

Masteroppgave

NTNU
Høgskole for samfunnsvitenskap og
teknologiledelse
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Runar J. Solberg

Konsulentens rolle i innovasjon

En kvalitativ studie av hvordan konsulenter
oppfatter sin rolle i kundens innovasjonsprosess

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse
med fordypning i Innovasjon og endringsledelse

Trondheim, høsten 2013

Runar J. Solberg

Konsulentens rolle i innovasjon

*En kvalitativ studie av hvordan konsulenter oppfatter sin rolle
i kundens innovasjonsprosess*

Studentnummer: 634779

SOS6901 - Høst 2013

NTNU, Master i Organisasjon og Ledelse med fordypning i Innovasjon og endringsledelse

Forord

Denne masteroppgaven markerer fullføringen av min mastergrad i Organisasjon og ledelse, med fordypning i Innovasjon og endringsledelse ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU Videre. Det å studere ved siden av jobb har vært svært givende. Arbeidet med oppgaven har vært en krevende og utfordrende læringsprosess som har gitt meg nye perspektiver og verdifull kunnskap for videre yrkesutøvelse og utvikling.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Oscar Amundsen, for særdeles gode råd og inspirerende samtaler underveis i prosessen. Jeg vil også takke Tone Merethe Berg Aasen for gode råd tidlig i prosessen med oppgaven. Videre vil jeg takke mine kollegaer som var villige til å være informanter, samt min arbeidsgiver for god tilrettelegging under arbeidet. En særlig takk rettes i den forbindelse til Morten Brurberg for god støtte i en krevende periode.

Sist men ikke minst vil jeg rette en takk til familie og venner som har vært tålmodige og forståelsesfulle i alle helgene, kveldene og ferieperioder som har gått med til arbeidet.

Oslo, 1. desember 2013

Runar J. Solberg

Sammendrag

Med utgangspunkt i to teoretiske retninger innenfor innovasjonsforskningen, henholdsvis «medarbeiderdrevet innovasjon» (Høyrup, et al., 2012b) og «åpen innovasjon» (Chesbrough, 2005), gir oppgaven innblikk i hvordan konsulentene opplever sin rolle i kunders innovasjonsprosess. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er forsøkt besvart sett *fra konsulentens ståsted*.

Oppgaven består av en teoridel der ulike teorier for innovasjon, kunnskap og læring gjennomgås, og en empirisk del som består av en kvalitativ intervju-undersøkelse av konsulenter ansatt i en større bedrift som er en kunnskapsintensiv tjenestetilbyder innenfor IKT i Norge. Den empiriske delen er konsentrert rundt to forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål I omhandler hva som skiller en konsulent fra en medarbeider i kundens organisasjon. Det finnes flere likhetstrekk mellom det å være konsulent og det å være medarbeider, særlig om man sammenligner konsulenten med en mer moderne kompetansemedarbeider. Konsulentenes arbeidshverdag er mangfoldig, både i forhold til type arbeid og hvilke aktører man samarbeider med. En konsulent kan engasjeres i flere deler av en organisasjon, på tvers av organisasjoner, i diverse sammensetninger med andre aktører, og vil kunne opparbeide seg en unik helhetsforståelse av kundens organisasjon. Som sentralt i sitt arbeid som konsulent fremhever informantene betydningen av å kunne ta tak i *et definert behov* kunden har, og å finne en løsning som tilfredsstiller behovet. Dette behovet er ikke alltid tydelig definert.

Forskingsspørsmål II omhandler hvilke rammer en konsulent opererer innenfor når han er ute hos en oppdragsgiver. Det vil som oftest være et handlingsrom hvor konsulenten står fritt til å ta noen valg. Informantene fremhever at konsulentene vil søke å opparbeide seg en helhetsforståelse av kundens virksomhet. I denne prosessen vil konsulentene kunne søke å forstå kundens «verdikonfigurasjon» eller verdikjede. Denne helhetsforståelsen er viktig i forhold til å levere det kunden ønsker, men også i forhold til prosessen konsulentene går igjennom for å forstå sin *rolle* i kundens organisasjon. Ved uklare behov og/eller rammer er konsulentene bevisst eller ubevisst nødt til å gjøre en tolkning av hva sin rolle skal være og hvilken adferd som er akseptabel i kundens organisasjon. Denne rolleforståelsen er i tråd med resultater fra tidligere undersøkelser og helt sentral for konsulentens yrkesutøvelse i det aktuelle engasjementet. De vurderinger konsulentene gjør, vil bygge på tidlig erfaring, men også påvirkes av andre forhold i kundens organisasjon. Så lenge målene til oppdragsgiver (kunden), konsulentene og konsulentens arbeidsgiver er sammenfallende, befinner man seg i et «vinn-vinn» -forhold. Informantene opplever da at alle «sitter i samme båt». Det kan derimot oppstå situasjoner hvor disse målene ikke er sammenfallende. Om kundens behov ikke er tydelig definert eller kommunisert vil dette kunne bidra til ytterligere usikkerhet rundt felles mål. I disse situasjonene må konsulentene balansere mellom flere hensyn. Oppgaven utdyper medarbeider-begrepet og konsulenter betydning for innovasjon og slik sett kan deler av arbeidet være overførbart til andre yrkesgrupper.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	1
1.2	Problemstilling.....	4
1.3	Avgrensninger	5
1.4	Om casebedriften	6
1.5	Oppgavens struktur.....	8
2	TEORETISKE PERSPEKTIVER	9
2.1	Et overblikk - hva er innovasjon?.....	9
2.2	Organisasjon, medarbeider og konsulent.....	11
2.2.1	Organisasjon.....	11
2.2.2	Medarbeideren: En rolle i endring - kompetansearbeidstakeren.....	13
2.2.3	Konsulent	15
2.3	Medarbeiderdrevet innovasjon	19
2.4	Åpen innovasjon	27
2.4.1	Åpen tjeneste-innovasjon	31
2.5	Kunnskap, læring og innovasjon	37
3	METODISKE REFLEKSJONER	44
3.1	Valg av metode	44
3.2	Kvalitative intervjuer	45
3.3	Fenomenologi og hermeneutikk	45
3.3.1	Stegvis deduktiv induktiv metode	47
3.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	48
3.5	Konsekvenser ved rekruttering fra egen arbeidsplass	49
3.6	Utvalg av informanter og kontakt med dem	50
3.7	Intervjuguide.....	50
3.8	Gjennomføring av intervjuer	51

4	ANALYSE OG DISKUSJON	52
4.1	Framgangsmåte i analysen.....	52
4.2	Konsulentens arbeidshverdag: løser behov	53
4.3	Egenskaper ved en god konsulent og rolleforståelse	60
4.4	Erfaring fra arbeidspraksis og «hvor kommer kunnskapen fra»	65
4.5	Utfordringer konsulentene opplever i sitt engasjement hos oppdragsgiver	72
4.6	Refleksjoner i forhold til teori	76
5	AVSLUTNING.....	79
5.1	Oppsummering og konklusjon.....	79
5.2	Videre forskning	82
	REFERANSER.....	i
	VEDLEGG A. INTERVJUGUIDE	viii
	VEDLEGG B. INFORMASJON TIL INFORMANT	ix
	VEDLEGG C. CASEBEDRIFTENS FORETNINGSOMRÅDER	x

Figurer

Figur 1.	Enkel konseptualisering av oppgavens tema	4
Figur 2.	Fordelinger i forhold til kjønn, alder, fagområde, familieforhold og utd. nivå	7
Figur 3.	Innovasjonsdiamanten, innovasjonspedagogisk teoriramme	21
Figur 4.	MDI i organisasjoner, modell	22
Figur 5.	Elementer i MDI.....	23
Figur 6.	Kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI	26
Figur 7.	Modningsprosess på vei mot fullstendig High Involvement Inovation.....	26
Figur 8.	Organisering for tilpasning og standardisering	35
Figur 9.	Produktsentrert forretningsmodell basert på verdikjede.....	36
Figur 10.	Åpen tjenestesentrert verdikjede	36
Figur 11.	Utvikling av kunnskap og kunnskapskonvertering, SECI-spiral.....	38
Figur 12.	Læring i enkel-, og dobbel-loop	40
Figur 13.	Prosessmodell, stegvis deduktiv induktiv metode	47

Forkortelser og begreper

Forkortelse / begrep	Forklaring
FoU	Forskning og Utvikling
MDI	Medarbeiderdrevet innovasjon
IP	Intellektuelle eiendeler (eng.: Intellectual property)
VC	Venture Capital
IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
KITT	Kunnskapsintensiv tjenestetilbyder(e)
Oppdragsgiver	Bedrift eller organisasjon som leier inn en konsulent. Ofte referert til som kunde.
Oppdragstaker	Konsulenten selv eller konsulentens arbeidsgiver. Et oppdrag vil typisk deles i et kunde-leverandørforhold. Konsulenten kan være innleid på begge sider.

