente sammenhenger (Eisenhardt, 1989).

Pettigrew (1990) beskriver hvordan et longitudinelt casestudie er viktig for å studere utviklingen i endringsprosesser. Grunnet tidsbegrensing har vi kun hatt muligheten til å følge en liten del av endringsprosessen vi har sett på i dette caset. Dette har begrenset datainnsamlingen vår og gjort at vi ikke har fått studert hvordan interaksjonen mellom klient og konsulent varierer over tid i ulike faser av endringsprosessen. Vi har likevel forsøkt å kartlegge en viss utvikling i interaksjonsmønsteret ved å legge opp intervjurunde 1 etter første workshop og intervjurunde 2 etter siste workshop.

5.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode

Området vi undersøker er lite studert i forskningen og vi mener derfor at det er nødvendig å velge en tilnærming som gjør at vi kan avdekke nye interesseområder i

løpet av forskningsprosessen. Med et åpent forskningsspørsmål kommer behov for ha en induktiv forskningsmetode. I tillegg til dette har vi en grunnleggende antakelse om at interaksjonen mellom konsulent og klient påvirkes av forhold hos klienten. Dette viser at vi også bruker en deduktiv tilnærming. Vi velger derfor å bruke en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2010).

I stegvis- deduktiv induktiv metode jobber man stegvis med datainnsamling og analyse. Dermed er prosessen både deduktiv og induktiv. Den er induktiv i den forstand at man jobber med datagrunnlaget uten å ha formulert antakelser på forhånd. Ved den tilnærmingen vil man kunne oppdage sammenhenger og utvikle en dypere forståelse basert på informasjon som kommer fram i datainnsamlingen. Ved den induktive analysen av dataene vil forskeren utvikle hypoteser og antakelser som kan være interessante å utforske videre. Dette leder til den deduktive delen av SDI. I en ny runde med datainnsamling stiller forskeren spørsmål for å utforske de nye antatte sammenhengene. Denne stegvise tilnærmingen kan foregå i flere iterasjoner, helt til forskeren har utviklet en god nok forståelse av forskningsspørsmålet. Vi har i prosjektet vårt vært begrenset av tid og har derfor gjennomført to runder med lærings- og fordypningssløyfer. Dette har gitt oss mulighet utforske antatte sammenhenger og høre intervjuobjektene reaksjoner på vår forståelse av caset. Dette har gitt verdifull tilbakemelding og innsikt og har vært med på å øke kvaliteten på konklusjonene våre.

Fordelen med å benytte stegvis-deduktiv induktiv metode er at den åpner for å være fleksibel i en forskningsprosess samtidig som den gir en systematikk. Dette gir mulighet både til å teste konsepter fra teorien i virkeligheten, og rom for å generere nye konsepter fra empiri.

En forskjell på kvalitativ og kvantitativ forskning er om forskeren ser virkeligheten gjennom sitt eget blikk, eller om forskeren velger å se verden gjennom informantene sine øyne. Her velger vi en tilnærming som tar begge perspektivene. Det er viktig for oss å la intervjuobjektene våre få lede oppmerksomheten til forhold som oppleves som viktige for dem. Dette står i motsetning til den delen av datainnsamlingen som er basert på observasjon. Der foregår datainnsamlingen gjennom våre øyne og vår forståelse.

5.2 Triangulering

I denne masteroppgaven har vi valgt datainnsamling gjennom en blanding av observasjon og intervju. Denne triangulære tilnærmingen tror vi vil støtte kvaliteten på datainnsamlingen vår. Bryman (2015, side 392) referer til triangulering som en tilnærming der man benytter seg av mer enn en metode og flere kilder til data i et og samme studie av et sosialt fenomen. I senere tid har begrepet blitt brukt i videre forstand til å omhandle flere observatører, teoretiske perspektiver, kilder til data og metodologier (Bryman, 2015).

Der intervju er en setting som bærer preg av struktur og planlegging, er observasjon en mer naturlig arena som kan løse opp stemningen og ta fokuset bort fra oss som datainnsamlere (Bryman, 2015). Det vil være fordeler og ulemper med både intervju som kilde til datainnsamling og observasjon som kilde til datainnsamling. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 5.3. Ved siden at dette har vi tatt en avgjørelse om å være to tilstede under alle intervjuer og observasjoner som vi gjør. Dette vil kunne påvirke observasjoner og intervjuer, og må derfor være noe vi er bevisste på i datainnsamlingen vår. Vi vil komme nærmere tilbake til dette i kapittelet om datainnsamling.

5.3 Datainnsamling

I denne delen vil vi beskrive hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen i dette prosjektet som en blanding av intervju og observasjon.

5.3.1 Tilgang til datamateriale

Første ledd i datainnsamlingen vår var å få tilgang til et case som vi kunne bruke. Vi valgte å kontakte konsulentselskaper, og gjennom det finne et case. Å få tilgang til å gjøre en slik datainnsamling hos et konsulentselskap er utfordrende av minst to årsaker. Tidspresset i bransjen er stort, og det er skepsis til å gi tilgang til informasjon som kan være konkurransesensitiv.

Vi var i kontakt med 13 konsulentselskaper før vi fikk i land en avtale om samarbeid. En av grunnene til at vi fikk tilgang til å gjøre datainnsamling for

dette selskapet, var at de så på det som et ledd i profilering- og rekrutteringsarbeidet til bedriften. Begge forfatterne av denne masteroppgaven var gjennom rekrutteringsprosessen i bedriften, og en valgte å signere arbeidskontrakt. Dette har gitt en unik mulighet til å utvikle forståelse for selskapets kultur og har åpnet flere dører i forbindelse med datainnsamlingen. Tilsvarende tilgang ville vært mer utfordrende å få uten å være i vår posisjon. Det innebærer også utfordringer med å være så tett knyttet til selskapet som er forskningsobjektet, og dette vil beskrives og problematiseres i kapittel 5.6.

5.3.2 Intervju

Som en del av den kvalitative forskningen har vi i denne masteroppgaven valgt å fokusere på det som Bryman (2015) refererer til som semistrukturerte intervju. I motsetning til strukturert intervju åpner semistrukturerte intervju opp for et friere handlingsrom rundt den planlagte intervjuguiden. Dette har vært viktig for oss fordi vi har ønsket å åpne opp intervjuet til å kunne gå utenom intervju spørsmålene i intervjuguiden om det har dukket opp spennende aspekter underveis som har vært relatert til tematikken i oppgaven vår. Dette har vært en del av vår delvis induktive fremgangsmåte.

I slutten av perioden med datainnsamling rettet vi oss i større grad inn mot fokuserte intervju. Vi visste mer spesifikt hva vi ønsket å fokusere på i intervjuet og intervjuobjektene var valgt deretter (Tjora, 2010).

Kvalitativ forskning vektlegger underliggende faktorer som åpenhet, ærlighet og tillit for å grave i tematikk rundt forskningsspørsmålet (Bryman, 2015). I denne sammenheng har vi valgt å vektlegge ansikt-til-ansikt intervjuer på intervjuobjektene "hjemmebane". I de fokuserte intervjuene og i noen av intervjuene med konsulentene benyttet vi oss av telefon- og skypeintervju. Dette var med forbehold om vi hadde vært i prat med intervjuobjektet tidligere og allerede hadde en relasjon til vedkommende.

Valg av intervjuobjekter

Vi har brukt målrettet sampling og har strategisk valgt et relevant case og derunder

relevante intervjuobjekter til forskningsspørsmålet vårt (Bryman, 2015). Vi har hatt et stort ønske om å gjennomføre intervjuer med et vidt spekter av roller og posisjoner både hos klienten og hos konsulenten og har sett for oss en størrelsesorden på 5-10 konsulentintervjuer og 5-10 klientintervjuer. Innunder målrettet sampling har vi benyttet oss av snowball-sampling og brukt en nøkkelinformant hos klienten til å sette sammen et utvalg av klientintervjuer for oss. Denne nøkkelinformanten hadde rolle som prosjektkoordinator i caset vi har fulgt, og vi anså han derfor som en riktig person for å sette opp intervjuer på tvers av kommuner i caset og på tvers av rolle og posisjoner i caset. Det vil være viktig for oss at vi stiller oss kritiske til at flesteparten av intervjuene hos klienten er satt opp av denne ene nøkkelinformanten. Ved siden av dette har vi brukt partner i konsulentselskapet som døråpner til caset vi har studert. I tabell 1 er det en oversikt over alle intervjuobjektene vi har hatt i datainnsamlingen.

	Rolle	Type Intervju	Møtepunkt
Intervjurunde 1	Prosjektleder 1	Semistrukturert intervju	I kommunen
	Prosjektkoordinator	Semistrukturert intervju	I kommunen
	Saksbehandler	Semistrukturert intervju	I kommunen
	Prosjektleder 2	Semistrukturert intervju	I kommunen
	Partner 1	Semistrukturert intervju	Telefon
	Konsulent 1	Semistrukturert intervju	Hos konsulenten
	Konsulent 2	Fokusert intervju	Videokonferanse
	Konsulent 3	Fokusert intervju	Telefon
	Partner 2	Fokusert intervju	Telefon
Intervjurunde 2	Prosjektkoordinator	Fokusert intervju	Telefon
	Prosjektleder 1	Fokusert intervju	Telefon
	Saksbehandler	Fokusert intervju	Telefon
	Prosjektleder 2	Mailkorrespondanse	Mail
	Prosjektleder 3	Semistrukturert intervju	Telefon
	Leder DNV	Semistrukturert intervju	På personens kontor

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter i datainnsamlingen

Intervjuguide

I utarbeidelse av intervjuguide har vi forsøkt å legge opp spørsmålene slik at de åpne spørsmålene kommer først. På den måten har vi kunnet vektlegge intervjuobjektets refleksjoner rundt vide tema relatert til forskningsspørsmålet vårt. Grunnen til at vi i stor grad har valgt å stille åpne spørsmål, er for å unngå at spørsmålene våre blir for ledende. Vi ønsker på best mulig måte å unngå å legge ordene i munnen på intervjuobjektet. Ved siden av dette er det viktig å tenkte over våre svar og egne innspill om tema underveis. Dette kan påvirke intervjuobjektet i den retning vi legger opp til. Vi har vektlagt oppvarmingsspørsmål som tar opp et mer hverdagslige tema. Dette for å lage en naturlig samtale som gjør intervjuobjektet avslappet i situasjonen.

Bryman (2015) vektlegger viktigheten av en intervjuguide som er justert etter intervjuobjektet. Vi har derfor valgt å utarbeide egne intervjuguider for konsulenten og klient da de har ulike synsvinkler og perspektiv rundt tematikken i forskningsspørsmålet (se vedlegg). Senere har vi laget egne intervjuguider for hvert enkelt fokusert intervju. Dette ble helt nødvendig da hvert intervju fokuserte på spesifikke tema.

Alle intervjuene ble gjennomført med lydopptak.

Metning

En viktig vurdering i slutten av datainnsamlingen er å vurdere i hvilke grad man føler innsamlingen av data har nådd sin metning (Bryman, 2015). Vi konkluderte med å ha nådd metning av datainnsamling fra konsulentintervjuene da vi i stor grad merket at ting gikk igjen og at det ikke ble tilført nytt datamateriale. Vi konkluderte derfor med at det klarte seg med kun første iterasjon i datainnsamlingen for konsulentintervjuene. I klientdatainnsamlingen derimot, følte vi ikke at vi nådde metningspunktet på samme måte etter første intervjurunde. Vi har reflektert rundt dette og har lurt på om grunnen til dette er at spekteret av ulike roller var større i klientintervjuene enn konsulentintervjuene. Vi utvidet derfor intervjuene med to nye intervjuobjekter og gjennomførte andre intervjurunde med de fleste tidligere intervjuobjektene. Selv ikke etter dette følte vi at vi hadde nådd en fullstendig

metning, men vi så oss likevel nødt til å avslutte datainnsamlingen grunnet begrenset tilgang og tid.

5.3.3 Observasjon

Hensikten med observasjon i dette prosjektet har vært å få en forståelse for intervjuobjektene opplevelse av interaksjonene. Intervjuer har vært hovedmetode for datainnsamlingen, men den er komplementert med observasjoner. Det meste av interaksjonen mellom konsulent og klient har foregått i tre workshops, som har vært nyttige arenaer for oss for å danne oss et inntrykk og en egen forståelse og opplevelse av interaksjonen mellom klient og konsulent. Workshopene fant sted i tre forskjellige kommuner i det interkommunale samarbeidet og ved tre anledninger i perioden september-oktober 2017. På disse workshopene deltok rundt 30 deltakere fra prosjektgruppene der deltagelsen alltid var størst i vertskapskommunen. Det var to konsulenter til stede på hver workshop. Konsulent 1 var den samme gjennom alle tre workshops, og den andre konsulenten varierte for hver ny workshop. I tillegg til de tre workshopene var det kommunikasjon mellom konsulenten og enkelte av prosjektlederne i kommunene i etterkant av workshopene.

Vi fikk forespørsel om å være med på alle tre workshopene, men valgte å holde oss til første og siste samling. Dette gjorde vi fordi vi gjorde en vurdering underveis om at det ville gi oss god nok innsikt og forståelse av interaksjonen og et godt nok grunnlag for å stille gode spørsmål i intervjuene vi skulle ha.

Ikkedeltagende observasjon

Under observasjon kan forskeren velge å ta flere forskjellige roller. En vesensforskjell er i hvor stor grad forskeren involverer seg i aktivitetene som foregår. Vi valgte å ta rollen som ikke-deltakende observatører (Bryman, 2015, side 444). Graden av involvering varierte i forskjellige deler av datainnsamlingen. Da vi var alene med konsulentene var vi deltakende og hadde samtaler om prosjektet. I pauser fokuserte vi på å samtale med representanter for klienten. Utover dette holdt vi oss i bakgrunnen for ikke å påvirke interaksjonen mellom konsulent og klient.

Vi delte i liten grad informasjon om hva vi så etter da vi observerte. Vi la vekt

på at vi var masterstudenter som studerte endringsledelse, og ga i varierende grad svar på spesifikke spørsmål om hva vi så etter. Vi skjulte dette for deltakerne både fordi vi hadde lyst til å forholde oss induktivt også til observasjonen, men også fordi vi gjorde en antagelse om at interaksjonen i minst mulig grad ville bli påvirket av vår tilstedeværelse om vi skjulte dette.

I forberedelsen til observasjonen lagde vi en observasjonsguide med i underkant av 35 spørsmål som vi ønsket å gjøre oss opp en mening om i løpet av workshopen. Guiden bevisstgjorde oss på hva vi skulle se etter mens vi observerte. Underveis tok vi feltnotater, og vi etterstrebet å ta notater av forskjellig karakter. Størsteparten av feltnotatene våre kan beskrives som observasjonsmodiene tolkning, undring, forklaring, kvantifisering, refleksjon og vurdering (Tjora, 2010, side 57). Feltnotatene våre ble skrevet kronologisk og hadde ganske lav detaljgrad. Vi skrev feltnotater da vi observerte episoder som vi opplevde som relevante i forhold til forskningsspørsmålet. Dette har gjort feltnotatene våre subjektive.

5.4 Dataanalyse

De transkriberte intervjuene ble gjennomlest og det ble gjort en åpen koding. Alle aspekter som ble ansett som relevante for forskningsspørsmålet ble gitt en kode eller skrevet opp som et ladet sitat i et regneark. Denne formen for koding kalles åpen koding (Midré, 2009). Da alle intervjuene og feltnotatene var kodet, organiserte vi kodene og strammet inn innholdet i hver kode til å bli ord og noen få korte setninger. For å beholde og tydeliggjøre konsulentperspektivet og klientperspektivet kodet vi konsulentintervjuene og klientintervjuene for seg. Vi endte opp med 34 koder fra konsulentintervjuene og 30 koder fra klientintervjuene. Andre iterasjon av kodeprosessen inkluderte koding av andre runde med klientintervjuer. Vi la til de kodene som var nye fra denne runden og slo sammen de kodene som var overlappende. I slutten av andre iterasjonsrunde slo vi til slutt sammen kodene fra klientintervjuene med kodene fra konsulentintervjuene. Her opplevde vi et mønster ved at de fleste kodene var forholdsvis like. Til slutt sto vi igjen med 48 koder. Disse 48 kodene ble videre kategorisert inn i 5 ulike kategorier. Disse kategoriene var 1. Metodikk og konsulenttilnærming 2. Organisering, struktur og størrelse 3.

Motivasjon og forventning 4. Ressurser og kompetanse 5. Kultur og interaksjon.

Underveis i kodingen diskuterte vi nytteverdien av å kode feltnotatene for å strukturere egne aspekter og refleksjoner fra workshopene. Vi konkluderte med at kodingen av feltnotatene ikke skulle sammen med kodingen av datamaterialet fra intervjuene. Feltnotatene bærer preg av subjektive fremstillinger og observasjoner og egner seg derfor mer til å underbygge og forsterke funn og aspekter fra kodingen av datamaterialet fra intervjuene.

Etter at vi hadde gjort ferdig kategoriseringen av empirien, valgte vi å ikke bruke kategoriene til å bygge et rammeverk for diskusjonen, men vi brukte kodene og kategoriene til å trenge inn i datamaterialet for å skaffe oss en dyp forståelse av informasjonen vi hadde fått fra respondentene. Selv om vi ikke har valgt å bygge rammeverket rundt kategoriene, kommer kodene tydelig fram i oppgaven.

Vi har valgt å bruke et rammeverk i diskusjonen som i stor grad baserer seg på eksisterende litteratur. (Se diskusjonen for presentasjon av rammeverk.) Derfor måtte vi kode intervjuene på nytt for å sortere dataen slik at den passet til rammeverket.

5.4.1 Validitet

Under kvalitativ forskning snakker man om validitet som gyldighet der det vurderes i hvilke grad svarene vi finner i forskningen faktisk er svar på spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2010). I denne oppgaven forholder vi oss til aktuelle teorier og perspektiver, samt tidligere forskning som er gjort innenfor relaterte undertema av oppgaven. Dette er for å opprettholde en så høy kvalitet av forskningen som mulig. Ved siden av det har vi forsøkt å være tydelige på hvordan vi har praktisert forskningen vår gjennom å gi en god redegjørelse for de valg vi har tatt underveis og være oppmerksomme på sensitive faktorer som er vesentlige innenfor tematikken vår (Tjora, 2010).

5.4.2 Reliabilitet

Vårt forskningsarbeid og vår datainnsamling bærer preg av vårt personlige engasjement i tematikken rundt forskningsspørsmålet vårt. Denne støyen kan

betraktes som både støy i prosjektet, men også som en ressurs (Tjora, 2010). Vi har forsøkt å balansere vårt engasjement og våre refleksjoner i intervjusituasjoner og observasjonssituasjoner gjennom å lage intervju spørsmål som er åpne og nøytrale ved siden av å la de vi prater med være de som i størst grad leder samtalen inn på hva som angår og engasjerer dem. For å bygge tillit og åpenhet til klienten og konsulentene, benyttet vi oss av å bruke pauser og reiseveier til å skape en avslappet stemning og en naturlig prat med konsulentene og klienten.

5.5 To observatører og to intervjuere

I datainnsamling har vi valgt å være to både i observasjon- og intervjusituasjoner. Dette er en faktor som kan påvirke intervju- og observasjonssituasjoner og som videre kan påvirke resultatene våre og kvaliteten på dataene vi samler inn.

Fordelen med å være to intervjuere i en intervjusituasjon kan være at intervjuobjektet føler en større grad av seriøsitet. En slik situasjon vil samtidig kunne føles mindre avslappende for intervjuobjektet, noe som kan gjøre det mer utfordrende å få intervjuobjektet til å tørre å åpne seg. Vi vil også kunne støtte oss på hverandre i intervjusituasjoner når vi er to. Det vil være lettere å forsikre oss om at vi holder rett fokus samtidig som det vil være lettere å oppsummere intervjuet i ettertid for finne eventuelle justeringer som bør gjøres.

I observasjonssituasjoner vil utfordringen med å være diskret være større jo flere observatører man er. Dette kan påvirke et av kanskje de viktigste aspektene ved å velge observasjon som datainnsamlingsmetode, nettopp å skape en naturlig arena som gir ærlige situasjonsbilder, der de som observeres er lite påvirket av vår tilstedeværelse. På en annen side kan det å være to i observasjonssituasjoner styrke datagrunnlaget ved at man vektlegger og oppfatter ting fra forskjellige perspektiver.

5.6 Problematisering av roller

Som nevnt i kapittel 5.3.1 har vi blandede roller i forhold til konsultentselskapet. Dette er en virkning som foregår begge veier. Vi som forskere ble påvirket av at vi forsker på en organisasjon som i begynnelsen av prosjektet var en potensiell

fremtidig arbeidsgiver, og konsulentselskapet ønsker å framstå som en attraktiv arbeidsplass. En av forskerne signerte midtveis i prosjektet en ansettelsesavtale med konsulentselskapet.

Vi forsøkte å holde rollene som arbeidssøkende og forskere adskilt. Dette gjorde vi i stor grad, men tillot rolleblanding der vi opplevde det som hensiktsmessig for datainnsamlingen. Et eksempel på dette var når det dukket opp opplysninger som var aktuelle for forskningen i et intervju i rekrutteringsprosessen for en av forskerne. Disse opplysningene kom ikke som en del av datainnsamlingen, og det ville derfor ha vært problematisk å benytte denne informasjonen i oppgaven. Vi gjennomførte derfor et fokusert intervju med den aktuelle arbeidstakeren i selskapet.

Gjennom prosessen har vi hatt et ideal om å tilstrebe en nyansert framstilling av funnene, på samme måte som vi ville gjort til et selskap vi ikke bygger noe relasjoner til. Vi er bevisste på at et framtidig ansettelsesforhold kan være en kilde til “bias”. Begrepet “bias” kan brukes på flere måter, men vi refererer her til betydningen av ordet at vi tolker og presenterer funnene i henhold til de forpliktelsene vi har og dermed unngår å presentere den fulle sannheten (Hammersley og Gomm, 1997).

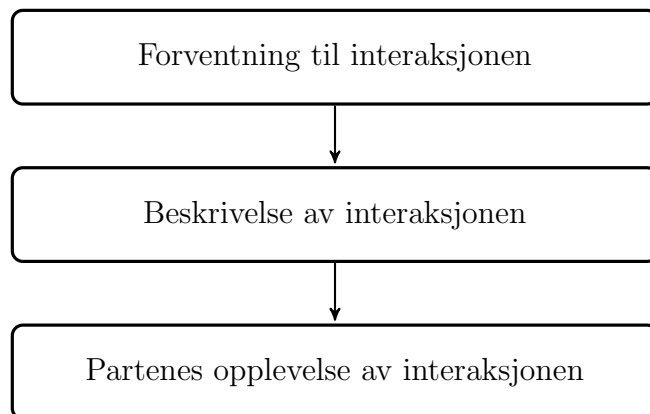
I møte med klienten har vi ikke delt opplysninger om vår dobbeltrolle. I de to workshopene vi observerte, ble vi kort presentert som masterstudenter. Det kan likevel være tilfelle at personer i kommunene har oppfattet at vår rolle ligger nær konsulentene sin rolle. Vi har ankommet workshops sammen med konsulentene, og vi har vært nærmere konsulentene i klesstil enn vi har vært ansatte i kommunene sin stil.

Rollekonflikten har påvirket datainnsamlingen, men vi vil argumentere for at denne påvirkningen i størst grad har vært positiv for forskningen. Den har åpnet tilgang til lukkede settinger, og vår tolkning er at rollen vår ikke har påvirket hva intervjuobjekter har turt å dele med oss.

6 Resultater

I datainnsamlingen har vi forsøkt å finne svar på hva som kjennetegner interaksjonen mellom konsulent og klient i det interkommunale endringsprosjektet vi har studert. Gjennom vårt kvalitative casestudie har vi fått muligheten til å forske og fordype oss i dette.

Vi ønsker nå å presentere det vi har funnet underveis i datainnsamlingen vår. Som forskere har vi gått inn og tolket det vi har sett og erfart, og dette vil vi nå presentere og begrunne med empiri fra caset vi har studert. Vi har funnet at både konsulent og klient har mange forventninger til samarbeidet i dette caset. Videre har vi funnet at noen av disse forventningene blir møtt, mens andre ikke blir det. I diskusjonen vil vi se nærmere på hva grunnen til dette kan være. I denne delen vil vi først beskrive konsulentens og klientens forventning til interaksjonen, så vil vi beskrive hva som kjennetegner interaksjonen som har funnet sted, før vi til slutt vil presentere klienten og konsulentens opplevelse av interaksjonen.



Figur 3: Struktur for resultater

6.1 Konsulentens forventning til samarbeidet

Konsulentselskapet vi har observert, har flere oppdrag innenfor offentlig sektor, og det er et område de ønsker å utvikle videre. Vi opplever at konsulentene i caset har forventninger til klienten i forkant av oppdraget. Disse forventningene spenner

over mange forskjellige områder, og de er preget av erfaringer konsulentene har opparbeidet seg gjennom å arbeide på andre oppdrag innen offentlig sektor. Vi har identifisert en holdning om manglende ledelseskultur i offentlig sektor. Konsulentene peker på at det eksisterer for liten vilje til å drive utvikling og endring.

“I offentlig sektor bevilges det penger, også tenker man at jobben er gjort. Der har man en grunnleggende utfordring som kommer fra departementsnivå og forplanter seg helt ned i kommunene. Man formidler penger, og tror at jobben er gjort. Man må skape en kultur, folk må ha tid, man må kunne å drive prosjekter, man må lære seg å gjøre innovasjonsprosjekter osv. Hvilke organisasjoner kjenner dere til i privat sektor som har flere tusen ansatte som ikke har noen prosjektledere? Det finnes ikke, men det finnes i kommunene.” (Partner 1)

6.1.1 Konsulenten særbehandler ikke offentlige aktører

Vi har funnet at konsulentene mener at de ikke særbehandler klienter på bakgrunn av om de er i offentlig sektor. Partner i konsulentselskapet bekrefter at de ikke gjør forskjell under rekrutteringen av ansatte til offentlig sektor avdelingen. Han trekker heller frem det viktigste som er at man har en motivasjon for å jobbe der.

“Men det er jo viktig at vi har folk som har en ansiennitet og blir motivert av å jobbe inn mot prosjekter i offentlig sektor.” (Partner 2)

Det er tydelig at det eksisterer store forskjeller på hvordan kommuner er organisert. På spørsmål om det eksisterer forskjeller på offentlig og privat sektor kommer konsulentene i liten grad med generaliserende påstander om trekk ved offentlig sektor. Det virker å være andre trekk ved organisasjonene som bidrar sterkere til konsulentenes valg av metodikk. Organisasjonsstørrelse er et eksempel på det. I små organisasjoner må konsulentene arbeide annerledes enn de gjør i privat sektor.

“Jeg må skille på små og store kommuner. I store kommuner kan vi jobbe tilnærmet slik som vi jobber i privat sektor. I privat sektor er det veldig

trekk i laget, ikke sant, der kan man ha trege organisasjoner med mye arv som gjør ting slik de alltid har gjort det. Eller du kan ha veldig agile selskaper som hiver seg rundt og er super-fleksible. Så det varierer veldig der også. Men litt av problemet med små kommuner er at alt blir så personavhengig.” (Konsulent 1)

6.1.2 Konsulenten om kompleksiteten

Et av de aspektene konsulentene trekker fram er at dette er et komplekst endringsprosjekt. I tillegg til det interkommunale prosjektet vi har fulgt, følger konsulentselskapet mange andre prosjekter i andre interkommunale samarbeid. I tillegg er konsulentene bevisste på kompleksiteten i hver enkelt kommune. Det er mange stakeholdere som skal tilfredsstilles i prosjektet, og de befinner seg på forskjellige nivåer i organisasjonene.

“Dette er veldig mye mer komplekst. Det handler om at det er mange prosjekter i parallell, det er ulik størrelse på prosjektene, og de er på ulike stadier. Så ja, det er mye mer komplekst. Og i tillegg må vi ta hensyn til direktoratet og KS.” (Konsulent 1)

Kommunene som er med i prosjektet, befinner seg på forskjellige steder i endringsprosessen, og det gjør det utfordrende for konsulenten å velge hvilket nivå de skal legge undervisningen på i workshop. Dette er noe konsulentene har prøvd å ta hensyn til i planleggingen av endringen som skal gjennomføres.

“Det har vært et puslespill å finne ut hva de har behov for og hvor de er i prosessen. Noen er mer selvkjørende og gode til å forankre endringsledelsen ute i kommunene. Mens andre står og lurer på hvor de skal starte.” (Konsulent 2)

6.1.3 Konsulenten er bevisst på endringsmotstand

Konsulentene har et bevisst forhold til endringsmotstand i dette prosjektet. Vi har funnet at konsulentene opplever en negativ holdning til endringsprosjekter i kommunal sektor.

“Det er ikke en kultur for å komme inn og riste opp kommunehuset, så det er på det nivået at vi opplever mest treghet.” (Konsulent 1)

Når vi har forsøkt å kartlegge hvor endringsmotstanden i dette prosjektet befinner seg, har vi fått lignende respons fra både konsulenter og personer i klientorganisasjonen.

“Den største motstanden finner vi hos mellomledere som kanskje sliter litt med å finne rollen sin her, hvordan kan de følge opp gevinster fra det her, de føler seg litt usikre på teknologien, litt skeptiske.” (Partner 1)

6.2 Klientens forventninger til konsulenten

Til nå har vi presentert funn som beskriver konsulentens forventninger til klienten i caset. Vi har funnet at klienten i caset også har mange forventninger til samarbeidet. De vil vi nå presentere på bakgrunn av hva vi har sett og hørt.

6.2.1 Holdninger til konsulentbruk i kommunene

Vi har observert en underliggende negativ holdning til bruk av eksterne konsulenter i kommunene. Denne kritikken handler ofte om at man leier inn eksterne krefter som oppleves som unødvendige og kostbare. Vi har funnet at ansatte i kommunen kan ha opplevd konsulenter som dyre og gode på å skape avhengighet av seg selv. Verdien av tjenestene konsulenter leverer er ofte av en karakter som er vanskelig å kvantifisere. Dette gjør at konsulents bidrag ofte er vanskelig å måle.