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I følge OECD blir såkalte *Kunnskapsintensive tjenestetilbydere* (KITT) stadig viktigere for verdiskaping, sysselsetting og velstand både i Norge og globalt. Internasjonale undersøkelser tyder på at innovasjon i tjenestenæringer i dag blir en stadig viktigere kilde til økt produktivetsframgang og økonomisk vekst i de fleste moderne økonomier (OECD, 2005). En rapport utarbeidet for Abelia (ECON, 2005) viser til at det primært er to grunner til dette: Det ene er det faktum at tjenester nå utgjør mesteparten av den økonomisk aktiviteten. Den andre er at flere tjenestenæringer de siste årene faktisk har vist en målbart mer positiv produktivetsutvikling enn hva vi finner i tradisjonell vareproduksjon.

Rapporten sier videre at tre av fire årsverk i den norske økonomien finnes i tjenesteytende næringer, og nesten halvparten av alle årsverk finner sted i privat tjenesteyting. Veksten i sysselsettingen hos kunnskapsintensive tjenestetilbydere har de siste 25 årene vært vesentlig sterkere (160 prosent) enn både veksten i øvrig tjenesteproduksjon (17 prosent) og de fleste andre næringer. I dag er nesten 210.000 personer sysselsatt i kunnskapsintensiv tjenesteproduksjon i Norge.

I følge Tidd & Bessant (2009) er et viktig kjennetegn ved kunnskapsintensiv tjenesteproduksjon at kunnskap anses som den viktigste innsatsfaktoren i virksomheten. Flere virksomheter opplever stagnasjon i veksten på grunn av mangel på kompetent arbeidskraft.

Høydal (2008) skriver at organiseringen i KITT i hovedsak foregår i prosjekter eller team, noe som fører til en løsere struktur og organisasjonstilknytning. I følge Høydal fører den økte globaliseringen også til at stadig flere organisasjoner velger å outsource enkelte enheter eller funksjoner, noe som ytterligere illustrerer økt fleksibilitet i organiseringen hos dagens KITT. Høydal hevder det er vanlig at konsulenter fra konsulentfirma tilbringer 60 – 90 prosent av arbeidstiden sin ute på prosjekter hos kunder. Som i de fleste prosjekt varierer arbeidsintensiteten gjennom prosjektet, men en typisk topp oppstår ofte når prosjektet nærmer seg slutten. Det er ikke like enkelt å planlegge gjennomføringen av tjenesteproduksjonen, noe som ofte fører til at ledere og medarbeidere blir målt på resultater. Høydal beskriver videre at KITT er kjennetegnet ved at:

- Den viktigste markedskontakten som oftest skjer direkte mellom kunde og de som gjennomfører prosjektet (Leverandør).
- De ansatte har høy utdannelse og formalkompetanse
- De ansatte jobber tett på kunden. Ofte plasseres konsulenter sammen med kunden i samme lokaler for å muliggjøre et tett samarbeid. Fokus er mer på prosess enn produkt.
- Grunnet den høye kompetansen til de ansatte delegerer ledelsen mer ansvar nedover i organisasjonen på bekostning av kontroll.

De siste 25 årene er verdiskapingen i kunnskapsintensiv tjenesteproduksjon i Norge nesten blitt firedoblet, mens verdiskapingen i næringsvirksomhet samlet er doblet. Veksten i kunnskapsintensiv tjenesteproduksjon står ikke mye tilbake for veksten i petroleumssektoren.

Handel med tjenester øker. Av all eksport, utgjorde tjenester om lag 25 prosent i 2004, omtrent samme andel som eksport av industriprodukter. Næringer som er utpregede kunnskapsintensive, som finans- og forretningstjenester, har en høyere eksportvekst enn øvrige tjenester (ECON, 2005:2).

Den viktigste innsatsfaktoren hos disse tjenestetilbyderne anses å være kunnskap og kompetanse. For å sikre seg en kunnskapsbase som er skikket til å levere de tjenester som etterspørres, blir en tjenestetilbyders' *absorptive kapasitet* viktig (Aasen, et al., 2012a:3), dvs. en organisasjons evne til å tilegne seg ny kunnskap og omdanne denne til verdi. I dette ligger en tosidig utfordring:

1. Å tilegne seg ny kunnskap som ligger utenfor organisasjonen. Sentralt blir da hvor man kan finne denne kunnskapen, og hvordan man går frem for å finne den.
2. Å omdanne kunnskapen til verdi for organisasjonen. Dette innebærer en læringsprosess, og det blir da viktig å studere hvordan den nye kunnskapen spres i organisasjonen og hvordan den blir omgjort til verdi.

Sektoren som KITT representerer har fått økt oppmerksomhet i senere tid, dels fordi den står for så stor andel av verdiskaping, men også fordi tradisjonell innovasjonsforskning, som i stor grad tar utgangspunkt i produksjonsorganisasjoner, ikke passer med hensyn til å forstå hvordan denne sektoren bedriver innovasjon. De fleste modellene fra tradisjonell forskning bygger på at innovasjoner genereres ut ifra egne enheter for forskning og utvikling (FoU). Disse enhetene velger ut de mest lovende alternativene for så å realisere disse. Sentralt i

forretningsmodellen ligger gjerne et element av masseproduksjon, økonomiske stordriftsfordeler og optimalisering av verdikjeder (Porter, 1985). For KITT gjelder andre prinsipper, og man snakker om en mer prosessorientert verdikjede, nytte-grad (eng.: utility) og tjenesteplattformer, og ikke minst friere flyt av kunnskap på tvers av organisatoriske grenser (Chesbrough, 2011). Til tross for den store andelen av verdiskapingen KITT står for, er det få forskningsarbeid som er utført på dette området, sammenlignet med det som finnes for mer tradisjonelle produksjonsfirma (Muller & Doloreux, 2009). Det finnes heller ingen enhetlig definisjon på hvilke type virksomheter som faller inn under denne sektoren¹, og hva en KITT-bedrift er. Dette gjør det vanskelig å basere forskningen på statistiske innsamlede data.

Tidligere arbeid har studert hvilke roller konsulenter spiller som «brobyggere for kompetanseoverføring» (Bessant & Rush, 1995). Det fokuseres her på den «*Teknologiske kompetansen*» til organisasjoner i bred forstand: de ressurser, kunnskaper og erfaringer som gir organisasjonen et konkurransefortrinn. Denne kompetansen kan bygges opp internt, for eksempel gjennom forskning og utvikling, men før eller siden vil organisasjoner se utover sine tradisjonelle rammer og søke kilder til ny kunnskap utenfor organisasjonen. Prosessen hvor slik teknologi overføres utenfra og inn til organisasjonen kalles «*Technology transfer*» (ibid:1). I den senere tid har denne måten å se kunnskap på, som en slags «enhet» som kan overføres, blitt nyansert. Retninger innen forskningen som for eksempel medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen, et al., 2012a) med fokus på læring og sosiale prosesser, tegner et mer sammensatt bilde. Her beskrives prosesser som bærer preg av høy interaksjon mellom mennesker i komplekse nettverk og et økende mangfold av tjenester.

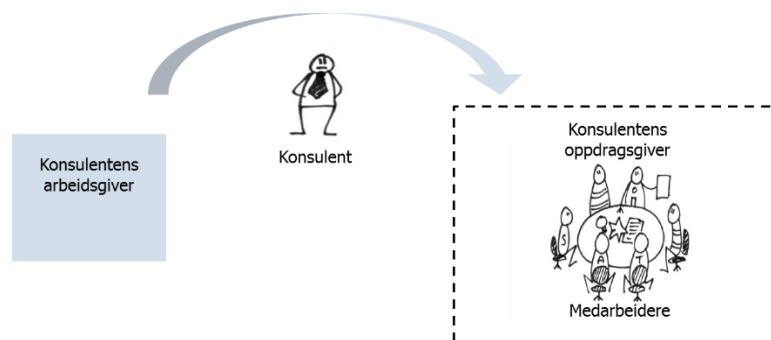
Hipp (1999) karakteriserer KITT gjennom «*deres evne til å tilegne seg informasjon som kommer utenifra organisasjonen for så å transformere denne informasjon sammen med organisasjonsspesifikk kunnskap til nyttige tjenester for sine kunder*». Aasen, et al. (2012c) hevder derimot at nyere forskning har et dominerende fokus på eksterne kilder for kunnskap. De beskriver hvordan fokuset på enten en «lukket» eller en «åpen» tilnærming til innovasjon delvis har kamuflert viktigheten av medarbeideren samt medarbeiderens evne til tverrfaglig samarbeid og bidrag til læring og endring i organisasjoner (ibid:1-2). Dette har ifølge dem ført til et overveiende fokus på betydningen av eksterne kilder for ny kunnskap og innovasjon

¹ Det er stor overlapp og konvergens mellom tjenesteytende næringer og industrielle næringer (ECON, 2005). Den europeiske klassifiseringen for økonomisk aktivitet, NACE, blir ofte brukt i statistisk analyse av KITT (Muller & Doloreux, 2009)

(ibid:2). I følge dem er det frem til nå blitt utført få studier som omhandler potensialet som ligger i en bred involvering av medarbeidere i innovasjon. De viser videre til at nyere forskning indikerer at det her ligger et stort potensiale.

Hvis KITT er så sentralt for verdiskapingen i samfunnet, er det viktig å forstå hvordan man kan legge til rette for innovasjon i denne sektoren. Aasen, et al. (2012a) har studert hva som kjennetegner god praksis rundt medarbeiderdrevet innovasjon, og mulig koblinger mellom disse karakteristikene og en organisasjons evne til å bedrive åpen innovasjon. I dette arbeidet indikeres det at praksiser for MDI er tett sammenflettet med åpen innovasjon (ibid:8).

Det er min påstand at konsulenten i denne sammenhengen er en interessant aktør i forhold til både medarbeiderdrevet og åpen innovasjon. Forenklet kan man si at konsulenten opererer i en spesiell balansegang mellom egen arbeidsgiver og den parten som leier han inn - oppdragsgiver.



Figur 1. Enkel konseptualisering av oppgavens tema

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg derfor å studere nærmere hvordan konsulenter selv oppfatter sin rolle i kunders innovasjonsprosess. Jeg inntar m.a.o. konsulentens ståsted. Dette er et viktig og bevisst valg. Figuren illustrerer tema for oppgaven.

Jeg ønsker, med utgangspunkt i de to teoretiske perspektivene «åpen innovasjon» (Chesbrough, 2005) og «medarbeiderdrevet innovasjon» (MDI) (Høystrup, et al., 2012b), å belyse hvordan konsulenter opplever sin rolle i kunders innovasjonsprosess, dvs. jeg ønsker å belyse følgende hovedproblemstilling:

Oppgavens problemstilling:

«*Hvordan opplever konsulenter sin rolle i kunders innovasjonsprosess?*»

For ytterligere å avgrense problemstillingen har jeg definert følgende forskningsspørsmål:

- I. På hvilken måte opplever konsulenten at det er forskjell mellom han og medarbeidere i kundens organisasjon?
- II. Hvilke rammer opplever en konsulent å operere innenfor når han er ute hos en oppdragsgiver, og hvordan påvirker dette innovasjon hos kunden?

Disse spørsmålene er belyst gjennom en teoridel og en empirisk del. Teoridelen danner grunnlag for den empiriske delen, og er basert på en gjennomgang av relevant litteratur knyttet til forskningen om innovasjon, organisasjon, medarbeider og konsulent. Denne delen presenteres i Kapittel 2. Med utgangspunkt i teoridelen har jeg så gjennomført en empirisk studie som består av en kvalitativ intervju-undersøkelse i en større konsulentvirksomhet i Oslo. I Kapittel 3 beskrives metodikk for undersøkelsen nærmere, og resultatene presenteres og diskuteres i Kapittel 4. Som rettesnor for en akseptabel balanse mellom teori og empiri har jeg fokusert på at teoridelen skal bidra til å belyse empiri-delen av oppgaven, og at det skal være et gjensidig forhold mellom empiri og teori.

1.3 Avgrensninger

Hovedmålet for oppgaven - å gi innsikt i *hvordan konsulenter selv opplever sin rolle i kundens innovasjonsprosess* - gir en tydelig avgrensning ved at jeg kun fokuserer på konsulenter. Selv om det hadde vært interessant for eksempel å intervjuet fast ansatte på kundesiden, eller ledere hos arbeidsgiveren til konsulenten, har jeg valgt å ikke gjøre det. Alle informantene i intervju-undersøkelsen arbeider som konsulenter innenfor IKT, som i hovedsak jobber inn mot offentlig sektor. Det er her viktig å fremheve at undertegnede selv er ansatt som konsulent i casebedriften hvor informantene er hentet fra. Casebedriften er en kommersiell aktør.

Oppgaven har fokus på konsulentens rolle i *kundens* innovasjonsprosess. Her kunne man valgt andre innfallsvinkler. Jeg kunne for eksempel sett på hvordan konsulentene bidrar til innovasjon internt i sin arbeidsgivers organisasjon, men det har jeg valgt å utelukke. Jeg vender slik sett blikket «utover» mot oppdragsgivers organisasjon, ikke innover i konsulentens arbeidsgiver sin organisasjon. Videre har jeg valgt å kun bruke informanter fra egen organisasjon, selv om man helt klart kunne ha intervjuet andre konsulenter som for eksempel sitter i andre roller på kundesiden fra andre konsulentfirma. Problemstillingen kan gi inntrykk av at det kun er to parter involvert (oppdragsgiver – konsulent), i realiteten kan en konsulents arbeidshverdag beskrives som et komplekst samspill med aktører fra andre

konsulenthus og i et mangfold av prosjekter, på tvers av flere organisasjoner. En konsulent kan f.eks. være engasjert i flere prosjekter samtidig, hos ulike kunder, og kundene kan ha konsulenter fra andre konsulenthus i en kombinasjon med faste og midlertidige ansatte.

Også når det gjelder teoretiske perspektiver som danner grunnlag for analyse og diskusjon, har jeg gjort sentrale avgrensninger. Jeg har lagt til grunn særlig to teoretiske perspektiver, henholdsvis medarbeiderdrevet innovasjon (Høyrup, et al., 2012b), og åpen innovasjon (Chesbrough, 2011). Innenfor innovasjonsforskningen finnes det en rekke andre teorier og modeller som det kunne vært aktuelt å bruke i oppgaven, som for eksempel disruptiv innovasjon (Christensen, et al., 2008), brukerdrevet innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011:124) og kontinuerlig innovasjon (ibid:131). De valgte teoretiske perspektivene danner allikevel et godt grunnlag for oppgavens problemstilling (Aasen, et al., 2012a, Aasen, et al., 2012c), og jeg valgte disse hovedsakelig på bakgrunn av to antakelser:

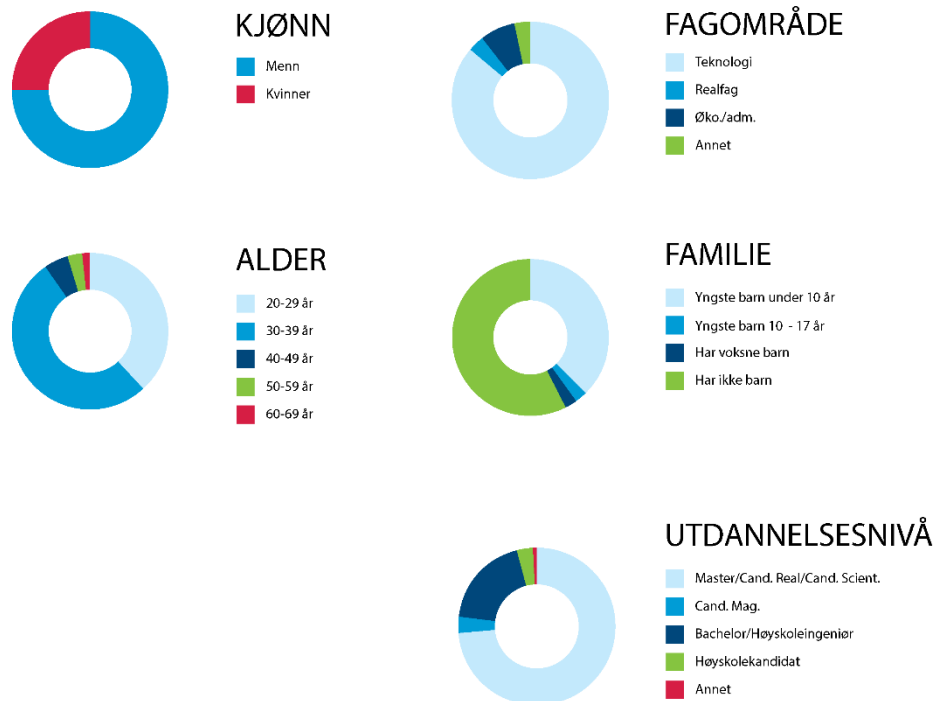
- Kunder leier inn konsulenter i hovedsak for å få tilgang på konsulentens kompetanse, erfaring og kunnskap. Dette er i tråd med åpen innovasjon, med fokus på flyt av ideer og kunnskap og samarbeid på tvers av organisatoriske grenser.
- I det konsulenten trer inn i kundens organisasjon, beveger han seg samtidig inn i noen sosiale sammenhenger hvor han må utøve sitt virke som konsulent. Konsulenten inntar med andre ord en rolle, bevisst eller ubevisst, i kundens organisasjon. Samtidig har han en rolle i sin arbeidsgivers organisasjon. Medarbeiderdrevet innovasjon danner etter min mening et godt teoretisk grunnlag for å forstå og diskutere disse sosiale sammenhengene og da særlig sett i forhold til hvordan konsulenter opplever sin rolle i dette.