“Kommunene sa, “nei vi kan ikke ha eksterne folk”. Det er kommunenes holdning til eksterne konsulenter, selv om de mente at de kanskje kunne gjort en god jobb her [...] De har erfaring med at det eneste konsulenter gjør, er å skape avhengighet av seg selv og selge et prosjekt til.” (Prosjektkoordinator)

En annen holdning vi har identifisert, beskriver konsulenter som en part som kommer utenfra og dermed ikke kjenner klienten godt nok til å komme med relevante råd.

“Jeg tenker at konsulentene kan systemet og kan få oss til å tenke, men hvordan dette virkelig virker har jeg ikke helt tro på at konsulentene kan. Hverdagen er den som vi har ute i marka.” (Prosjektleder 2)

“Kortversjonen er at jeg tror ikke på konsulenter som har funnet ut hvordan de kan løse ting før de har sittet sammen med oss. [...] Jeg er konstruert sånn at jeg tror ikke på folk som står der og sier at de kan bedre enn meg, men som ikke sitter i skoene mine, og en konsulent får ofte den rollen og da får jeg alle piggene ute.” (Prosjektkoordinator)

6.2.2 Konsulentene må tilpasse seg klienten

Vi opplever at en grunnleggende forventningene i caset er klientens forventning om å bli sett. I lys av dette trekker leder av det nasjonale programmet frem hvordan konsulentene i caset må tilpasse seg klienten og deres behov.

“[Konsulenter] må treffe med språk og væremåte. Det tenker jeg er den viktigste egenskapen konsulent har å klare å tilpasse seg settingen og personene.” (Leder DNV)

I avsnittet om holdninger til konsulenter ble det trukket frem en grunnleggende skepsis til eksterne. Det kan virke som om denne underliggende holdningen er med på å underbygge en forventning fra klienten om at konsulentene skal vise ydmykhet og se klientgruppen de arbeider med.

“At de evner å se den gruppa de har foran seg og hvilke kunnskap den gruppa sitter med. At de ser gruppa og inviterer gruppa med hele tiden og spør om vi vet og om vi har vært borti og om vi skjønner.”
(Saksbehandler)

6.2.3 Knapphet på ressurser skaper høye forventninger

Vi har identifisert en holdning i kommunen som dreier seg om knapphet på ressurser og avsatt tid. Flere av de som er tilstede på workshop, snakker om hvordan de er nødt til å sette til side sitt daglige arbeid for å være med på workshop. Dette

gjør at arbeid samler seg opp til neste dag. Deltakerne føler at de ofrer sin egen arbeidstid for å være med på workshop, og dette gjør at de har høye forventninger til hva de skal få ut av workshopene. Forventningene er uklare, men de inneholder et håp om at utbyttet av dagen skal veie opp for tapt arbeidstid på andre oppgaver. Denne holdningen reflekteres spesielt blant prosjektledere som har tatt med seg flere personer fra sin kommune og ressursgruppe på workshop.

“Når jeg så hadde tatt med meg ti stykker, så er det ti dagsverk.”

(Prosjektleder 1)

“Alltid kommer det på toppen. Uansett hvor du er eller om det er bra eller ikke bra så kommer det på toppen i tillegg. Du har aldri tid til det. Du får ikke tid til det, du får ingen godtgjørelse for å yte noe ekstra. Da blir det litt sånn venstrehåndsarbeid altså, det blir sånn at du orker ikke å sitte med det hjemme.” (Saksbehandler)

6.2.4 Klienten forventer ekspertkonsultasjon

Forskjellige personer i klientorganisasjonen har forskjellige forventninger til hva konsulentens viktigste oppgaver er. Vi har funnet at klientens forventninger til konsulentene kan karakteriseres under både ekspert-, prosess, og den kritiske tilnærmingen til konsulentbruk. Aller først vil vi diskutere funn som viser klientens forventning om ekspertkonsultasjon.

Det er tydelig at prosjektleder i caset har en forventning om at konsulentene skal ha spisskompetanse på gjennomføringen av endringsprosjektet.

“Så jeg har vært med i prosessen første del, og nå i andre del som er spredningsfasen skal de oversvømme oss med den erfaringen som de har fra den første biten.” (Prosjektleder 1)

Vi har funnet at klienten ofte assosierer en endringsprosess med en abstrakt prosess som leder til prat og prosesser, men ikke til konkrete endringer. I lys av dette ønsker en saksbehandler at konsulenten tar rollen som ekspert og forteller hvordan ting bør gjøres.

“Jeg ser jo at ideelt sett så er jo den der kjempefin for å sette i gang prosess og sette i gang noe, men samtidig får du aldri noe svar. Og jeg er sånn, ‘jeg vil ha et svar’.” (Saksbehandler)

6.2.5 Klienten forventer prosessveiledning

Ved siden av å verdsette en konsulent som kommer med ekspertkonsultasjon ønsker klienten også at konsulenten opptrer som en samarbeidspartner og prosessveileder.

“I den grad kan vi spille sammen på det så blir det veldig bra. Da trengs det ydmykhet og lytting.” (Prosjektkoordinator)

Prosjektleder 1 referer til hvordan hun mener konsulenten bør dele erfaringer uten å komme med noen fasit. Dette underbygger forventningen om prosessveiledning.

“De bør ikke komme med en fasit, men de bør begrunne ting med den erfaringen de har fra før.” (Prosjektleder 1)

6.2.6 Klienten forventer en engasjert endringspådriver

I løpet av datainnsamlingen har vi funnet hvordan klienten etterspør engasjement som en av konsulentens viktigste egenskaper.

“Viktigste egenskapene en konsulent burde ha er et glødende engasjement, og mye kunnskap om kommunal sektor og kommunal organisering.” (Prosjektleder 3)

Prosjektkoordinator beskriver hvordan han opplever at engasjementet er den egenskapen som bidrar til å drive endringsprosesser.

“Altså det er engasjement som smitter, og det er det en konsulent først og fremst skal ha for det smører alle de prosessene som de skal lære bort.” (Prosjektkoordinator)

6.3 Konsulentene opptrer i forskjellige roller

Til nå har vi presentert empiri som bekrefter det vi har funnet som beskriver hvilke forventinger konsulenten og klienten har hatt til samarbeidet i dette caset. Videre vil vi nå beskrive hva vi har funnet som beskriver hvordan vi opplever samarbeidet og interaksjonen mellom konsulent og klient i praksis. Her vil vi vektlegge å forklare samspillet ved å studere konsulentens tilnærming.

Vi har funnet at konsulenter opptrer i ulike roller. Dette er noe som både konsulenten og klienten bekrefter i intervjuene vi har hatt og i tillegg noe vi har observert selv på workshopene.

Partner i konsultentselskapet er med på å bekrefte inntrykket av at konsulenter har flere forskjellige roller når de arbeider, men partneren ønsker ikke å generalisere seg selv som enten ekspert- eller prosesskonsulent. *Gammeldags* er ordet partneren bruker for å beskrive begrepene ekspert og prosess når vi referer til konsulents tilnærming.

“Jeg synes det er en gammeldags fremstilling dette med ekspert- rådgivere og prosessrådgivere, for det er ofte en miks av det.” (Partner 1)

6.3.1 Konsulenter inntar forskjellige roller i ulike faser

Det er flere ting vi har funnet som påvirker hvilken rolle konsulenten tar i praksis. Vi har observert hvordan konsulenter må forholde seg til ulike faser av prosjektet og derav ulike aktiviteter som krever forskjellig tilnærming til prosjektet. Flere av konsulentene bekrefter hvordan de har ulike roller i ulike faser av endringsprosjektet.

“Vi gjør veldig mye forskjellig. Vi er både prosessveiledere og analytikere. Også bidrar vi i ulike faser av prosjektet.” (Konsulent 1)

“Min rolle har vært allsidig. Jeg har jobbet både med prosjektledelse, fasilitert workshops, hjulpet og drevet med endring.” (Konsulent 2)

6.3.2 Konsulentene inntar forskjellige roller i møte med ulike aktører

Vi har observert hvordan konsulentene må forholde seg til mange ulike aktører i caset vi studerer. Ulikt mange andre prosjekter er klienten i dette caset ansatte i svært ulike roller og stillinger i kommunene. Konsulentene må forholde seg til Helsedirektoratet som oppdragsgiver, samtidig som han må forholde seg til klienten på rådmannsnivå og helt ned til brukere og ansatte i tjenestene i kommunene.

“I bunn og grunn er det Helsedirektoratet og KS som er våre bestillere som vi rapporterer til. Når vi skriver rapporter er det helt klart de. Det er slik strukturen er. Personlig føler jeg nesten mer ansvar for de ansatte i kommunene og også i neste ledd brukerne, at det faktisk er de det handler om. I en situasjon hvor jeg måtte valgt mellom å tilfredsstille en prosjektleder som er fortvilet, selv om det kan irritere Helsedirektoratet, ville jeg nok gjort det.” (Konsulent 1)

Konsulentene må forholde seg til det Helsedirektoratet har definert som deres oppgave ute i kommunene og må rapportere tilbake til Helsedirektoratet om arbeidet ute i kommunene.

I caset vi har studert, bruker konsulentene prosjektkoordinator som referansepunkt til deltagerne på workshop. I samarbeid med prosjektkoordinator kartlegger konsulentene hvor langt de ulike kommunene er kommet og ut ifra det legger de opp en agenda for workshopene.

Vi opplever at konsulentene tar mange ulike roller og oppgaver i workshop. På den måten mener vi å ha funnet at konsulentens oppgave kan assosieres med både ekspert-, prosess og den kritiske tilnærmingen på konsulentbruk. Vi vil presentere de ulike rollene vi har observert at konsulentene har tatt i caset vi har fulgt mer i neste delkapittel.

En kultur for medvirkning og involvering

Ved siden av at konsulentene i caset må forholde seg til klienter på ulike nivåer i kommunene bærer også interaksjonen mellom konsulent og klient preg av det vi har observert som en kultur for medvirkning og involvering ute i kommunene. Denne

kulturen virker både konsulent og klient bevisste på, og vårt inntrykk er at dette er noe konsulentene i caset i stor grad tar hensyn til når de er ute på arbeid i kommunene. Prosjektkoordinator forklarer den underliggende demokratiske kulturen som finnes i offentlig sektor.

“Det er veldig mange stakeholdere og i offentlig sektor ser det ut som at alle disse skal være likeverdige, og det er de ikke, men det skal de likevel på en måte være. [...] Det blir en merkelig form for demokrati. Det er skapt en forventning om at alle skal få mene noe, og at man må ha snakket med alle før man gjør en beslutning.” (Prosjektkoordinator)

Konsulentene virker å være klar over kulturen for medvirkning og involvering og behandler den gjennom å rette en del av fokuset i sitt teoretiske rammeverk mot forankring. I sitatet under beskriver konsulent 3 hvordan forankring er med på å gi deltagere eierskap til endringsprosjektet.

“Forankring handler om å spre ut informasjon og ta inn de rette personene på noen av møtene slik at de føler de har et eierskap til prosjektet. Man vil involvere flest mulig.” (Konsulent 3)

Konsulent 1 bekrefter også hvordan de legger opp til forankring når de planlegger workshopene sine og bekrefter samtidig de positive effektene av å fokusere på medvirkning.

“Men det er ikke det eneste målet med en workshop at man skal få en perfekt tjenestereise, mye av det handler også om å få forankring fra alle nivåer fordi alle går prosessen sammen. [...] Ofte er det sykepleiere og ergoterapeuter som er mest engasjerte i workshopene. Når de er med å se på brukerens behov og gjøre intervjuer og snakke med ansatte, pårørende, brukere og sammenstille funnene og at det skal legge føringene. Da får man med seg veldig mange. Da er det ikke påtvunget, men noe brukerne vil ha. Så da gjør vi det. Så det synes jeg er veldig positiv.”

(Konsulent 1)

Det er tydelig at klienten som er deltager på workshopene, verdsetter den delen av opplegget som er rettet mot praktisk arbeid der alle parter føler at de deltar.

“Den forrige nå hvor vi holdt på med masse praktisk, den var bra.[...] vi gjorde hele tjenestereisen i forhold til trygghetsalarm, alle var med på prosessen og skjønte det, både sånn som det er nå, og den ideelle.”

(Prosjektleder 1)

6.3.3 Konsulenten opptrer som ekspert

Vi har funnet at konsulentene opptrer i ulike roller avhengig av hvilke fase av endringsprosjektet de er inne i og hvilke aktører de samarbeider med. Vi har funnet at konsulentene tar roller som kan beskrives både av eksperttilnærmingen, prosesstilnærmingen og den kritiske tilnærmingen når de er ute i kommunene. Først vil vi presentere det vi har funnet som bekrefter konsulentens holdning til ekspertperspektivet i dette caset.

Konsulentens formening om ekspertperspektivet

Vi har observert at konsulentene virker skeptiske til å fremstå som eksperter i dette caset. De har en formening om at eksperttilnærmingen blir feil når det er klienten som sitter med mye av dataen de skal bruke i endringsprosessen.

“Det hadde ikke blitt bra om [selskapet] gikk inn og sa implementer medisindispensere, gjør sånn og gjør sånn, vi har ikke forutsetningene for å være ekspertene her fordi vi sitter ikke med dataene om deres brukere, deres prosesser og deres tidsbruk” (Partner 1)

Konsulent 1 beskriver den oppgaven vi tolker at konsulentene vektlegger sterkest. Denne oppgaven er å utruste klienten slik at klienten selv kan lede endringene som skal skje. På den måten kritiserer konsulent 1 samtidig beskrivelsen av det vi tolker som en ekspertkonsulent som kommer inn og sier hvordan ting skal gjøres.

“Det er nok av konsulenter, og det gjør også vi i andre prosjekter, at vi kommer inn og gjør ting og sier: ‘Her er en ny tjeneste, vær så god,’ også blir det liggende i en skuff. Det handler om å utruste de slik at

de kan klare å jobbe bedre med slike innovasjonsprosesser på egenhånd.”

(Konsulent 1)

Konsulenten som trener

Til tross for konsulentens kritikk mot eksperttilnærmingen, har vi funnet flere hendelser som beskriver det vi tolker som eksperttilnærmingen på konsulentbruk i caset vi har studert. Innenfor eksperttilnærmingen har vi funnet at konsulenten kan ta flere ulike roller. Den første av disse rollene er konsulenten som trener. Et sitat som beskriver konsulentens rolle som trener er når konsulent 1 beskriver hvordan hun når som helst kan ta på seg rollen og hjelpe klienten med et problem de står fast med.

“Nei, på ingen måte. For de som sliter med det sier jeg ofte at de bare må ringe meg. Det er ofte basic ting de ikke har helt kontroll på, og så kan jeg bruke 15 minutter på å hjelpe dem med å rydde opp, og så har de noe som fungerer.” (Konsulent 1)

Prosjektledere har hatt høye forventninger om at konsulenten skal lære dem de metodene som kreves i rammeverket og metodikken. Dette er en bekreftelse på at klienten i caset assosierer en av konsulentens roller med oppgaven som trener. Prosjektleder 3 bekrefter dette i sitatet nedenfor.