1.4 Om casebedriften

All empirisk data er hentet fra samme casebedrift. Nedenfor følger en kort, anonymisert beskrivelse av denne bedriften og dens virksomhet.

Casebedriften kan sies å falle inn under kategorien kunnskapsintensiv tjenestetilbyder (Hipp, 1999). Bedriften har som mål å være blant Norges 10 største innenfor konsulenttjenester relatert til IKT, og tilbyr sine tjenester i hovedsak til offentlig sektor. Casebedriften har ca. 150 ansatte, hvorav en majoritet har utdannelse på masternivå, typisk innen kommunikasjonsteknologi, data eller informatikk, men også innen andre områder som rådgiving, astrofysikk, innovasjonsledelse og teknisk design. Casebedriften jobber tett opp mot universitetene når det gjelder rekruttering, og rekrutterer i hovedsak nyutdannede fra

NTNU, UiO og UiA. Figuren nedenfor viser hvordan de ansatte fordeler seg mht. kjønn, alder, fagområde, familieforhold og utdannelsesnivå.



Figur 2. Fordelinger i forhold til kjønn, alder, fagområde, familieforhold og utdannelsesnivå²

Arbeidet til konsulentene foregår hovedsakelig i team og i form av prosjekter. Konsulentene er som regel samlokalisert tett på kunden, i kundens organisasjon. Prosjektens størrelse målt i antall innleide hoder kan variere fra ca. 30 personer og ned til enkeltkonsulenter. Varigheten på prosjektene kan være alt fra lengre oppdrag på 3-4 år, til kortere oppdrag på noen måneder.

Overordnet har casebedriften som visjon å bidra til en digitalisering av Norge. Digitalisering av informasjon, kommunikasjon og arbeidsprosesser kan gi økt effektivitet og presisjon, og potensielt store gevinster i både private og offentlige virksomheter. Derfor hjelper casebedriften kundene sine gjennom rådgivning, og utvikling og utbedring av IT-løsninger som ivaretar den enkelte kundes behov. Casebedriftens virksomhet er pr. i dag delt inn i fire forretningsområder som er nærmere beskrevet i Vedlegg C.

² Figuren er hentet fra Casebedriften med tillatelse.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven består i det følgende av fire hoveddeler:

1. Et kapittel om teori som presenterer modeller og retninger innenfor innovasjonsforskningen som er relevant for oppgavens tema (Kap.2).
2. Et metodisk kapittel som beskriver den forskningsmessige tilnærmingen som er brukt i den empiriske delen av oppgaven og begrunner hvorfor den aktuelle metodikken er valgt (Kap.3).
3. Et kapittel hvor resultater fra intervju-undersøkelsen blir presentert og diskutert (Kap.4).
4. Et konkluderende kapittel som oppsummerer hvilke lærdom man kan trekke av studien (Kap.5).

2 TEORETISKE PERSPEKTIVER

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Kapitlet gir først et historisk overblikk av forskning på innovasjon. Så utdypes noen sentrale begreper som jeg mener er relevante for oppgaven med begrunnelse for hvorfor disse er valgt. Disse begrepene er henholdsvis *organisasjon*, *medarbeider* og *konsulent*. Jeg går så videre og beskriver to teoretiske perspektiver innenfor innovasjonsforskningen, henholdsvis *Medarbeiderdrevet innovasjon* (MDI) og *Åpen innovasjon*, og begrunner hvorfor akkurat disse perspektivene er valgt og deres relasjon til oppgavens problemstilling. Avslutningsvis diskuteres begrepene kunnskap, læring og innovasjon.

2.1 Et overblikk - hva er innovasjon?

De første teoriene rundt innovasjon stammer fra den østeriske økonomen og professoren Joseph Schumpeter (Aasen & Amundsen, 2011:17). I boken «*The Theory of Economic Development*» (Schumpeter, 1934) understreker han forskjellen mellom en oppfinnelse (eng. «invention») og innovasjon. For han var innovasjon en sosial aktivitet innenfor et økonomisk system med en tydelig kommersiell hensikt, i motsetning til en oppfinnelse som ikke nødvendigvis har som mål å nå ut til et kommersielt marked (Fagerberg, 2009). I følge Aasen & Amundsen (2011:17) utvidet Schumpeter datidens oppfatning med å peke på at innovasjon innebærer endringer langt utover fokus på teknologisk utvikling for å optimalisere produksjon av eksisterende varer. Han definerte innovasjon som nye kombinasjoner av ny eller gammel kunnskap, ressurser eller utstyr, som virkelig kunne rokke i livsgrunnlaget til eksisterende aktører (Schumpeter, 1934). I den sammenheng lanserte han begrepet «kreativ ødeleggelse». Schumpeter pekte også på en iboende motstand mot «det nye», og at denne motstanden spilte seg ut på flere nivåer - på det individuelle nivå, på gruppenivå og på andre sosiale nivå. For å overkomme denne motstanden fremhevet Schumpeter rollen til entreprenører, som etter hans mening hadde unike egenskaper utover vanlige ledelse. Schumpeter var også opptatt av å integrere sosiologisk tenkning med økonomiske teorier (Swedberg, 2000). Schumpeter fremhevet etterhvert også viktigheten av innovasjon i organisasjoner, og at man burde bruke kvalitative metoder for å forstå hvordan innovasjon i organisasjoner forekommer (Schumpeter, 1947 & Schumpeter, 1949).

I vår samtid har Schumpeters arbeid fått stor oppmerksomhet. Dagens organisasjoner befinner seg i omgivelser som har en høyere endringstakt enn noen gang. Dette innebærer økende grad

av substitutter, ny teknologi som kommer inn etc. Videre har omgivelsene et stadig større trekk av dynamikk i form av at det er flere aktører i markedet, et marked preget av høy endringstakt og økt global konkurranse. Konkurransen om å levere de beste varer og tjenester til en lavere pris og økt kvalitet er større enn før. Dette har ført til økt fokus på innovasjon, hvor bedrifter søker å forbedre sin evne til ikke bare å imøtekomme omgivelsenes behov, men overleve i en stadig hardere konkurranse.

At innovasjon er avgjørende for en bedrifts overlevelse er det i dag stor enighet om. Det man vet mindre om er hvordan innovasjon i organisasjoner oppstår, og hvordan organisasjoner best kan få til innovasjon. For å besvare disse spørsmålene har det blitt lansert et mangfold av teorier og modeller (Rothwell, 1994).

I den senere tid er det blitt introdusert konsepter som bryter med et mer lukket tradisjonelt syn på innovasjon som noe man bedriver internt i en organisasjon, og som inntar et mer åpent perspektiv. I dag har grensene mellom hva som ansees å være interne og eksterne bidrag til læring og innovasjon blitt mer utydelige (Aasen, et al., 2012c & Aasen, et al., 2012a). Dette betyr at flyt av kunnskap og læring foregår i et samarbeid med eksterne så vel som interne parter. Aasen, et al. (2012a:1), betegner dette som «*samarbeidsinnovasjon*» (eng: *collaborative innovation*) som utgangspunkt for å beskrive denne formen for læring, samarbeid og innovasjon. Dette konseptet favner om flere teorier og modeller innenfor innovasjonsforskningen som «*brukerdrevet innovasjon*» (Hippel, 2005), «*kontinuerlig innovasjon*» (Boer & Gertsen, 2003), «*medarbeiderdrevet innovasjon*» (Høystrup, et al., 2012b) og «*åpen innovasjon*» (Chesbrough, 2005). I følge Chesbrough er åpen innovasjon en annerledes måte å tenke på rundt innovasjon i organisasjoner, hvor man blant annet erkjenner at de beste hodene ikke nødvendigvis jobber i din organisasjon, at gode ideer kan hentes utenfra, og at ideer kan spres utenfor de tradisjonelle grensene til organisasjonen. Samarbeid og åpenhet mellom organisasjoner blir viktig, med basis i nye forretningsmodeller for partene som samarbeider. Kjøp og salg av «*intellectual property*» (IP) beskrives også som viktig i Chesbroughs modell. Nyere tenkning rundt innovasjon bærer også preg av en mer sosial vinkling, hvor innovasjonsprosessen blir sett på som ikke-lineær, med et mangfold av interaksjoner i komplekse nettverk (Aasen, 2009).

I medarbeiderdrevet innovasjon fokuseres det på de *sosiale* og mellommenneskelige forholdene som foregår i innovasjonsprosessen (Høystrup, et al., 2012b). Mer konkret settes medarbeideren i sentrum som selve driveren av innovasjon. Til tross for Schumpeters tidlige

antydninger om at innovasjon er en sosial aktivitet, er det først nå at formuleringer som "*Innovasjon som sosiale prosesser*" (Aasen, 2009) og «*Medarbeiderdrevet innovasjon*» (Høyrup, et al., 2012a) virkelig begynner å bli tatt på alvor (Aasen & Amundsen, 2013). Sentrale stikkord er læring, kunnskapsutveksling og samarbeid (Aasen & Amundsen, 2011).

2.2 Organisasjon, medarbeider og konsulent

Forholdet mellom konsulenten og organisasjonene han arbeider i er relevant for oppgaven. I praksis må konsulenten forholde seg til både organisasjonen som er hans *arbeidsgiver* og organisasjonen som er hans *oppdragsgiver*. Det er derfor sentralt å danne et teoretisk grunnlag for hva som menes med en organisasjon i denne oppgaven. Videre er det interessant å se på hva som er forskjellen på en fast ansatt og det å være en konsulent. Dette danner et teoretisk grunnlag for å kunne diskutere i hvilken grad en konsulent oppfattes som en medarbeider når han er ute på oppdrag eller ikke. Hva skiller i så fall konsulenten fra en typisk medarbeider? Hva har så dette å si for medarbeider-forståelsen i for eksempel medarbeiderdrevet innovasjon?

2.2.1 Organisasjon

Det finnes en rekke tanker rundt hva en organisasjon er og hvordan man skal forstå organisasjoner. Morgan (2006) har beskrevet hvordan man gjennom bilder og metaforer kan forstå organisasjoner. Som eksempler på slike metaforer beskriver Morgan hvordan man kan se på en organisasjon som en maskin, som et psykisk fengsel, som en organisme, som et politisk system etc. Morgan understreker at ved å velge en metafor for å studere organisasjoner vil visse egenskaper komme tydeligere frem «i forgrunnen», mens andre fenomener vil bli mer utydelige. Hvilken metafor man velger har med andre ord konsekvenser for hva man ser, og Morgan er av den oppfatning at det er viktig å være bevisst på dette når man skal studere organisasjoner. De valgene man tar har konsekvenser for det man ser. Videre hevder han at det ikke finnes en metafor eller bilde av en organisasjon som klarer å beskrive alt på en gang.

Jeg har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i arbeidet til Jacobsen & Thorsvik (2007:13-14). Deres definisjon for hva en organisasjon er:

Definisjon I

«Organisasjoner er sosiale system, bevisst konstruert for å realisere bestemte mål»

(Jacobsen & Thorsvik, 2007:13-14)

Bakgrunnen for denne definisjonen er blant annet at Jacobsen og Thorsvik er opptatt av å finne en definisjon som skiller organisasjoner fra andre typer grupperinger av mennesker. De viser til at man f.eks. ikke betegner familie eller vennekrets som organisasjon. For det første beskriver de en organisasjon som *et sosialt system*, og de hevder at noe av det som er unikt for alle organisasjoner er at de består av mennesker, og begrepet sosialt viser til de menneskelige og de mellommenneskelige trekk enhver organisasjon har. I følge Jacobsen og Thorsvik setter systembegrepet fokus på samspillet mellom organisasjon og det handlingsmiljø de omgivelsene organisasjonen er plassert i og tvunget til å opptre innenfor. For å ytterligere skille organisasjon fra andre typer av sosiale system, sier Jacobsen og Thorsvik at organisasjon *er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål*. De hevder at denne presiseringen skiller organisasjoner fra alle andre former for sosiale grupper. Enhver organisasjons eksistensgrunnlag er altså knyttet til at det er noen mål som denne organisasjonen strever etter å realisere. Det er da disse målene som er selve årsaken til og begrunnelsen for organisasjonens eksistens. Jacobsen og Thorsvik fremhever, at nettopp det at en organisasjon består av mennesker, gjør at den er kompleks å studere. De begrunner dette i at mennesket ikke nødvendigvis kan sees på som en rasjonell aktør. Blant annet hevdet den skotske filosofen David Hume at mennesker er mye mer emosjonelle enn rasjonelle, at mennesket styres mye mer til handling av hva det føler enn hva det tenker. I sin bok «Thinking, Fast and Slow» beskriver nobelprisvinner Kahneman (2012) at vi ofte ikke handler så rasjonelt som vi tror. Dette gjør altså mennesket mer uforutsigbart. Jacobsen og Thorsvik skriver at jo mer man erkjenner at mennesket styres av følelser, jo mer uforutsigbar blir den menneskelige adferden, og jo mer kompleks blir det å studere. De hevder videre at enhver organisasjon er helt avhengig av inputs fra omgivelsene for å overleve over tid. Hva slags typer input organisasjonen er avhengig av, er betinget av hva som er organisasjonens formål, hvilke aktiviteter som skal gjennomføres i organisasjonen, og hvilke resultater man skal produsere. Det organisasjoner mottar av input, det være seg f.eks. råvarer, kapital eller informasjon, konverteres fra input til output i organisasjonen til:

1. Varer
2. Tjenester
3. Rene beslutningsproduserende system

Disse outputs føres så tilbake til omgivelsene.

Hvis det er slik at organisasjoner er sosiale system, bevisst konstruert for å realisere bestemte mål, er det hensiktsmessig å gå inn å studere medarbeiderne og de mellommenneskelige relasjonene som da fanges opp av begrepet «sosialt». Dette støtter opp under en kvalitativ tilnærming, og bygger naturlig opp mot en teoretisk beskrivelse av hva en *medarbeider* er.

2.2.2 Medarbeideren: En rolle i endring - kompetansearbeidstakeren

Jeg har valgt å beskrive medarbeider-begrepet av flere årsaker. For det første er det, som nevnt, relevant i forhold til det sosiale aspektet ved en organisasjon, basert på den valgte definisjonen av organisasjon i kapittel 2.2.1 (Definisjon I). For det andre er jeg av den oppfatning at det er helt sentralt å forstå hva som menes med en medarbeider i forhold til oppgavens problemstilling. Jeg har valgt en konsulents ståsted. Det er viktig å danne et teoretisk grunnlag for å kunne diskutere hvorvidt og eventuelt når en konsulent kan sees på som en medarbeider, både sett i forhold til konsulentens arbeidsgiver, og ikke minst i forhold til oppdragsgiver som leier inn konsulenten. Det er også viktig å danne et teoretisk grunnlag for hva som skiller en konsulent fra en medarbeider. Dette bygger på en antakelse om at det er på dette området oppgaven skiller seg ut fra tidligere arbeid, og potensielt kan bidra til ny innsikt. For det tredje bygger forståelsen av begrepet medarbeider oppunder det ene sentrale perspektivet på innovasjon som jeg har valgt i oppgaven, nemlig medarbeiderdrevet innovasjon.

På engelsk kalles medarbeiderdrevet innovasjon for «*Employee-driven Innovation*». I følge Engelsk-norsk stor ordbok (Haslerud & Henriksen, 2008) kan det engelske ordet «*Employee*» la seg oversette til norsk på flere måter, henholdsvis «*arbeidstaker*», «*ansatt*» og «*medarbeider*». Arbeidsmiljøloven definerer arbeidstaker i § 3 nr. 1 første ledd slik: «*En arbeidstaker er en person som arbeider i en annens tjeneste*». Det må foreligge en uttrykt eller underforstått kontrakt, der arbeidsgiver har rett til å kontrollere detaljene i arbeidsutførelsen mot at arbeidstakeren mottar en eller annen form for kompensasjon, typisk i form av lønn. I et forenklet bilde kan man hevde at alle som utfører tjenester for en organisasjon, er en ansatt dersom organisasjonen kan styre hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Språkrådets og UiOs *bolkmålsordboka* (Bokmålsordboka, 2013) gir følgende

forklaring på ordet medarbeider: "En person som arbeider sammen med noen, særlig i stab; ansatt." Et annet relevant begrep i denne sammenhengen, som også blir definert som et synonym til medarbeider, er ordet *kollega*, som kan defineres som "en kamerat på arbeidsplass, en som arbeider på samme sted" (Wiktionary - Kollega, 2013).