“Jeg hadde veldig høye forventninger. Jeg følte at prosjektet vårt var veldig overmodent, derfor forventet jeg meg at jeg skulle lære meg metoden for eksempel tjenstedesign, og det har jeg vel gjort, så det bidro til at jeg føler meg tryggere på å dra den prosessen i vår kommune da, så det er bra.” (Prosjektleder 3)

Konsulenten som teknisk ekspert

Ved siden av rollen som trener har vi funnet en annen rolle som beskriver konsulentens rolle innenfor eksperttilnærmingen. Denne rollen tolker vi som teknisk ekspert. Konsulent 1 bekrefter denne rollen og beskriver hvordan konsulentene i prosjektet sitter med ekspertise og kompetanse på best praksis innenfor gjennomføringen av velferdsteknologi.

“Når vi legger fram metodikken, enten vi holder kurs, eller det er teoridelen av en workshop så er vi typiske eksperter. Det handler både om at vi er med på å utvikle metodikken, og at vi har det i fingerspissene. Men også fordi vi jobber mye med velferdsteknologi i [selskapet] globalt så vi er med på å dele beste praksis om hvordan de gjør det.” (Konsulent 1)

Klienten bekrefter samtidig konsulentene som teknisk ekspert.

“Så har jeg sett at jeg har hatt brukt for konsulenter i faser, som kan en prosessteori mye bedre enn jeg kan.” (Prosjektkoordinator)

Konsulentene som fakta-finner

I deler av arbeidet beskrives konsulentenes rolle best som fakta-finnere. I denne rollen arbeider konsulentene som rene analytikere. Konsulentene beskriver hvordan arbeidsgiver i prosjektet forventer ferdige rapporter.

“Det er også mye rene rapportskrivingsoppgaver for Helsedirektoratet hvor vi er inne og beregner effekter [av innføring av velferdsteknologi].” (Konsulent 1)

Konsulentene som advokat

Den siste rollen som vi har funnet som kan assosieres med en ekspertrolle i dette caset er konsulentene som advokat. Konsulentene i caset bekrefter sin rolle som advokat gjennom hvordan de må forsvare velferdsteknologi mot respondentens kritikk mot at velferdsteknologi kun er en trend og en vind som blåser akkurat nå.

“Da vi begynte hadde folk hørt om gevinstrealisering, men trodde det var slitsomt og vanskelig. [...] Og også i starten sa noen “velferdsteknologi er en vind som blåser akkurat nå, det går over det også,” men nå er det så høyt oppe på de politiske agendaen at det er vanskelig å være imot det. Både sånn på rådmannnivå, der merker vi mye mer positivitet, men også i tjenesten faktisk. Så vi merker at det har vært en modningsprosess.” (Konsulent 1)

Andre utsagn fra konsulenten er også med på å beskrive hvordan en viktig del av konsulentens oppgave blir å legitimere rammeverket og metodene de bruker.

“Det er på en måte at de er med og forstår rammeverket og er med i gruppeoppgavene at de er engasjert og ser at det vi presenter har en nytteverdi.” (Konsulent 3)

6.3.4 Konsulenten opptrer som prosessveileder

Vi har funnet hvordan konsulentene tar ulike roller innenfor det vi assosierer med eksperttilnærmingen på konsulentbruk. Videre ønsker vi å presentere empiri som vi tolker som ulike roller som kan identifiseres innenfor prosessperspektivet. Vi har funnet at konsulentene i prosjektet også arbeider som samarbeidspartner og prosessspesialist.

Konsulenten som samarbeidspartner

En partner i konsulentselskapet beskriver hvordan en av deres hovedoppgaver er å gi råd basert på metoder og rammeverk som konsulentselskapet har utviklet i samarbeid med KS og Helsedirektoratet. Partneren beskriver samtidig hvordan dette rammeverket skal legge til rette for at kommunene skal klare å gjennomføre endringene selv.

“[Konsulentselskapet] sin oppgave her er å være sparringspartner, å veilede kommunene både i det som har skjedd i workshop, men også mye dag-til-dag sparring med prosjektledere.” (Partner 1)

Vi har funnet at konsulentene identifiserer seg som prosesskonsulenter i gruppesammenhenger. Konsulent 1 bekrefter at konsulentens metodikk skal fokusere på at konsulentens viktigste oppgave er å støtte der de sammen med klienten skal finne en måte å jobbe på i dette prosjektet.

“Vi skal ikke komme med noe svar. Det er poenget med Samveisemetodikken, vi skal hjelpe kommunene med å finne en annen måte å jobbe på.”

(Konsulent 1)

Klienten bekrefter konsulentens rolle som prosesskonsulent og samarbeidspartner i dette prosjektet.

“De kommer ikke med noen svar. De sier at vi skal velge tjenestereise og at vi skal velge tema selv. Så sitter vi og gjør det selv, og de stiller spørsmål.” (Prosjektleder 1)

Prosjektkoordinator beskriver også rollen som samarbeidspartner og applauderer denne måten å arbeide på.

“Jeg synes de klarte å mikse godt. De sto bak og hørte på hva vi snakket om, også kom med bare helt relevante innspill i forhold til hva vi holdt på med i stedet for å ta over den prosessen. Og da blander du på en måte ekspertise inn i det, som er akkurat det jeg synes konsulentoppgaven handler om.” (Prosjektkoordinator)

Konsulenten som prosessspesialist

Vi har funnet at caset vi har studert i stor grad preges av å være et interkommunalt samarbeid mellom kommuner med ulik størrelse. Dette påvirker både hvordan klienten må forholde seg til andre på tvers av kommunene i prosjektet samtidig som det påvirker hvordan konsulenten må forholde seg til et bredere sett aktører. På den måten er kommunesamarbeidet med på å påvirke interaksjonen mellom konsulent og klient.

Konsulent 3 identifiserer en av de største utfordringene i dette prosjektet til å være hvordan man skal koordinere endringsprosjektet mellom kommuner som har så forskjellig utgangspunkt.

“Det er forskjell fra kommune til kommune og på hvor langt de har kommet. Jeg tror på en måte at det er selve utfordringen, at selve prosjektlederen skal kombinere det mellom kommunene.” (Konsulent 3)

Prosjektkoordinator bekrefter dette aspektet og underbygger det med behovet for sin egen rolle i prosjektet.

“Du har et store- og lillebrorsyndrom. Det er i utgangspunktet ganske krevende og de har så ulike forutsetninger, og de er på helt ulike planeter i hverdagen sin. Det er litt derfor de trenger en koordinator også.”

(Prosjektkoordinator)

I lys av utfordringene med et interkommunalt samarbeid med ulike kommuner med forskjellige utgangspunkt, kan man identifisere behovet for konsulenter som prosessspesialist som fokuserer på hvordan gruppedynamikken er med på å påvirke resultatet av gjennomføringen av prosjektet. Konsulentene bekrefter selv at en av de viktigste hensiktene med workshopene er at de skaper en arena der alle møtes og snakker sammen.

“Vi ser verdien av workshopen, de får møtes og prate i pausene og sånn. Det er egentlig sykt stor verdi fordi det blir noe annet enn å sende litt mail.” (Konsulent 3)

“Det er noe av det jeg liker best med de workshopene, det er krevende dager, men man lærer veldig mye av det. Det er noe fint med at man samler alle i ett rom på alle nivåer og funksjoner. I noen workshops har vi hatt rådmann og ergoterapeuter, og da får man en helt annen diskusjon enn hvis man sitter med sine likemenn og diskuterer. Det er noe med at man fasiliterer en workshop å sørge for at alle de blir hørt.”

(Konsulent 1)

Dette fokuset gjør at konsulentrollen kan assosieres med en rolle som fasiliterer samarbeid på tvers av kommunene. Konsulentens viktigste oppgave blir ikke lenger å overføre metodikk og kunnskap, men heller bli en brobygger som sikrer god gruppedynamikk i samarbeidet.

6.4 Klientens forventninger blir ikke alltid møtt

Vi har funnet at uavhengig av klientens tidligere erfaringer med konsulenter, så har klienten tydelige forventninger til hvordan de ser for seg samarbeidet med konsulentene. Disse forventningene henger ofte sammen med hvor mye kompetanse

klienten sitter med i endringsprosessen og hvilken rolle og stilling klienten er tildelt i prosjektet.

I siste intervjurunde med klienten fant vi at klientens vurdering og tilbakeblikk på samarbeidet med konsulentene i de tre workshopene i all hovedsak endte positivt. Det som startet med en skuffende første workshop, endte med to gode opplevelser på de to siste workshopene.

Selv om den totale opplevelsen av samarbeidet med konsulentene ble en positiv opplevelse, opplever vi likevel at det finnes flere aspekter som klienten trekker frem som noe negativt i samarbeidet. Disse aspektene opplever vi er med på å skape utfordringer i interaksjonen mellom klient og konsulent og er med på å gjøre at klientens forventninger ikke alltid blir møtt i møte med konsulentene. I lys av dette vil vi peke på de fire aspektene vi opplever som mest sentrale. Disse er utydelig forventningsavklaring, manglende engasjement og kulturforskjeller som peker på at konsulent og klient prater forskjellige språk og har ulikt teoretisk kompetansenivå.

6.4.1 Forventningsavklaring

Vi har funnet at dårlige førsteinntrykk av konsulenten og workshop 1 i all hovedsak skyldes det klienten opplever som dårlig planlegging og tilrettelegging av opplegg fra konsulentens side. Disse utsagnene beskriver hvordan klienten opplever at konsulenten er mest opptatt av å arbeide etter sitt faste opplegg, og at dette kommer på tross av forsikring om at opplegget de legger opp er tilpasset klientens behov og forventning.

“De jobber etter sin mal uten egentlig å høre hva vi sier.”

(Prosjektkoordinator)

“Ja, så derfor var det liksom ikke for oss i salen vi måtte si hva vi hadde vært igjennom for det har vi snakket om før. Det var ingen [av konsulentene] som kom med noe annet enn ting vi visste fra før. Derfor var det bare nyttig for konsulenten, og de burde undersøkt mer på forhånd.” (Prosjektleder 1)

Det er tydelig at dette skuffende førsteinntrykket fikk følger for det videre samarbeidet med konsulentene. Etter første workshop trakk flere av prosjektlederne frem at de kom til å vurdere å ta med færre ansatte på de to neste workshopene.

Konsulentene bekrefter at deres antagelser om klienten ikke stemte overens med klientens forventninger. De konkluderer med at klienten i praksis var kommet lenger enn de antok før første workshop. Til sitt eget forsvar forklarer de hvor utfordrende det er å danne seg et korrekt bilde av hvor klienten befinner seg i dette caset, grunnet at de er en kompleks gruppe som består av mange ulike deltagere fra forskjellige kommuner.

“Jeg tror vi undervurderte dem. Vi kunne kjørt dem enda hardere og utfordret enda mer og oppnådd mer generelt og gitt dem mer verktøy så de hadde fått arbeidet mer i grupper.” (Konsulent 2)

“Det var egentlig litt synd for på den første workshopen hadde vi jo litt for rolig tempo og det snakket vi om etterpå også. Hvertfall når det er mange kommuner og man er en gruppe på 35-40 stykker og er i en tidlig fase så er det vanskelig å på forhånd vite hvor de er.” (Konsulent 1)

Den utydelige forventningsavklaringen fikk tydelige følger for første workshop og første møte mellom klient og konsulent i dette caset. Vi opplevde at konsulentene selv var bevisste på dette og fikk tydelig tilbakemeldinger slik at de klarte å justere opplegget til å bedre møte klientens forventninger på de neste workshopene.

6.4.2 Engasjement

Vi opplever at den utydelige forventningsavklaringen som førte til et dårlig tilpasset opplegg på første workshop, er noe som konsulentene selv er bevisste på. Ved siden av dette aspektet opplever vi at det finnes andre aspekter som påvirker klientens opplevelse av samarbeidet og som konsulentene ikke virker like bevisste på. Et av disse aspektene er klientens forventning om at konsulentene skal skape en motivasjon og et engasjement rundt endringsprosessen.

“Jeg merker at de har mye kunnskap og at de har mye erfaringer fra programmet, men jeg synes ikke at de har klart å skape en stor inspirasjon og motivasjon for å ta fatt på oppgavene.” (Prosjektleder 3)

Engasjement og motivasjon er noe alle intervjuobjektene etterspør fra konsulentene i prosjektet. Det kan virke som om det er viktig for klienten å føle en drahjelp og en motivasjon for å sette igang med endringsprosjektet. Både konsulentene og klienter beskriver endringsprosesser som tungt å drive. Til tross for at konsulentene også beskriver endring som en tung prosess, virker de ikke å være klar over at klienten kunne ønske at de i større grad tok rollen som motivator.

6.4.3 Teoretisk Kompetansenivå

I caset vi har fulgt har vi funnet at det er et tydelig skille mellom konsulent og klient på teoretisk kompetansenivå. Det er tydelig at konsulentene og klientene i caset er et produkt av hver sin utdanning. Dette er med på å skape en avstand mellom konsulenten og klienten i måten å tilnærme seg og forstå caset på og kan derfor bli kilden til en konflikt i samarbeidet dem imellom. Det er tydelig for oss at læring gjennom praktisk arbeid er noe som klienten foretrekker. Selv om mange av deltakerne virker fornøyde med mye av opplegget konsulentene har lagt opp, er kulturforskjellen som skyldes ulikt teoretisk kompetansenivå med på å skape noen utfordringer i samarbeidet. Det er tydelig at det virker utfordrende for klienten å henge med og å ha forståelse for hvorfor opplegget er lagt opp som det er.

“Vi har hatt møte og hjemmelekse til neste gang og vi skjønner jo ikke, vi er ikke så gode på å skjønne ordene, selv om de har kommet med eksempler i de skjemaene vi skal ha sitter vi nå og lurere på hva resultatindikator er. Det er ikke de tingene jeg bruker til vanlig i min jobb.”

(Prosjektleder 2).

“Jo, jeg hadde trodd det skulle være mer håndfast. Akkurat hva vet jeg ikke, men at det skulle være mye mer sånn praktisk informasjon.”

(Saksbehandler)

“Gevinstrealisering er jo også et nytt begrep for meg. Jeg er jo sykepleier.” (Saksbehandler)

6.4.4 Språkforskjeller

Vi har funnet at i tillegg til at konsulenten og klienten har et ulikt teoretisk kompetansenivå, så finnes det en grunnleggende språkbarriere. Det virker tydelig at hver part igjen er et produkt av sin utdanning og sin arbeidsplass. Det kan virke som at ulik ordbruk og refleksjon er med på å gjøre dialogen mellom de to partene vanskelig. Dette uttrykker klienten.

“Jeg vet ikke om vi prater med forskjellige språk, og vi har kanskje litt ulike måter å tenke på, noe som gjør det litt vanskelig.”