Så langt har jeg gitt et sterk forenklet bildet hva en medarbeider er. Virkeligheten er nok ikke så svart-hvitt som dette, og det er tydelig at det i dagens arbeidsmarked finnes ansettelsesforhold med stor grad av autonomi i forhold til hva og hvordan noe skal gjøres. For å danne et mer nyansert bilde har jeg basert meg på arbeidet til Bason (2003), Høydal (2008) & Rasmussen & Johansen (2002).

Bason hevder at hva det vil si å være en medarbeider har endret seg over tid. I følge Bason ligger mye av årsaken til dette i at det finnes sterke drivkrefter som bidrar til at arbeidsmarkedet endrer seg. Dette er i hovedsak drivkrefter som fremtreden av kunnskaps- og tjenesteøkonomi, ny teknologi, globalisering som gir åpne markeder, nye verdier fra lønnsarbeid til selvrealisering og demografisk utvikling. I følge Bason er disse drivkreftene med på å endre medarbeiderens handlingsrom. Dette bidrar igjen til et behov for en mer dynamisk forståelse av hva det vil si å være en medarbeider. En stadig høyere endringstakt i omgivelsene tvinger bedriftene til å søke fleksible tilpasningsstrategier. Dette medfører et krav om økt fleksibilitet hos medarbeideren, som igjen fører til et mer individuelt fokus. Høydal, som beskriver det han kaller «kompetansearbeidstakeren», fremhever at relasjonen mellom arbeidsgiver og medarbeider er i endring (Høydal, 2008). Etter hvert som samfunnet dreies mer over i en tjeneste- og kunnskapsintensiv sektor vil den som sitter på relevant kunnskap få større makt. Som Rasmussen & Johansen (2002) beskriver, betyr ikke dette nødvendigvis at det vokser frem en ny type medarbeider som primært arbeider for egen karriere og faglig utvikling. De fremhever at motivasjonen til det de kaller kunnskapsarbeidere ligger i faglig tilfredsstillelse og utvikling, men at medarbeideren ikke nødvendigvis er en uavhengig og egenmektige «kunnskapseier». De peker her på et avhengighetsforhold til bedriften. Bedriften blir en viktig arena ikke bare for å gjøre seg kjent og synlig som «kompetent», men bedriften er også sentral i å skape en arena hvor medarbeideren får utvikle seg i form av samarbeid med andre som har liknende interesser.

Medarbeideren blir ifølge Høydal viktigere, ikke bare gjennom sin sentrale rolle i produksjonen av tjenester og verdiskapingen, men også fordi de sitter på kunnskapen, noe som utgjør organisasjonens viktigste produksjonsmiddel. Høydal beskriver flere årsaker til

denne utviklingen. Grenser som tidligere hindret kunnskap utenifra å slippe inn har blitt borte, noe som har gitt en økt konkurranse. Moderne IKT-løsninger har gjort kunnskap mer tilgjengelig. Dette, kombinert med en høy endringstakt i forhold til hva som er relevant kunnskap, fører til at medarbeideren må fokusere på å fornye sine kunnskaper for å holde seg oppdatert. Av dette følger at bedrifter som tilbyr gode videreutdanningsmuligheter, vil ha økt sjans for å beholde sine gode medarbeidere, samtidig som det gjør medarbeiderne bedre i stand til å løse arbeidsoppgavene han stilles ovenfor. Arbeidsoppgavenes karakter spiller en viktig rolle. Man ser ofte at problemstillingene medarbeidere møter har en økende grad av kompleksitet. F.eks. i IKT-bransjen kan det ikke sjelden være at det jobbes med systemer som er så komplekse at det ikke finnes noen som har hele oversikten. Selv om man benytter «best practice» rammeverk for arkitektur, arbeidsmetodikk og utvikling, øker behovet for tverrfaglig kompetanse i takt med kompleksiteten, og evnen en gruppe har til å navigere sammen i komplekse sammenhenger blir viktig for om man kommer i mål. Denne evnen er det Darsø omtaler som «*innovasjonskompetanse*» (Darsø 2012:13). Atkinson (1984) hevder at behovet for tverrfaglig kompetanse også er gjeldene når det kommer til å kunne erstatte medarbeidere som forsvinner ut, eller flytte medarbeidere mellom oppgaver og aktiviteter. Dette blir av Atkinson referert til som funksjonell fleksibilitet. En annen relevant type fleksibilitet er det Atkinson kaller numerisk fleksibilitet. Atkinson skiller mellom en kjerne av medarbeidere og det han kaller periferien, dvs. andre engasjerte ansatte som kan være alt fra faste til innleide. Organisasjonen ønsker å kunne møte svingninger i markedet og arbeidsmengde i prosjektene på en best mulig måte. Dette kan løses gjennom å ha en kjerne av høyt kvalifiserte tverrfunksjonelle medarbeidere som lett kan ta på andre typer arbeid, samt en periferi som enkelt kan justeres opp og ned. For organisasjonen er det viktig å ha et tett og godt forhold til medarbeidere som ligger i kjernen fordi de gjør organisasjonen tilpasningsdyktig i forhold til endringer i omgivelsene. Samtidig er det viktig å ha løsere koblinger mot periferien, slik at eventuelle relasjoner lettere kan avsluttes. Dette gir økt ansettelsestrygghet for disse medarbeiderne.

2.2.3 Konsulent

Det er flere grunner til at jeg mener det i denne oppgaven er viktig å diskutere nærmere hva som menes med en konsulent. Oppgavens problemstilling inntar tydelig konsulentens ståsted. I tillegg ønsker jeg å utdype i hvilke sammenhenger virksomheter velger å benytte seg av konsulenter. Jeg ønsker også å danne et grunnlag for diskusjon rundt hva som skiller en konsulent fra en medarbeider, og evt. når og om en konsulent kan sees på som en

medarbeider. Videre bygger en forståelse av hva en konsulent er, opp under det andre teoretiske perspektivet på innovasjon som jeg har valgt i oppgaven, nemlig «åpen innovasjon» som er beskrevet i kapittel 2.4. Konsulenten representerer en måte å tilføre organisasjonen kunnskap, kompetanse og erfaring på utenfra, som er et viktig poeng i åpen innovasjon (Chesbrough, 2005). Jeg har forsøkt å finne relevante kilder for hva en konsulent er, med begrenset hell. Utover dette har jeg selv flere års erfaring som konsulent i IKT-bransjen, og har derfor valgt å komme med noen egne tanker rundt hva en konsulent er hvor jeg har ansett det som passende.

Ordet konsulent stammer fra det latinske ordet «*consultare*» som betyr å diskutere. En konsulent er en person som har som yrke å gi råd innenfor sitt ekspertiseområde. Dette kan være områder som f.eks. ledelse, IKT, regnskap, organisasjonsutvikling, juss, HR (human resources), markedsføring, helse, finans, ingeniørkunst, prosesser og mange andre spesialiserte felt. En konsulent er vanligvis en ekspert på et spesielt område med dyptgående kunnskap. Konsulenten er altså en *tjenesteyter* som i en profesjonell ramme tilbyr sin ekspertise (Wikipedia - Konsulent, 2013). Konsulent er ingen beskyttet tittel, og det finnes ingen formelle krav i forholdet det å kunne kalle seg en konsulent.

Bruk av konsulenter gjør det mulig for kunder å få tilgang til spesialkompetanse som de ikke selv kan utvikle eller holde på internt, og de kan da heller kjøpe tjenester fra konsulenten så lenge de har behov for det.

Måten konsulenter brukes på varierer, men man skiller gjerne mellom en konsulent og en midlertidig ansatt. En konsulent blir først og fremst leid inn for å bidra med sin ekspertise til å finne løsninger på konkrete problemer. Hvordan konsulenten går frem for å finne disse løsningene er det i de fleste tilfeller opp til konsulenten selv å bestemme, så lenge han operer innenfor de begrensningene og rammene som er gitt av oppdragsgiveren. En midlertidig ansatt vil derimot gå inn i en eksisterende definert stilling som må bemannes i organisasjonen. Den midlertidige ansatte må følge de vanlige retningslinjene og strukturene som finnes i organisasjonen (Wikipedia - Consultant, 2013), konsulenten kan i større grad være frikoblet fra disse. Sterkt forenklet kan man si at dette skiller en konsulent eller uavhengig kontraktør fra en fast ansatt, og at hovedforskjellen er knyttet til hvem som bestemmer hva som skal gjøres, samt graden av autonomi og friheten til å velge hvordan man skal utføre arbeidet. Om man derimot ser dette opp mot en mer moderne tolkning av hva en medarbeider er, blir forskjellen på langt nær så åpenbar.