(Prosjektleder 3)

“Jada, men vi lever jo i hver vår verden. Så for meg så blir det... [..] jeg er et produkt av min utdanning og erfaring og har et helt annet språk føler jeg, så det er lett at man føler seg litt dum og bakpå når man er på sånne eventsetninger. For vi sykepleiere er så praktiske og vi bruker vårt språk og vår erfaring innenfor vårt felt og vi er jo ganske snevre, så vi er ikke vant til dagens utdanning hvor det gjøres på en helt annen måte og snakkes på en annen måte.” (Saksbehandler)

6.5 Oppsummering av resultater

I denne delen av oppgaven har vi presentert det viktigste vi har funnet som beskriver interaksjonen mellom konsulent og klient i caset vi har fulgt. Vi har vist at det finnes mange ulike aktører i klientorganisasjonen. Disse aktørene har ulike forventninger til hvilket bidrag og hvilke roller konsulentene skal ha i endringsprosjektet. Basert på dette har vi funnet at konsulentene i caset inntar ulike roller i møte med ulike aktører og i ulike faser av endringsprosjektet. Inspirert av Kubr (2002) har vi i figur 4 plassert de ulike rollene vi har observert inn på en akse som graderer graden av ekspert- og prosesstiltæringen på rollene konsulentene har tatt. Dette viser at

7 Diskusjon

I diskusjonen ønsker vi å diskutere funnene vi har gjort i denne casestudien. Vi har så langt kartlagt interaksjonen mellom konsulent og klient, og vi vil nå analysere denne interaksjonen et hakk dypere.

Først vil se på om det er forhold i dette caset som påvirker interaksjonen mellom konsulent og klient. Dette vil vi gjøre med utgangspunkt i litteratur som trekker frem særtrekk i offentlig sektor.

Etter vi har sett på hvilke forhold som påvirker interaksjonen vil vi beskrive hvilken verdi vi opplever at interaksjonen mellom klient og konsulent har i dette caset. Vi vil analysere hvilke bidrag konsulentene har hatt i endringsprosessen ved å sammenligne det vi har sett i prosjektet med de interaksjonsmønstrene som trekkes fram i det kritiske perspektivet på konsulentvirksomhet.

Til slutt vil vi avrunde diskusjonen ved å diskutere hvilke konsekvenser funnene våre får for teori og praksis.

7.1 Forhold som påvirker interaksjonen

7.1.1 Særtrekk i offentlig sektor

I denne oppgaven har vi studert litteratur som diskuterer særtrekk i offentlig sektor til forskjell fra privat sektor i hensikt av å belyse om disse særtrekkene påvirker konsulents tilnærming og interaksjon med klienten i prosjektet. Vi har studert litteratur som presenterer ulike tilnærminger til forskjellene mellom privat og offentlig sektor (Boyne, 2002; Christensen mfl., 2009). Caset vi har studert, er ikke designet for å svare på om det finnes særtrekk i offentlig sektor til forskjell fra privat sektor og hvordan dette igjen får en påvirkning på interaksjonen mellom konsulent og klient. Det vi heller får muligheten til, er å studere særtrekk i det caset vi har fordypet oss i i kommunal sektor. Basert på litteraturen om offentlig sektor kan vi gå inn å tolke og analysere særtrekk. På bakgrunn av hva vi finner, kan vi dermed sammenligne forhold vi har observert med det vi har funnet i litteraturen.

I lys av litteraturen har vi opplevd å kjenne igjen enkelte av særtrekkene i

offentlig sektor i prosjektet vi har fulgt. Flere av disse særtrekkene opplever vi har en klar påvirkning på interaksjonen mellom konsulent og klient og er dermed med på å påvirke endringsprosessen i caset vårt. Vi vil presentere særtrekkene vi har funnet i caset vårt og presentere hver av disse i hvert sitt delkapittel i de kommende avsnittene.

Mens enkelte særtrekk fra litteraturen kommer tydelig frem i caset vårt, er det andre særtrekk vi antok at vi ville finne som vi ikke har observert i samme grad som vi hadde forventet. En av disse særtrekkene er strengere tilbud- og anbudsordninger. Forskingen vår har funnet at konsulentselskapet opererer med rammeavtaler i både offentlig sektor og i private bedrifter. Derfor er ikke prosjektene nødt til å spesifiseres i større grad selv om det er offentlige anskaffelser. Selv om vi opplever at tilbud- og anbudsordninger ikke er med på å påvirke interaksjonen mellom klient og konsulent i prosjektet vi har studert, så vil vi heller ikke avkrefte denne antagelsen på bakgrunn av ett enkelt case.

7.1.2 NPM som døråpner for konsulenter

NPM er en reformbølge som har vært med på å åpne offentlig sektor for konsulentbruk (Saint-Martin, 2012). Selv om det ikke eksisterer en helt tydelig definisjon av hva NPM er, er det som beskrevet i teorien noen aspekter som går igjen. I caset vi har studert, er det mange aspekter som kan knyttes til NPM.

Endringsinitiativet er initiert fra øverste politiske hold for å sørge for økt effektivitet i offentlig sektor. Et trekk ved NPM er at offentlige tjenester settes ut på anbud for å oppnå konkurranse og dermed bedre tjenester.

Weber (1922) sitt ideal om byråkratisk organisering gjenspeiles i hvordan kommunene er organisert. Det eksisterer tydelige siloer innad i kommunen som har ansvar for hvert sitt tjenestoområde. I tillegg er det bygget inn strukturer som skal sikre likebehandling og “kalde” avgjørelser. Tjenestekontorene er utformet slik at brukere i kommunen må gjennom samme søknadsprosess for å få innvilget forskjellige tjenester. Denne måten å organisere arbeidet på utfordres av ny teknologi og nye ledelsesidealer. Med innføring av velferdsteknologi vil ofte en hjemmesykepleier se behovet før brukeren ser det selv, og veien om tjenestekontoret er derfor et

kompliserende ledd som gjør tjenesten dårligere for brukeren. Velferdsteknologi er i sin natur tverrfaglig, fordi det involverer både ansatte i helsetjenestene, IKT i kommunen, tjenestekontor, bygg osv. Dette gjør at silotankegangen i den byråkratiske organisasjonen utfordres.

I den operasjonelle driften er det tydelig hvem som har ansvar for de forskjellige tjenesteområdene. Når endringer som bryter opp de eksisterende siloene skal innføres, utfordrer det de etablerte beslutningsstrukturene i kommunene. Dette gjør at det blir utfordrende for ansatte i kommunen å finne sin rolle og beslutningsmyndighet. I dette prosjektet er det ansatt prosjektledere som har ansvar for å drive endringsarbeidet, men prosjektlederrollen innehar lite formell makt. Prosjektlederen er derfor nødt til å manøvrere forskjellige interesser og makthavere i kommunen.

Et av prinsippene i NPM er at ledere skal få større frihet til å selv velge hvordan de utøver ledelse. Ved å bli målt på resultatoppnåelse får ledere makt til å disponere midler fritt og endre organiseringen av arbeidet hvis det tjener brukerens behov (Christensen mfl., 2009, side 157). Denne organiseringen ser vi trekk av i kommunene ved at tjenestene i større grad legges opp med tanke på brukernes behov. Den strukturelle fristillingen som NPM advokerer for, er i mindre grad synlig. Mye beslutningsmakt blir værende på rådmannivå i kommunen.

I metodikken som konsulentene presenterer for kommunene, er det et verktøy som kan knyttes tett til resultat- og målfokuset som kommer med NPM. Gevinstrealisering er et sentralt begrep i endringsprosjektet, og det legger vekt på at resultatene fra endringsprosjektet skal være målbare og innebære enten tidsbesparelser, pengebesparelser eller kvalitetsøkning. Dette virker å være en ny måte å jobbe på for de som involveres i prosjektet.

NPM sin påvirkning på interaksjonen mellom konsulent og klient

Med et sterkt fokus på måloppnåelse og realisering av gevinster er det nærliggende å tenke at dette kan legge til rette for en eksperttilnærming til konsulentbruk. Gevinstrealisering er et område som konsulenten kan veldig mye bedre enn klienten, og det vil derfor være naturlig å bruke konsulenten som ekspert som hjelper til med gevinstrealiseringen og verktøyet. Dette ser vi er en måte konsulentene arbeider

på, særlig i oppfølgingen av prosjektledere i ettertid av workshop. I workshop-sammenheng opptrer konsulentene også som lærer og underviser i hvordan man kan arbeide med gevinstrealisering.

Likevel er det prosessperspektivet som er tydeligst til stede når vi skal beskrive hvordan konsulentene arbeider med gevinstrealisering. Konsulentene underviser i gevinstrealiseringsverktøyene gjennom å ha gruppearbeid i workshopsammenheng der de veileder klienten i å selv arbeide med gevinstrealiseringen.

At konsulentene velger en prosessstilnærming til opplæringen av gevinstrealiseringsverktøyene kan sees på som en respons på post-NPM litteraturen (Lapsley, 2009). Kritikken mot NPM går ut på at verdimessige vurderinger blir tilsidesatt til fordel for harde og kalde mål. Hvis konsulentene hadde kommet med en eksperttilnærming ville det ha vekket motstand fordi det går på tvers av verdsett som eksisterer i helse-tjenestene i kommunene. Ved å velge en prosessstilnærming og lære opp kommunen i å bruke verktøyene selv flytter konsulentene ansvaret for resultatmålingen over på kommunen.

Vi ser altså at NPM har lagt premisser som har gjort konsulenters metodikker mulige å bruke i endringsarbeid i kommunal sektor. Selv om metodikkene er mulige å bruke er de ikke helt perfekte i praksis. For å tilpasse seg det inntar konsulentene en prosessstilnærming til innføring av en ny måte å kartlegge gevinster ved endring.

7.1.3 Konsulentene må forholde seg til aktører på ulike nivåer

Mye av litteraturen vi har presentert i denne oppgaven, belyser hvordan tidligere litteratur om konsulentbruk undervurderer kompleksiteten i klientorganisasjonen. I stedet for å forholde seg til klienten som en kompleks organisasjon med forskjellige aktører og interesser, rettes interessen mot hva konsulentene skal gjøre (Kramer, Kleindorfer og Colarelli, 1992; Sturdy mfl., 2009). Funnene våre i dette caset stemmer overens med denne kritikken. Vi har funnet at både konsulentene og klienten er sammensatte organisasjoner og at dette påvirker interaksjonen.

Interaksjonen mellom konsulent og klient foregår på flere nivåer. Et nivå i prosjektet er på ledernivået. Interaksjonen her foregår mellom en partner i konsultantselskapet og ledelsen i DNV. Her defineres rammene for prosjektet, og hva

som er konsulentenes mandat ute i kommunene. Et annet nivå er nivået i kommunene der andre personer fra konsulentselskapet møter aktører fra kommunene i prosjektet. På ledernivået er klienten vant til å arbeide med konsulenter, men dette er ikke tilfelle på kommunenivået. Dermed kjennetegnes interaksjonen av andre mønstre.

Schein (1997) deler opp klienten i seks forskjellige kategorier. Vi kjenner igjen flere av disse kategoriene i caset vårt, og det er også noen kategorier som kan beskrive flere forskjellige aktører. Kontaktklienten i dette prosjektet kan enten være ledelsen i DNV, fordi de er den første aktøren som møter konsulenten, eller prosjektkoordinatoren i kommunene. Koordinatoren er den som er i kontakt med konsulentene i forkant av workshopene. Mellomfaseklienten er de personene som blir involvert i prosjektet ettersom det utspiller seg. I caset vi har studert kan alle workshopdeltakere beskrives som mellomfaseklient.

Primærklienten er typisk individet som eier problemet og betaler konsulentene (Schein, 1997). I dette caset er primærklienten en rolle som kan passe flere forskjellige aktører. Det kan være både ledelsen i DNV, men også rådmennene i kommunene kan oppfattes som primærklientene. Det er rådmennene som har hovedansvaret for tjenestene kommunen leverer, og finansieringen av disse, og kan dermed sees på som eiere av problemet som skal løses ved hjelp av konsulentene. Det at primærklienten kan være to forskjellige aktører i caset underbygger at klientorganisasjonen er kompleks.

Et spesielt trekk ved caset vi har studert er at det befinner seg i et skjæringspunkt mellom statlig og kommunal sektor. Det gjør at den hierarkiske strukturen i caset er komplisert. DNV har ikke direkte makt over kommunene, og må derfor ta i bruk mykere maktmidler for å stimulere de ønskede endringene. Et av virkemidlene DNV bruker er konsulenter som aktører som skal spre “det glade budskap” om velferdsteknologi i kommunene. Det kompliserer konsulentenes rolle at oppdragsgiveren ikke har direkte makt over organisasjonene der endringene skal finne sted.

Deler av endringene som skal gjennomføres vil avdekke interessekonflikter i organisasjonen. Dette beskrives av Werr (2012) som et forhold som legger til rette for politisk motivert konsulentbruk. DNV leier inn konsulenter for at deres premisser

blir gjeldende i innføringen av teknologien. Disse premissene kan stå i motsetning til premisser fra sykepleiere eller andre grupper som i utgangspunktet er skeptiske til velferdsteknologi.

Konsulentene forholder seg til disse motsetningene, og det fører til at konsulentene velger å ta en prosessrolle i møte med klienten. Prosesstilnærmingen bidrar til å gi konsulentene en rolle som oppfattes som mindre truende og invaderende enn det en eksperttilnærming ville gitt. Dette gjør at interessekonfliktene og motstanden mot endringene kommer mindre tydelig fram.

Oppsummert ser vi tydelig at konsulentene må forholde seg til et komplekst sett med aktører i klientorganisasjonen, og at det kan være uklart hvem i klientorganisasjonen som innehar forskjellige roller. Konsulentene velger noen ganger bevisst hvem i klientorganisasjonen de forholder seg til, og noen ganger styrer tilfeldigheter hvem i klientorganisasjonen de får tett kontakt med.

7.1.4 Medvirkning og involvering

Som i mye annen litteratur opplever vi at kulturen for medvirkning og involvering er viktig i caset vi har studert (Levin mfl., 2012; Voet, 2014). Prosjektkoordinator beskriver kulturen for medvirkning og involvering gjennom å peke på beslutningskulturen i kommunene. Han beskriver en kultur der beslutninger må gå flere runder opp og ned på ulike nivåer i organisasjonen før man kan lande på en konklusjon. Det er en kultur for at alle skal bli hørt, og det kan gjøre at noen typer avgjørelser blir tatt nærmest som konsensusavgjørelser i forskjellige grupper.

Konsulentens metodikk fokuserer på å forankre endringene ved å legge til rette for deltagelse og involvering underveis i endringsprosjektet. I likhet med det Voet (2014) beskriver, kan det virke som at konsulentene bruker forankring og medvirkning som et verktøy for å minske endringsmotstanden i prosjektet, og for å sikre at beslutninger som blir tatt har legitimitet.

I likhet med det Christensen mfl. (2009, side 15) trekker frem om at offentlige organisasjoner må forholde seg til et bredt sett av interessenter opplever vi at konsulentene i caset må forholde seg til mange aktører med ulike roller og interesser. Det virker som at disse aktørene er preget av kulturen for medvirkning og at de

derfor har en forventning om at konsulentene skal se dem når de er ute på arbeid i kommunene. Klienten i caset underbygger dette når de forteller hvordan de ønsker at konsulenten skal forsøke å sette seg inn i og forstå deres hverdag.

Det er tydelig at dette endringsprosjektets organisering er en ny måte å jobbe på for flere av aktørene ute i kommunene. Dette er med på å utfordre den tradisjonelle måten å ta beslutninger på, og er på den måten med på å utfordre deltagernes forståelse av egne rolle og egen myndighet. Dette kan komplisere konsulentenes tilnærming til de ansatte i kommunen og gjøre at det er vanskelig for konsulenten å forstå beslutningsstrukturene.

Det komplekse klientlandskapet og de uklare beslutningslinjene gjør at konsulentene ikke kan jobbe inn mot noen tydelig leder i prosjektet. De må forholde seg til at avgjørelser ofte tas i utvalg eller grupper, samtidig som de må forholde seg til en kultur for medvirkning der aktørene ønsker å bli sett. Dette kan gjøre det utfordrende for konsulenten å opptre som ekspert, fordi det da blir nødvendig for konsulentene å overbevise alle involverte aktører om beslutningene de foreslår. Ved å heller velge en prosesstilnærming kan konsulenten støtte klienten i å selv finne en løsning som er spiselig og som bidrar til de ønskede endringene. Dette gjør det naturlig at konsulentene tar en prosesstilnærming i møte med klienten. Selv om noen aktører i kommunene etterlyser ekspertveiledning, virker det som at de fleste er fornøyd med konsulentens valg av tilnærming.

7.1.5 Klienten velger konsulentens tilnærming

Vi har til nå i diskusjonen analysert forhold som har en påvirkning på interaksjonen. Et aspekt som vi ikke enda har tydeliggjort er hvem som avgjør hvilken tilnærming konsulenten tar. Dette er et aspekt som behandles i veldig liten grad i den litteraturen vi har studert. Nikolova og Devinney (2012) viser hvordan man kan tolke konsulentens tilnærming og også hvilke forhold som gjør den ene tilnærmingen hensiktsmessig på bekostning av den andre.

Werr (2012) trekker fram forskjellige motivasjoner for konsulentbruk og ser på trekk i klientorganisasjonen som påvirker dette. Litteraturen sier ikke noe om hvem i relasjonen mellom konsulent og klient som velger konsulentenes tilnærming. Vi

mener derfor at det er grunn til å anta at både konsulenten og klienten kan være parten som velger konsulentens tilnærming i størst grad.

I vårt case er det tydelig at ledelsen i DNV har tatt en sentral rolle i å velge konsulentenes metodikk. Dermed kan man beskrive klienten i dette caset som det Perner og Werr (2013) betegner som den kontrollerende klienten. Likevel er det også tydelig at konsulentene har frihet til å tilpasse hvordan de arbeider og improvisere når de finner det hensiktsmessig. DNV har lagt vekt på at konsulentene må tilpasse seg de forskjellige personene de skal omgås. De kaller det konsulentene skal bidra med for “prosessveiledning.”

Konsulentene arbeider i stor grad ut fra Samveis-metodikken. Den er utviklet av flere forskjellige aktører, men både konsulentene og klientene har vært involvert i utviklingen. Det er bestemt av DNV at konsulentene skal bruke Samveis-metodikken. Dette gjør at konsulentene ikke kan endre metodikken underveis i prosjektet. Vi drøfter i teorikapitlet hvem som har makt over hverandre i relasjonen mellom konsulent og klient. Der viser vi til litteratur som trekker fram at konsulenter selger inn ledelsesmoter slik at klienten blir usikker (Fincham, 2012). Dette er ikke tilfelle i dette caset. Her har klienten sikret seg gjennom å selv være med på å utvikle metodikken. De holder konsulenten på en armlengdes avstand når det kommer til å legge premisser for hvorfor endringene skal gjennomføres.

Vi har vist at det er uklart hvem som velger hvordan konsulenten skal opptre i dette endringsprosjektet, men at det i hovedsak ser ut til at klienten velger konsulentens tilnærming. Det er uklart basert på denne casestudien om dette er en vanlig rollefordeling, og vi vil derfor argumentere for at dette er et aspekt som må utforskes videre.

7.2 Tilfører interaksjonen verdi i endringsprosessen?

Så langt i diskusjonen har vi analysert forhold som påvirker interaksjonen mellom konsulenten og klienten i endringsprosjektet. I resultatdelen beskrev vi hvordan klientens forventninger ikke alltid blir møtt i møte med konsulentene. I lys av denne kritikken og for å belyse forskningsspørsmålet i denne oppgaven vil vi nå drøfte hvilken verdi konsulentene tilfører i endringsprosjektet.

Casestudiet vi har fulgt er foreløpig inne i en startfase, der vi ikke kan konkludere med om konsulentene har bidratt til endring eller ikke. Likevel kan vi drøfte hvordan konsulentene bidrar med verdi i endringsprosjektet. Verdien de tilfører kan beskrives både gjennom det Nikolova og Devinney (2012) presenterer som det funksjonelle og det kritiske perspektivet på konsulentvirksomhet.

7.2.1 Opplæring i endringsmetodikken

Konsulentene har i dette prosjektet vektlagt å lære opp klientorganisasjonen i endringsmetodikken. Dette har de gjort for å istandsette klientorganisasjonen til selv å kunne utvikle organisasjonen i møte med innføringen av ny teknologi. Flere av respondentene i klientorganisasjonen påstår at de har lært noen av verktøyene i endringsmetodikken i møte med konsulentene. Opplæringen kan derfor kategoriseres innenfor det funksjonelle perspektivet på konsulentvirksomhet.

Det er vår klare oppfatning at konsulenten har bidratt til læring i klientorganisasjonen. Dette har de gjort ved å legge til rette for praktisk læring i workshopene, og deltakere på workshopene har respondert positivt på den måten å gjennomføre opplæringen på. For at denne kompetansen skal bidra til endringene som ønskes innført, må den benyttes i prosessen videre, også etter at konsulentenes hovedbidrag er gjennomført. Dette krever at det blir satt av kapasitet og tid i organisasjonen til å benytte nyervervet kunnskap. Hvordan denne nye kompetansen vil bli brukt over tid er vanskelig å si basert på det begrensede datagrunnlaget i denne casestudien.

7.2.2 Skaper av en samarbeidsarena

Armbrüster (2004) beskriver at konsulenter leverer verdi gjennom symboleffekten. Gjennom å profilere seg selv som meget kompetente, selger de et inntrykk av bidrag, selv om dette ikke nødvendigvis eksisterer. Dette har vi sett i caset vårt gjennom at konsulentens tilstedeværelse gjør at klienten velger å sette av tid. Endringsprosjektet er preget av at mange aktører i klientorganisasjonen ikke opplever at de har tid til å arbeide med det og at det alltid kommer på toppen av andre oppgaver.

Dette er en utfordring som konsulentene i utgangspunktet ikke har innflytelse til

å løse. Vi vil likevel argumentere for at konsulentene er med på å bidra til at det settes av tid til å arbeide med endringene. Fordi det bygges opp en forventning til det som skal skje i workshopene, velger kommuneansatte å sette av tid til å komme. Hvis det ikke eksisterte en forventning om at konsulentene skulle komme med noe viktig, ville ikke aktørene i klientorganisasjonen ha møttes. Mye av de tre workshopene går med til at klienten arbeider i grupper og diskuterer endringer. Dette har tydelig en verdi for klienten, selv om det ikke tydelig foregår kunnskapsoverføring mellom konsulent og klient.

Konsulentene inntar rollen som samarbeidsfasilitator mellom de forskjellige kommunene. Fra DNV er det ønsket at kommunene skal samarbeide om innføring av velferdsteknologi fordi det vil kunne gi bedre innkjøpsavtaler. Dette ønsker konsulentene å bidra til, men i kommunene er det varierende motivasjon for et tett samarbeid. De store kommunene føler at de må bruke ekstra krefter på å hjelpe de små kommunene, og de små kommunene kunne tenke seg å hente veiledning fra kommuner på samme størrelse i stedet for kommuner i geografisk nærhet. Konsulentene stiller spørsmål om samarbeidet og prøver gjennom dette å få kommunene til å samarbeide tettere. Dette er en konsulentrolle som inneholder klare prosesstendenser.

Dette dreier seg ikke om konsulentenes overføring av kunnskap eller kompetanse, og det beskrives derfor best av det kritiske perspektivet. Mohe og Seidl (2011) beskriver det som umulig å overføre mening fra konsulenten til klientorganisasjonen, og vi har sett at dette er en mekanisme som gjør seg gjeldende i dette caset. Vi bekrefter med dette at vi har sett at deler av interaksjonen mellom konsulent og klient kan beskrives av det kritiske perspektivet. Likevel vil vi påpeke at konsulenten bidrar med kunnskapsoverføring til klientorganisasjonen. Dette underbygger konklusjonen om at konsulenten går inn og ut av flere forskjellige roller i løpet av prosjektet.

7.2.3 Manglende forventningsavklaring reduserer verdien

I workshop 1 er det tydelig at konsulentene ikke treffer klientens forventning. Det ble brukt tid i plenum på at representanter fra kommunene beskrev hvor langt de hadde

kommet i arbeidet med innføring av velferdsteknologi. Dette var kjent informasjon for alle som var til stede på workshop, med unntak av konsulenten. Dette gjorde at deltakerne på workshop oppfattet denne sesjonen som skapt for konsulenten og ikke klienten.

Opplevelsen av at konsulenten ikke kjente målgruppen på forhånd, ga deltakerne et dårlig førsteinntrykk av konsulentene. Dette førsteinntrykket var med på å bekrefte de negative antakelsene flere av de kommuneansatte hadde før møtet med konsulenten, og det gjorde at konsulenten fikk en ekstra jobb med å skape tillit i relasjonen. Den tiden konsulenten ble nødt til å bruke for å gjenopprette tilliten burde vært brukt på konstruktive bidrag. Enkelte personer valgte å ikke møte på workshop to og tre etter inntrykket som ble skapt på den første workshopen.

Konsulentene var tydelige på at de ønsket å forholde seg til én kontaktklient for å slippe å forholde seg til mange aktører i det interkommunale samarbeidet. Vi har tydelig vist hvordan klienten i dette prosjektet ikke er én enkelt aktør, men en kompleks sammensatt organisasjon. Dette er et av særtrekkene ved denne klienten, og det kommer til syne gjennom hvordan forventningsavklaringene ikke er forankret i klientorganisasjonen.

Denne kritikken kan sees i sammenheng med det kritiske perspektivet på konsulentvirksomhet slik det er representert hos Alvesson mfl. (2009) og Mohe og Seidl (2011). Klienten er en sammensatt organisasjon, og det er utfordrende for konsulenten å kommunisere tilstrekkelig med personer på de forskjellige nivåene i organisasjonen.

7.3 Implikasjoner for teori

Gjennom denne oppgaven har vi analysert en endringsprosess på bakgrunn av problemstillingen om hva som kjennetegner interaksjonen mellom ledelseskonsulenten og klienten. Vi har belyst teori som analyserer særtrekk ved offentlig sektor og litteratur som beskriver interaksjonen mellom konsulent og klient. På bakgrunn av det vi har funnet i caset, har vi synliggjort aspekter som er viktige for å forstå interaksjonen mellom ledelseskonsulenter og klienter på prosjekter i offentlig sektor. Vi har avdekket aspekter i caset som allerede beskrives i litteratur, men også aspekter som ikke

er tydelig tilstede i eksisterende litteratur. Vi vil derfor presentere to implikasjoner våre funn har for forskningen på interaksjonen mellom konsulent og klient.

7.3.1 Klientens kompleksitet må belyses bredere

I litteratur som beskriver konsulentvirksomhet er det tradisjonelt lagt størst vekt på konsulentens bidrag. Nyere forskning på interaksjonen mellom konsulent og klient tar i større grad hensyn til klienten i samspillet (Alvesson mfl., 2009; Sturdy mfl., 2009). Vi vil argumentere for det på tross av at denne utviklingen er et behov for å belyse kompleksiteten i klientorganisasjonen i enda større grad.

Dette er ikke et nytt teoretisk perspektiv, og Schein (1997) presenterer et rammeverk for å nyansere hvordan klienten består av forskjellige nivåer og grupper. Kramer, Kleindorfer og Colarelli (1992) har vist at konsulenter ikke er enige når de definerer hvem i klientorganisasjonen som er klienten. Perspektivene som presenterer klientens kompleksitet er altså presentert i litteraturen, men vi vil likevel argumentere for at det ikke tas nok hensyn til i eksisterende litteratur i dag.

Den kritiske litteraturen som hevder at konsulenter livnærer seg av å selge ledelsestrender til klienter behandler gjerne klienten synonymt med lederen i klientorganisasjonen (Pemer og Werr, 2013). Dette er et perspektiv som gir innsikt i hvordan ledere i klientorganisasjonen forholder seg til konsulenter, men dette tar ikke hensyn til hvordan klientorganisasjonen består av personer på flere forskjellige nivå og med forskjellig utgangspunkt i møte med konsulenter.

Vi mener at litteratur som skal behandle interaksjonen mellom konsulent og klient må ta hensyn til at klienten i alle prosjekter er mer sammensatt enn en enkelt person. Konsulenter vil i de aller fleste oppdrag forholde seg til mer enn en person i klientorganisasjonen, og det er derfor naturlig å anta at interaksjonen mellom konsulent og klient er mangfoldig.

7.3.2 Ikke enten ekspertkonsulent eller prosesskonsulent

Forskningen vår har belyst at konsulentene i dette caset ikke tar rollen som enten ekspertkonsulent eller prosesskonsulent, men heller at konsulenten inntar flere forskjellige roller som bedre beskrives som en blanding av de to tilnærmingene.

I likhet med Hu mfl. (2014) og Kubr (2002) ønsker vi å bekrefte den delen av litteraturen som tar hensyn til at konsulenter rolle må forstås i komplekse omgivelser med mange forskjellige faktorer som påvirker hvilken tilnærming de har i møte med klienten. Figur 4 i oppgaven presenterer noen av de rollene vi har opplevd at konsulenten i caset har tatt i møte med den klienten. Disse rollene er plassert på en gradering mellom det Nikolova og Devinney (2012) presenterer som ekspert- og prosesstilnærmingen.

I tillegg til at konsulenten inntar roller som inneholder elementer av både ekspert- og prosesstilnærming har vi sett at konsulentene går inn og ut av forskjellige roller i løpet av samme prosjekt. Det at konsulenter tar forskjellige roller er tydelig belyst i litteratur (Kubr, 2002; Hu mfl., 2014), men hvordan konsulentene velger å gå inn og ut av forskjellige roller i et og samme prosjekt er ikke gitt mye oppmerksomhet. Dette er et aspekt som gjør at mye forskning på interaksjonen mellom konsulent og klient blir redusert til å behandle bare en fraksjon av konsulentenes bidrag.

Litteraturen bør i større grad ta hensyn til at konsulenten inntar mange forskjellige roller og at hver av disse rollene ofte er en blanding av ekspert- og prosesstilnærmingen.