Konsulenter blir som regel tilbudt indirekte til kunder via konsulentfirma eller konsulentbyråer som har konsulenter innenfor ulike ekspertområder. Dette er f.eks. vanlig i IKT-bransjen hvor kunden får fleksibilitet til å bruke konsulenter til å gjennomføre systemutviklingsprosjekter og for å ta av for typiske aktivitetstopper. Avhengig av problemets karakter kan en konsulent jobbe på egne kontor fjernt fra oppdragsgiver, eller være samlokalisert med oppdragsgiver. Innenfor IKT-bransjen er det heller normen enn unntaket at konsulenten sitter tett på oppdragsgiver, iallfall store deler av tiden. Dette bunner nok i at der hvor det er snakk om kompliserte problemstillinger, er det et stort behov for menneskelig dialog og interaksjon³. Selv om konsulenten stiller med sin ekspertise og et sett med verktøy vil det som regel være slik at konsulenten kommer inn i et faglig domene som han ikke kjenner fra før, og det er derfor viktig for konsulenten å ha tilgang til andre personer som har denne innsikten. Om f.eks. en konsulent skal bistå i effektiviseringen av en arbeidsprosess ved å implementere denne i et IKT-verktøy på et sykehus, er det helt sentralt for konsulenten å forstå hvordan menneskene arbeider og hvordan IKT-verktøyet best mulig kan understøtte de aktivitetene som gjøres i virksomheten.

Videre kan konsulenten jobbe alene eller i team. Teamet kan bestå av andre konsulenter fra andre eller samme konsulentfirma, og kan også inneha medlemmer fra oppdragsgivers organisasjon. Konsulenten leies som regel inn som del av et prosjekt som har bestemte mål. Disse prosjektene kan variere mye i både tid, størrelse, omfang og kostnadsramme, og en konsulent kan være engasjert i kort eller lang tid.

I norsk sammenheng var det særlig i begynnelsen av 1980-årene at konsulentfirma i større grad ble engasjert av det offentlige. Det var da i hovedsak fokus på såkalte organisasjonsutviklingsfirmaer. Organisasjonsutvikling ble definert som *«forsøk på bevisst, planmessig inngripen i formelle organisasjoner med sikte på å forandre og forbedre organisasjonens resultater gjennom å endre medlemmenes adferd på jobb»* (Røvik, 1991). Organisasjonsutvikling er som nevnt kun et av mange områder der konsulenter kan levere tjenester.

I en undersøkelse om ulike sider ved statlig konsulentbruk utført av Riksrevisjonen (2004:15) ble en konsulent definert som *«en ekstern person med spesialkompetanse som for en avgrenset periode engasjeres av en virksomhet for å utføre en definert oppgave.»* Selv om

³ Økt bruk av såkalte smidige (eng: agile) metoder tar sikte på inkrementell utvikling hvor krav og løsninger utvikles underveis gjennom samarbeid, selvorganisering og kryssfunksjonelle team med en fleksibel respons til endringer som kommer underveis. (Schwaber, 2004)

Riksrevisjonen her først og fremst så på rutiner og prosedyrer rundt bruken av konsulenter i det offentlige, gjorde de noen relevante funn i forhold til denne oppgaven. De fant at svært få statlige virksomheter hadde en tydelig strategi for bruken av konsulenter. De fant også at det sjeldent var en avtalt kompetanseoverføring fra konsulent til oppdragsgiver i oppdragsbeskrivelsen til konsulenten. Riksrevisjonen reiste derfor spørsmålet ved om «*statlig virksomheter har den nødvendige oppmerksomheten rettet mot overføring av kunnskap fra konsulenter til virksomhet, slik at virksomhetene kan redusere behovet for konsulentbistand i fremtiden*» (ibid:3).

Det er ikke gjort mange undersøkelser på motivene for bruk av konsulenter i offentlig virksomhet i Norge. Et unntak er et notat utarbeidet av FAFO (Moen & Moland, 2008) som kartlegger omfanget av midlertidig ansettelser og innleie av konsulenter i et utvalg statlige virksomheter. Videre beskriver notatet motiver som ligger til grunn for konsulentbruk og midlertidig ansettelser basert på anonyme intervjuer av personer i de statlige virksomhetene fra toppledelse, linjeledere, tillitsvalgte, ansattes representant i innstillingsråd til hovedverneombud. Notatet inntar altså oppdragsgivers ståsted, i motsetning til denne masteroppgaven som inntar konsulentens ståsted. Jeg mener allikevel at rapporten er relevant i forhold til oppgavens problemstilling blant annet fordi den kan si noe om eventuelle ulikheter og fellestrekk i oppfattelsen til de to partene. Rapporten tok sikte på å belyse fem problemstillinger:

1. Hva er omfanget av midlertidige ansettelser og innleie av konsulenter?
2. Har omfanget av midlertidige ansettelser/innleie av konsulenter endret seg de senere årene?
3. I hvilke sammenhenger benyttes innleie fremfor egne ressurser? Hvilke former for innleie blir benyttet? Brukes det i forbindelse med utføring av faste oppgaver? Av kjerneoppgaver? I ledelsessammenheng? Osv. Innfor hvilke fagområder benyttes midlertidige ansettelser/innleie av konsulenter?
4. Hvilke motiver har ledelsen for å leie inn arbeidskraft fremfor å benytte faste ansettelser?
5. Hvilke positive og negative virkninger mener ledelsen og tillitsvalgte bruk av innleie har for økonomisk drift, arbeidsmiljø og kompetanseutvikling?

Notatet skiller tydelig mellom midlertidig ansatte og konsulenter. Det slås fast at konsulenter oftest brukes i forbindelse med utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi

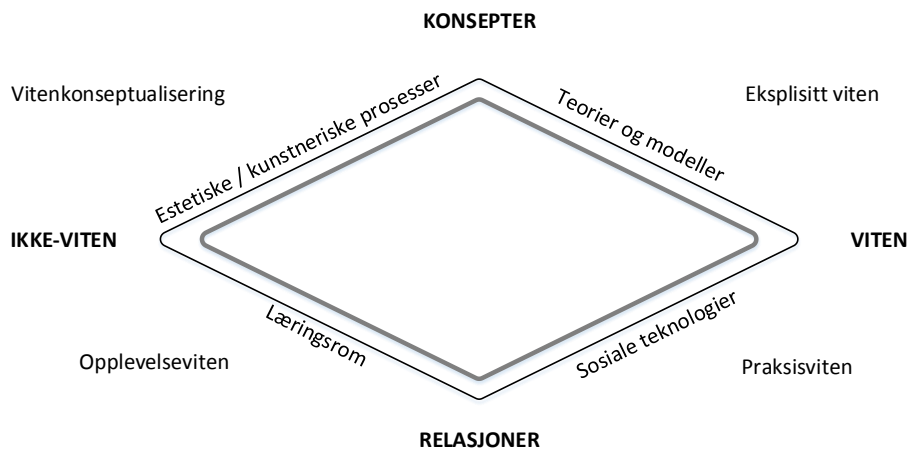
(IKT) og organisatoriske endringer. Motivene for dette er først og fremst relatert til behov for spesialkompetanse. Midlertidig ansettelse brukes i hovedsak for kontortjenester og saksbehandlere. Motivene for midlertidig ansettelse er mer relatert til tidspress og fleksibilitet med hensyn til vanlige arbeidsoppgaver. Rapporten fremhever videre at det er både positive og negative virkninger av å bruke konsulenter. Moen & Moland viser her at positive effekter særlig kan sees i form av nye IKT-løsninger og hjelp til organisatorisk endring. Negative effekter er relatert til lite overføring av kompetanse, som kan svekke kompetanseutviklingen i etatene på lang sikt. Selv om konsulentene gjør en god jobb, legger de ikke nødvendigvis igjen noe av sin kompetanse når de har avsluttet sitt arbeid. Samtidig ble det sett på som positivt de gangene det ble gjort en god kompetanseoverføring. Notatet fremhever også at bruk av konsulenter kan føre til faglig spredning, dvs. at konsulenter som har vært engasjert et sted, drar ut til andre oppdragsgivere og slik sett indirekte bringer med seg kunnskap fra sine tidligere oppdragsgivere. Dette kan være positivt for både tidligere og ny oppdragsgiver. I intervjuene kommer det frem at det også er positive faglige og arbeidsmiljømessige effekter av å bruke konsulenter. Noen mente at enkelte av IKT-systemene som var laget ikke hadde vært mulig å utvikle med kun egne ansatte. Det ble sagt at konsulenter bringer med seg kunnskap og ideer som gir grunnlag for innovasjon og at konsulenter kan være en inspirasjonskilde for miljøet på arbeidsplassen. Det ble også fremhevet som viktig at konsulentene sitter på huset, dvs. har en nærhet til oppdragsgivers organisasjon. Et annet poeng er at mye bruk av konsulenter fører til lite kontinuitet hos de ansatte på grunn av stadige omskiftninger. Dette igjen medfører mindre kompetanseheving og forutsigbarhet. Det fremheves også at det er behov for kompetanseoverføring begge veier. Når en konsulent kommer inn i f.eks. en offentlig etat, er det viktig at konsulenten får innsikt i virksomheten, slik at løsningene som lages passer inn i virksomheten.