7.4 Implikasjoner for praksis

Vi mener at funnene vi har gjort i denne oppgaven bidrar til en utvidet forståelse av hvordan konsulenter og klienter samarbeider og interagerer på prosjekter i offentlig sektor. Vi har observert hvordan konsulenter og klienters forventninger til interaksjonen ikke alltid blir møtt. I lys av dette ønsker vi å presentere noen implikasjoner for praksis ved å peke på de aspektene vi mener vil tilføre interaksjonen og endringsprosjektet større verdi.

En bredere forventningsavklaring

Det er tydelig at forventningsavklaringene i forkant av workshop 1 var mangelfulle. Dette førte til at det var vanskelig for konsulenten å tilpasse innholdet og at deltakere på workshop hadde forventninger som ikke ble møtt. Dette kunne vært løst ved at klient og konsulent brukte mer tid på å forstå hverandres posisjon i forkant av første

møte gjennom å ha definert tydelige forventninger til samarbeidet.

I caset vi har studert er klienten en kompleks enhet med mange aktører på ulike nivåer i klientorganisasjonen. Det er viktig at konsulenten er bevisst på dette og legger ekstra fokus på å tilrettelegge for en tydelig dialog både underveis og i forkant av første møte. For å sikre en bred nok forventningsavklaring med klienten vil vi anbefale konsulenter som er i samarbeid med komplekse aktører å ha flere kontaktpersoner. På den måten kan de lettere justere opplegg og forsikre seg om at forventningene treffer et bredere sett aktører i klientorganisasjonen.

Det er mange aktører i klientorganisasjonen som er uvant med å arbeide med eksterne konsulenter, og mangler derfor en referanseramme for å skape realistiske forventninger. Dette gjør at det er nødvendig med en form for opplæring internt i klientorganisasjonen. Kontaktpersoner og andre mellomfaseklinter, som fører tetttest dialog med konsulentene, er derfor nødt til å gjøre forventningsavklaringer ikke bare overfor konsulenten, men også overfor sin egen organisasjon. Denne avklaringen i klientorganisasjonen er minst like viktig for å få til en godt samarbeid mellom konsulent og klient.

Oppsummert er våre anbefalinger at klienten og konsulenten setter av tid til tydelige forventningsavklaringer på forhånd av første møte. I komplekse klientorganisasjoner er det viktig at konsulenten tar hensyn til et bredt sett med aktører og avklarer forventninger med opptil flere kontaktpersoner på forhånd. Minst like viktig er det at kontaktpersoner og mellomfaseklinter formidler forventningene til samarbeidet med konsulenten videre ned i klientorganisasjonen.

Bygge tillit

Vi har observert hvordan det finnes en grunnleggende skepsis i kommunene til personer som kommer utenfra og skal fortelle hvordan ting skal gjøres. Det er tydelig at klienten trenger tid for å bygge opp en tillit til konsulentene. Det er viktig at konsulentene er bevisste på denne grunnleggende skepsisen og at de derfor vektlegger å bruke tid i starten av prosjektet på å bygge relasjon til klienten. I denne prosessen anbefaler vi at konsulentene aktivt deler av sine tidligere erfaringer i møte med klienten. Dette kan hjelpe klienten med å se at konsulentene forstår deres utfordringer.

Konsulentene som vitamininnsprøytning

Vi har sett hvordan klienten ønsker en konsulent som kan spre inspirasjon og motivasjon for endringsprosjektet. Det er viktig at konsulentene er bevisste på dette og at de derfor fokuserer på at de er selgere av inntrykk, like mye som de er selgere av kunnskap. Det er viktig at konsulentene er klar over at endringsprosesser ofte oppleves som tunge å lede og drive. Vi anbefaler derfor at konsulentene fokuserer på inntrykket de sender ut til klienten på workshop og at de møter klienten med et engasjement som smitter og som får klienten til å ville ta fatt på endringsprosessen.

Praktisk tilnærming til læring

Vi har funnet at det finnes en grunnleggende kulturforskjell mellom konsulent og klient som kan forstås gjennom at hver av partene er et produkt av sin utdanning og erfaring. Gjennom dette har de en tendens til å uttrykke seg forskjellig, og ha ulik tilnærming til hvordan man forstår problemer. Dette er med på å skape en avstand mellom konsulent og klient. Vi har sett hvordan en praktisk tilnærming til læring er med på å forenkle kommunikasjonen og kunnskapsoverføringen og dermed minske avstanden mellom konsulentene og klienten i caset vi har studert. Vi anbefaler derfor at konsulentene er bevisste på å legge opp workshops der overføringen av kunnskap i stor grad skjer gjennom en praktisk læring.

Utfordring	Løsning
Det er uklare forventninger til konsulentens rolle og bidrag i samarbeidet	Konsulenten bør gjøre tydelige forventningsavklaring med flere kontaktpersoner i klientorganisasjonen. Klient bør forsikre seg om at disse avklaringene blir formidlet videre nedover i klientorganisasjonen
Det finnes en skepsis i klientorganisasjonen til personer som kommer utenfra	Konsulentene bør bygge opp en tillit hos klienten gjennom å dele tidligere erfaringer
Klienten ønsker en endringsmotivator	Konsulenten bør formidle et engasjement som smitter over på klienten i endringsprosessen
Det finnes kulturforskjeller mellom konsulent og klient	Konsulentene bør legge opp til en praktisk tilnærming til problemløsningen

Tabell 2: Oppsummering av implikasjoner for praksis

8 Konklusjon

I denne oppgaven har vi ønsket å se nærmere på forskningsspørsmålet:

Hva kjennetegner interaksjonen mellom ledelseskonsulenten og klienten i et interkommunalt endringsprosjekt?

Gjennom et kvalitativt casestudie av et interkommunalt endringsprosjekt har vi sett nærmere på hva som kjennetegner interaksjonen mellom ledelseskonsulent og klient. Bakgrunnen for å velge et case i kommunal sektor, var et ønske om å undersøke om det er særtrekk ved offentlige organisasjoner som påvirker forholdet mellom konsulent og klient.

Litteratur som omhandler forskjeller på offentlig og privat sektor er ikke entydig om hva som skiller offentlige og private organisasjoner. Det eksisterer en rekke antakelser om hva som kjennetegner offentlig sektor, men de fleste av disse er ikke grundig empirisk undersøkt (Boyne, 2002). Selv om forskningen ikke konkluderer med særtrekk som skiller offentlig og privat sektor har vi avdekket forhold ved dette caset som sannsynligvis henger sammen med at det er en offentlig organisasjon. Disse forholdene er innføringen av NPM, at organiseringen preges av byråkratiske strukturer, mange aktører i en kompleks klientstruktur og en kultur for medvirkning og involvering. Vi mener å ha funnet sammenhenger mellom organisatoriske forhold og interaksjonen mellom konsulent og klient i caset vårt.

I dette caset har vi funnet at konsulentene inntar rollen som teknisk ekspert, fakta-finner, trener, advokat, samarbeidspartner og prosessspesialist. Vi har funnet at konsulentene går inn og ut av disse roller i møte med forskjellige aktører i klientorganisasjonen og i ulike faser av prosjektet.

Videre i denne oppgaven har vi analysert i hvilken grad interaksjonen mellom konsulent og klient tilfører verdi til kommunene. Vi belyser to aspekter hvor konsulenten tilfører verdi til klientorganisasjonen. Den første måten konsulenten leverer verdi er ved å bidra til opplæring i endringsmetodikker. Den andre måten de tilfører verdi er gjennom å skape en arena der personer i klientorganisasjonen kan møtes og fokuserer på endringsarbeidet.

Oppsummert har vi sett at det er mange aspekter som påvirker interaksjonen mellom ledelsekonsulenten og klienten i et interkommunalt endringsprosjekt. Vi har sett at både klienten og konsulenten kan forstås som komplekse aktører i samarbeidet. Klienten er kompleks ved at den har mange aktører som er på forskjellige hierarkiske nivå, i ulike yrkesgrupper, på ulikt kompetansnivå og med ulik makt og beslutningsmyndighet. Konsulenten er kompleks fordi de inntar mange forskjellige roller. Disse rollene kan forstås gjennom ekspertperspektivet, prosessperspektivet og det kritiske perspektivet på konsulentbruk.

Gjennom forskningen vår mener vi at vi har belyst noen aspekter som kan bidra til å gi interaksjonen mellom klient og konsulent større verdi i endringsprosesser. Dette konkluderer vi med i fire implikasjoner for praksis.

For det første er det viktig med en tydelig forventningsavklaring rundt samarbeidet mellom konsulent og klient i endringsprosjektet. I komplekse klientorganisasjoner bør konsulenten ha flere kontaktpersoner. Disse bør igjen videreformidle avklaringene nedover i klientorganisasjonen. For det andre bør konsulentene fokusere på å bygge en relasjon og en tillit med klienten. Dette kan de gjøre gjennom å dele erfaringer. For det tredje bør konsulenten formidle et engasjement som får klienten til å ville ta fatt på endringene som skal gjennomføres. For det fjerde bør konsulenten legge opp en praktisk tilnærming til læring i prosjektet for å gjøre kunnskapsoverføringen lettere for klienten.

I oppgaven vår peker vi på to implikasjoner funnene våre har for teori. Den ene er at litteraturen som omhandler klienten bør ta hensyn til klienten som en kompleks aktør. Den andre er at konsulentens rolle må forstås som en veksling mellom mange ulike roller, som igjen er en blanding av de tre tilnærmingene.

Studien vår har to hovedbegrensninger. Den første er at det er et enkelt casestudie, og det er derfor begrenset mulighet for å generalisere funnene. Den andre begrensningen for studien er at den følger endringsprosjektet over kort tid, og at det derfor ikke er tydelig om interaksjonen med konsulenten har bidratt til varig endring. Det er derfor mange aspekter som vil være spennende å belyse gjennom videre forskning.

8.1 Forslag til videre forskning

Det er mange tema som er belyst i denne oppgaven som kunne egnet seg for videre forskning. Konsulentbruk i offentlige virksomheter er lite belyst fra et akademisk perspektiv, og det kreves mer forskning på feltet før tydelige konklusjoner kan trekkes. Dette burde være av stor interesse for offentlig sektor slik at de kan bli mer kompetente kjøpere av konsulentttjenester. Sett fra det motsatte perspektivet, bør forskningen også være av interesse for konsulentselskaper. Dette for at de skal vite hvordan de bør tilpasse metoder og verktøy for å gi best mulig tilbud til klienter i offentlig sektor.

Vi vil presentere noen forslag til videre forskning:

1. Komparativt studie av offentlig og privat sektor:

Oppgaven vår har belyst flere særtrekk i caset vi har studert som har likhetstrekk med det litteraturen peker på som særtrekk i offentlig sektor. Vi har funnet at interaksjonen mellom konsulent og klient blir påvirket av at klienten er kompleks og av kulturen for medvirkning. Caset gir oss likevel ikke nok grunnlag til å generalisere funnene vi har gjort av særtrekk i caset med særtrekk i offentlig sektor. I lys av dette vil det være interessant med et komparativt casestudie som sammenligner endringsprosjekter i offentlig og privat sektor. Det vil forhåpentligvis bidra med nyttig innsikt som kan belyse om det er noen sammenheng med hvilke sektor endringsprosessen foregår i og om det har noe å si på hvilke tilnærming som konsulenten inntar. I denne sammenheng vil det være avgjørende for resultatet at endringsprosjektene som sammenlignes mellom offentlig- og privat sektor er av samme type og i samme størrelse og omfang.

2. Cross-sectional design der man følger to eller flere konsulentselskaper som arbeider inn mot offentlig sektor:

Forskningen vår har vært en kvalitativ casestudie der vi har fått følge et konsulentselskap på et endringsprosjekt i kommunal sektor. Dette gir et ganske begrenset bilde på hvordan konsulentselskaper forholder seg til sin egen rolle i offentlig sektor. Det hadde derfor vært spennende å følge flere konsulentselskap

parallelt på endringsprosjekter i offentlig sektor. På den måten kunne man fått muligheten til å sammenligne ulike konsulentselskapers tilnærming til prosjekter i offentlig sektor.

3. Longitudinelt casestudie der man følger konsulentene i ulike faser av endringsprosjektet:

Vi har funnet at konsulentene i caset vi har studert varierer rollen sin i møte med ulike aktører og i ulike oppgaver til ulike faser av prosjektet. Som vi har diskutert bærer forskningen vår preg av at vi kun har fulgt en liten del av endringsprosjektet vi har fått være med på. Den fasen vi har studert omhandler for det meste planlegging av videre implementering. Da denne planleggingen er lagt til ledelsesnivå i prosjektet har det gjort at vi kun har fått studere konsulent i en kort periode i interaksjon med prosjektledere og andre ansatte som er gitt et lederansvar i prosjektet. I et longitudinelt casestudie er det mulighet til å følge et case over en lenger periode og dermed mulighet til å studere konsulenters tilnærming i caset i ulike prosjektfaser og i møte med flere aktører.

4. Hvem velger konsulentens tilnærming?:

Som belyst i diskusjonen kan det være uklart hvilken part i konsulent-klient relasjonen som velger hvordan konsulentene skal opptre. Dette kan arte seg forskjellig, og det virker, etter vår kunnskap, som om det eksisterer lite forskning som belyser dette spørsmålet. Sett i lys av en så stor mengde litteratur som omhandler relasjonen mellom konsulent og klient er dette rart, da dette kan sees som en sentral del av interaksjonen. Litteraturen som kritiserer ledelsesmøter presenterer ofte konsulenten som den “bestemmende” part som kommer inn og “presser” sin tilnærming på klienten. I caset vi har studert har vi heller opplevd at klienten er den parten som legger tydelige rammer for konsulentens tilnærming til klienten og prosjektet. Dette aspektet opplever vi som et viktig aspekt av interaksjonen mellom konsulent og klient, og det er derfor interessant å forske videre på.

Referanser

- Abrahamson, Eric (1996). "Management fashion". I: *Academy of management review* 21.1, sidene 254–285.
- Allison, Graham T (1986). "Public and private administrative leadership: Are they fundamentally alike in all unimportant respects". I: *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*, sidene 214–222.
- Alvesson, Mats (1993). "Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity". I: *Journal of Management studies* 30.6, sidene 997–1015.
- Alvesson, Mats mfl. (2009). "Unpacking the client (s): constructions, positions and client–consultant dynamics". I: *Scandinavian Journal of Management* 25.3, sidene 253–263.
- Anskaffelsesloven (2016). *Lov av 17. juni 2016 nr. 73 om Lov om offentlige anskaffelser*.
- Armbrüster, Thomas (2004). "Rationality and its symbols: Signalling effects and subjectification in management consulting". I: *Journal of Management Studies* 41.8, sidene 1247–1269.
- (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.
- Bellante, Don og Albert N Link (1981). "Are public sector workers more risk averse than private sector workers?" I: *Industrial & Labor Relations Review* 34.3, sidene 408–412.
- Bjerkan, Gøri (2016). *Bukken og Havresekken*. URL: www.dn.no/meninger/debatt/2016/10/07/2149/Kronikk/bukken-og-havresekken (Sett: 24.10.2017).
- Block, Peter og Andrea Markowitz (2000). *The flawless consulting fieldbook and companion: a guide to understanding your expertise*. John Wiley & Sons.
- Boyne, George A (2002). "Public and private management: what's the difference?" I: *Journal of management studies* 39.1, sidene 97–122.

- Bozeman, Barry (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Bozeman, Barry og Gordon Kingsley (1998). "Risk culture in public and private organizations". I: *Public Administration Review*, sidene 109–118.
- Bryman, Alan (2015). *Social research methods*. Oxford university press.
- Christensen, Tom mfl. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget.
- Cleverley, Graham mfl. (1971). *Managers and magic*. Longman.
- Collins, David (2004). "Who put the con in consultancy? Fads, recipes and 'vodka margarine'". I: *Human Relations* 57.5, sidene 553–572.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2016). *Veileder for kjøp av konsulenttenester*. URL: www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/difi_veileder_konsulenttenester_web_1.pdf (Sett: 24.10.2017).
- Donaldson, Lex (1996). *For positivist organization theory*. Sage.
- Egeland, Sveinung (2010). *Konsulentselskap på jobbakt i det offentlige*. URL: www.dagensperspektiv.no/konsulentselskap-p%C3%A5-jobbakt-i-det-offentlige (Sett: 23.10.2017).
- Eisenhardt, Kathleen M (1989). "Building theories from case study research". I: *Academy of management review* 14.4, sidene 532–550.
- Fincham, Robin (2012). "The client in the client-consultant relationship". I: *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford University Press, Oxford, sidene 411–426.
- Fisvold, Sven Erik (2017). *Mennesket er ingen Toyota*. URL: www.adressa.no/pluss/2017/01/26/Mennesket-er-ingen-Toyota-14118304.ece (Sett: 10.10.2017).
- Friedman, Milton (2007). "The social responsibility of business is to increase its profits". I: *Corporate ethics and corporate governance*. Springer, sidene 173–178.
- Greiner, Larry E og Robert O Metzger (1983). *Consulting to management*. Prentice-Hall.
- Hammersley, Martyn, Roger Gomm mfl. (1997). "Bias in Social Research". I: *Sociological Research Online* 2.1.

- Handley, Karen mfl. (2007). “Researching situated learning participation, identity and practices in client—consultant relationships”. I: *Management Learning* 38.2, sidene 173–191.
- Helse- og omsorgsdepartementet (2015). *Omsorg 2020*. URL: www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2fbe9cb7/omsorg_2020.pdf (Sett: 24.10.2017).
- Helsedirektoratet (2017). *Velferdsteknologi*. URL: www.helsedirektoratet.no/velferdsteknologi (Sett: 05.10.2017).
- Heusinkveld, Stefan, Andrew Sturdy og Andreas Werr (2011). “The co-consumption of management ideas and practices”. I: *Management Learning* 42.2, sidene 139–147.
- Hu, Qing mfl. (2014). “The role of consultants in organizational learning”. I: *Journal of Management Policy and Practice* 15.4, side 29.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge*. Fagbokforlaget Vigmostad Bjørke AS.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). *Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres*. URL: www.regjeringen.no/contentassets/bf7aa31fab114ec7803d9d214199b26e/no/pdfs/offentlig_sektor_fornyes.pdf (Sett: 13.05.2017).
- Kramer, Thomas J, Katherine L Kleindorfer og Katherine M Colarelli (1992). “Who is the client in a complex consulting relationship?” I: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 44.3, side 14.
- Kubr, Milan (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization.
- Lapsley, Irvine (2009). “New public management: The cruellest invention of the human spirit? 1”. I: *Abacus* 45.1, sidene 1–21.
- Lapsley, Irvine, Peter Miller og Neil Pollock (2013). “Foreword Management Consultants—Demons or Benign Change Agents?” I: *Financial Accountability & Management* 29.2, sidene 117–123.
- Levin, Morten mfl. (2012). *Demokrati i arbeidslivet, Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen.

- Lindeberg, Anne og Kari Vartdal Riise (2014). *Tre milliarder til ett selskap*. URL: www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2014/12/18/2157/Arbeidsliv/tre-milliarder-til-ett-selskap (Sett: 10.05.2017).
- Massey, Claire og Robyn Walker (1999). "Aiming for organisational learning: consultants as agents of change". I: *The Learning Organization* 6.1, sidene 38–44.
- Meld. St. 29 (2012-2013). *Morgendagens omsorg*.
- Meyer, John W og Brian Rowan (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". I: *American journal of sociology* 83.2, sidene 340–363.
- Midré, Georges (2009). "Grounded Theory: Klassikerne, revisjonistene og den vitenskapsteoretiske diskusjonen i samfunnsfagene". I: *Sosiologisk tidsskrift* 17.03, sidene 240–260.
- Mohe, Michael og David Seidl (2011). "Theorizing the client—consultant relationship from the perspective of social-systems theory". I: *Organization* 18.1, sidene 3–22.
- Nikolova, Natalia og Tomothy Devinney (2012). "The nature of client-consultant interaction: A critical review". I: *The Oxford handbook of management consulting*, sidene 389–409.
- Nikolova, Natalia, Markus Reihlen og Jan-Florian Schlapfner (2009). "Client—consultant interaction: Capturing social practices of professional service production". I: *Scandinavian Journal of Management* 25.3, sidene 289–298.
- NOU 2010:1 (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*.
- Osborne, David (1993). "Reinventing government". I: *Public productivity & management Review*, sidene 349–356.
- Pemer, Frida og Andreas Werr (2013). "The uncertain management consulting services client". I: *International Studies of Management & Organization* 43.3, sidene 22–40.
- Perry, James L og Hal G Rainey (1988). "The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy". I: *Academy of management review* 13.2, sidene 182–201.

- Pettigrew, Andrew M (1990). “Longitudinal field research on change: Theory and practice”. I: *Organization science* 1.3, sidene 267–292.
- Pfeffer, Jeffrey (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford University Press.
- Rittel, Horst W. J. og Melvin M. Webber (1973). “Dilemmas in a general theory of planning”. I: *Policy Sciences* 4.2, sidene 155–169.
- Saint-Martin, Denis (2012). “Governments and management consultants: Supply, demand, and effectiveness”. I: *The Oxford handbook of management consulting*, side 447.
- Schaffer, Robert H (1997). “Looking at the 5 fatal flaws of management consulting”. I: *The Journal for Quality and Participation* 20.3, side 44.
- Schein, Edgar H (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. ERIC.
- (1997). “The concept of “client” from a process consultation perspective: A guide for change agents”. I: *Journal of Organizational Change Management* 10.3, sidene 202–216.
- Sturdy, Andrew (1997). “The consultancy process—an insecure business?” I: *Journal of management studies* 34.3, sidene 389–413.
- (2011). “Consultancy’s consequences? A critical assessment of management consultancy’s impact on management”. I: *British Journal of Management* 22.3, sidene 517–530.
- Sturdy, Andrew, Mirela Schwarz og Andre Spicer (2006). “Guess who’s coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy”. I: *Human Relations* 59.7, sidene 929–960.
- Sturdy, Andrew mfl. (2009). “Between innovation and legitimation—boundaries and knowledge flow in management consultancy”. I: *Organization* 16.5, sidene 627–653.
- Talsnes, Stål (2017). *Staten bruker 12 milliarder i året på konsulenter*. URL: www.tv2.no/a/9014210/ (Sett: 10.05.2017).
- Tjora, Aksel (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.

- Voet, Joris Van der (2014). "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure". I: *European Management Journal* 32.3, sidene 373–382.
- Walton, Eric J (2005). "The persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control". I: *Organization Studies* 26.4, sidene 569–600.
- Watson, Tony J (2001). *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work*. Cengage Learning EMEA.
- Weber, Max (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*.
- Werr, Andreas (2012). "Konsulenter i Endringsarbeid; Roller og Bidrag". I: *Magma* 15.8, sidene 21–29.

Vedlegg 1: Intervjuguide klienten

1. Introduksjon

- Introdusere oss selv og oppgaven
- Vi kommer til å anonymisere både kommunen, deg og konsulentselskapet
- Spør om det er greit med lydopptak
- Gi informantene mulighet til å trekke utsagn i ettertid
- Fortelle kort om intervjuets oppbygning og struktur
- Er det noe mer du lurer på før vi setter i gang?

2. Hva er utdanning din og dine tidligere arbeidserfaringer?

- Har du arbeidet med liknende offentlige prosjekter/program tidligere?
Om ja:
 - Hva er dine erfaringer med gjennomføringen av disse prosjektene?
 - Ble det brukt konsulenter under disse prosjektene?
- Har du noen tidligere erfaringer med bruk av konsulenter?

3. Fortell om din rolle i innføring av velferdsteknologi i kommunen din

- Hvor lenge har du arbeidet i prosjektet velferdsteknologi?
- Hva er din rolle i dette prosjektet?
- Har du klar for deg hvem som har initiert velferdsteknologi programmet?
- Hva slags forhold har du til Helsedirektoratet/ dem?
- Hva er dine forventninger til programmet?
- Har du opplevd eller opplever du motstand mot endring i sammenheng med dette prosjektet?
- **Hva er dine erfaringer med Samveis.no?**
 - Har du brukt metodikken og verktøyene aktivt?
 - Synes du nettsiden er lett å forstå?
 - Er verktøyene lette å forstå?
 - Har du aktivt brukt Samveis i prosjektfasen så langt?
 - Hva har du brukt Samveis til?

4. Hva fikk du ut av workshop 1 og 2?

- Ser du frem til workshop 3, hva er dine forventninger?

5. Hva var dine forventninger til konsulentene og samarbeidet før samarbeidet startet?

- Har du gjort deg opp noen mening om at konsulenter skal brukes i programmet?
- Har du noen forventninger til hva konsulenten kan bidra med i programmet?
- Hva slags forventninger hadde du til hvilken rolle konsulenten kom til å ta?
- Hva mener du er konsulentenes viktigste oppgave?
- Hvilke forventninger har du til dialog med konsulenten?
- Opplever du det som god ledelse å leie inn konsulenter?
- Leies konsulentene inn for å avlaste de faste ansatte?
- Hvem har initiert samarbeidet mellom konsulent og klient?
- Hvordan påvirker det samarbeidet at ingen av dere som er med har bestemt at konsulentene skal leies inn?

6. Hvordan synes du samarbeidet og dialogen har vært med konsulenten?

- Hva bidrar konsulenten med i prosessen?
- Hva opplever du er konsulentens interesse i oppdraget?
- I hvor stor grad er det sammenheng mellom konsulentens interesse og din interesse?
- I hvor stor grad føler du at du kan spørre konsulenten om alt du lurer på?
- Hva bidro konsulenten med i gruppearbeidssituasjoner under workshopen?
- Føler du konsulenten er flink til å se deg og ditt behov i prosjektet?
- Opplever klienten konsulentens bidrag som valuta for pengene?
- Virker konsulenten engasjement i prosessen?
- Opplevde du konsulenten som engasjert i prosjektet og aktiv også i pauser og under gruppearbeid?

7. Hvordan føler du at konsulenten påvirker deg og dine tanker og holdninger til prosjektet?

- Hvor mye interaksjon har du med konsulenten i dette prosjektet? Kvantifiser!
- Hvordan har konsulenten påvirket dine tanker om velferdsteknologiprogrammet?
- Hvordan måler dere konsulentens bidrag?
- Er det noen i klientorganisasjonen som føler seg forbigått pga. konsulentenes bidrag? Hvorfor?
- Har du opplevd at konsulenter har blitt brukt til å rettferdiggjøre endringer som er upopulære?
- Føler du at konsulenten er overlegen, eller at dere er på samme nivå?

8. Ekspertrolle/prosessrolle

Forklare modellen med eksportkonsulent og prosesskonsulent og gi intervjuobjektet en oppgave. Rangere konsulenten på en akse mellom prosess og ekspert i tre ulike settinger: Gruppearbeid, presentasjon, uformelle settinger.

- I hvilken grad føler du at konsulenten tar en prosessrolle?
- I hvilken grad føler du at konsulenten tar en ekspertrolle?

9. Avslutningsspørsmål

- Vi takker for intervjuet og understreker at det er til stor hjelp
- Spør om kontaktinfo og om det er mulig å få oppfølgingsintervju

Vedlegg 2: Intervjuguide konsulent

1. Introduksjon

- Introdukere oss selv og oppgaven
- Vi kommer til å anonymisere både kommunen, deg og konsulentselskapet
- Spør om det er greit med lydopptak
- Gi informantene mulighet til å trekke utsagn i ettertid
- Fortelle kort om intervjuets oppbygning og struktur
- Er det noe mer du lurer på før vi setter i gang?

2. Hva er utdanning din og dine tidligere arbeidserfaringer?

- Har du arbeidet med liknende offentlige prosjekter/program tidligere?
 - Om ja:
 - Hva er dine erfaringer med gjennomføringen av disse prosjektene?

3. Fortell om din rolle i dette prosjektet

- Hvem har initiert prosjektet?
- Er det kun de tre dagene med workshop eller er det mer som skal gjøres?
- Hva opplever du som dine viktigste oppgaver?

4. Hvordan forhold har du til metodikken i Samveis.no?

- Har du vært med på å utvikle den?
- Har du brukt den mye?
- Er den begrensende fordi man skal holde seg innenfor metodikken?

5. Hva er deres opplevelse av workshop 1 og 2?

- Hvordan opplever du engasjementet fra klienten i dette prosjektet?
- Hva tror du deltakerne på workshopen sitter igjen med?
- Vi opplever at det var mange ting som var uvisst før workshop 1, og at mange avgjørelser ble tatt samme dag. Hva tenker dere om det?
- I hvilken grad føler du deg låst til metodikken?
- Hvilke ting ville du gjort annerledes hvis du hadde workshopene igjen?

6. Hvem oppfatter du som klienten i dette prosjektet?

7. Hvordan opplever du samspelet med klienten i dette prosjektet?

8. Hvordan måles din suksess på dette oppdraget?

- Hvem er du mest opptatt av å tilfredsstille?
- Hvilke forhold må du ta hensyn til i rollen som konsulent?
- Opplever du at det er samsvar mellom å tilfredsstille sjefen din i konsulentselskapet og klienten i prosjektet?

9. På hvilken måte opplever du at det er forskjell på privat og offentlig sektor?

- Endringsmotstand?
- Kompleksitet?
- Forskjellige verdier?
- Er dere bevisste på disse forskjellene når dere planlegger workshops?

10. Ekspertrolle/prosessrolle

Forklare modellen med eksportkonsulent og prosesskonsulent og gi intervjuobjektet en oppgave. Rangere konsulenten på en akse mellom prosess og ekspert i tre ulike settinger: Gruppearbeid, presentasjon, uformelle settinger.

- I hvilken grad føler du at konsulenten tar en prosessrolle?
- I hvilken grad føler du at konsulenten tar en ekspertrolle?

11. Avslutningsspørsmål

- Vi takker for intervjuet og understreker at det er til stor hjelp
- Spør om kontaktinfo og om det er mulig å få oppfølgingsintervju