2.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltagelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomhet (St.meld. nr. 7, 2008-2009). MDI har i den senere tid fått økt oppmerksomhet, og støtter blant annet opp under en lang tradisjon i den norske samarbeidsmodellen med aktiv og bred involvering av medarbeideren i ulike deler av virksomhetens aktiviteter (Vie, 2012). MDI kan allikevel sees på som en ny tilnærming til hvordan man ser på innovasjon i organisasjoner. MDI tar sikte på å forklare hvordan man bedre kan forstå hvordan medarbeideren er selve driveren av innovasjon i organisasjoner, og

hva som evt. hindrer realiseringen av det innovative potensiale som ligger i medarbeiderne. MDI inntar altså medarbeiderens ståsted og studerer medarbeideres relasjon til læring, endring og innovasjon. Dette representerer et nytt perspektiv og beskriver både fordeler og ulemper rundt innovasjonsprosessen som kommer til syne gjennom medarbeidernes daglige virke. Tradisjonelle modeller ser i hovedsak på innovasjon som noe nytt som løser praktiske problemer og gir en markedsverdi. Målet er som oftest økonomisk vekst og effektivisering av produksjon. Det som ofte blir oversett i disse modellene, er andre former for innovasjon. Dette kan dreie seg om hverdagslige improvisasjoner som medarbeidere gjør, for eksempel forbedringer av arbeidsprosesser, kreative løsninger basert på praktisk erfaring, kort sagt muligheter som medarbeideren ser i sin arbeidshverdag. Sentrale stikkord i MDI er bred og systematisk involvering av medarbeideres kompetanse, evne og vilje til å ta initiativ blant medarbeidere, og hvordan man best kan organisere arbeid og arbeidsplasser for økt læring. Amundsen & Kongsvik (2008) viser til viktigheten av «empowerment» av medarbeiderne, dvs. bred medvirkning og samarbeid i endringsprosesser i organisasjoner. Andre sentrale momenter er hvordan den enkelte medarbeider utøver, forstår og tolker sin rolle, hvordan man som medarbeider tilpasser seg men samtidig er med på å utforme og definere sin egen stilling i organisasjonen. Spørsmål rundt organisasjonskultur spiller en viktig rolle i MDI. Er kulturen en ledelsesparameter og et virkemiddel for ledelsen til å stimulere til en hensiktsmessig adferd som underbygger organisasjonens mål? Eller er det heller slik at kultur er et fenomen som skapes av medarbeiderne bevisst eller ubevisst? Hvilke rolle har kulturen ifht. hvordan innovasjoner oppstår i organisasjonen, hvilke ideer som blir forkastet eller akseptert (Brandt & Hasse, 2012), mao. hva ansees blant medarbeiderne som innovasjon? Hvilke rolle spiller så ledelsen i forhold til dette?

Et annet viktig moment i MDI er hvordan medarbeidere best samarbeider i grupper i forhold til innovasjon. Lotte Darsø omtaler innovasjonspedagogikk og kunsten å fremelske innovasjonskompetanse (Darsø, 2012). Hun skiller tydelig mellom betydningen av å undervise ikke bare *om* innovasjon, dvs. å kjenne til sentrale begreper og en basiskunnskap i innovative teorier, og det å undervise *i* innovasjon, dvs. gi praktisk erfaring i innovasjonsprosesser gjennom handling, oppdagelse og opplevelse. Hun har utviklet innovasjonsdiamanten som kan være et nyttig hjelpemiddel til å fokusere og fremheve menneskers innvirkning på innovasjonsprosessen og hva som fremmer eller hindrer den.



Figur 3. Innovasjonsdiamanten, innovasjonspedagogisk teoriramme (Darsø & Høyrup, 2012:95).

Hun introduserer et begrep hun kaller «preject» (ibid:66-67), som betegner det som kommer før et typisk prosjekt. Poenget hennes er at prosjektet som arbeidsform kjenner man godt til, men ikke det som skjer før prosjektet. Et preject er en målsøkende prosess som utføres av et team. Teamet forsøker å avdekke et området ved å lage spørsmål og kunnskap. Det er viktig å holde beslutningsrommet åpent, inntil det er hentet inn nødvendig informasjon. Hensikten er å identifisere et strategisk spørsmål, et nytt konsept eller et hensiktsmessig mål gjennom innovativ krystallisering (Darsø, 2012).

MDI må sees på som en retning innenfor innovasjonsforskningen som favner bredt, og overlapper med en tradisjonell oppfatning av innovasjon. Det som kan sies å være nytt er at MDI i tillegg ser på de mer uformelle og ikke planlagte og uoversiktlige prosessene som forekommer i en organisasjon og som kan bidra til innovasjon. Med andre ord ser man nærmere på innovasjoner som oppstår uten at det er formelt planlagt eller del av organisasjonens strategi, og i tillegg kanskje ikke lar seg påvirke av ledelsen. Det dreier seg da om aktiviteter hvor innovasjon i seg selv ikke var noe mål, men som uansett resulterer i innovasjon. Sett fra et makroperspektiv belyser MDI medarbeidernes rolle i forhold til innovasjon på et internasjonalt og nasjonalt nivå (Høyrup, et al., 2012b:3). MDI tar ikke stilling til om hvorvidt denne type innovasjon er top-down eller bottom-up prosesser, den kan være begge deler. Når det gjelder hvorvidt MDI kan sees på som en top-down eller bottom-up tilnærming på innovasjon, foreslår Høyrup (Høyrup, 2010) å skille mellom:

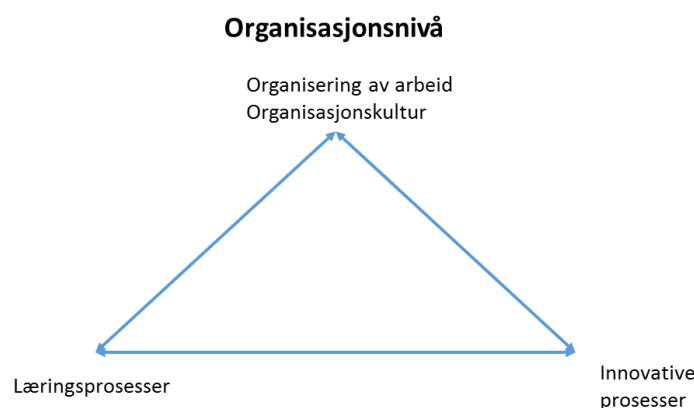
- Førsteordens MDI: Dette er bottom-up prosesser. Innovasjon oppstår gjennom den hverdagslige kulturelle praksisen til medarbeidere. Dvs. måten medarbeidere utfører sitt arbeide og samhandler med andre i håp om å bli et fullverdig medlem av sine organisasjoner. Dette skjer gjennom en «rekonstruksjon» av arbeid (Price, et al.,

2012), hvor innovasjon ikke er intensjonen men allikevel oppstår. Dette kan være små endringer som mange ikke vil velge å klassifisere som innovasjon, men summen av disse kan allikevel være av stor betydning.

- Andreordens MDI: En blanding av bottom-up og top-down prosesser, hvor ledelsen ønsker å systematisere førsteordens MDI, dvs. MDI som har blitt igangsatt av medarbeiderne selv.
- Tredjeordens MDI: En top-down-prosess hvor ledelsen inviterer medarbeiderne til å delta i innovative prosesser som f.eks. gjennom involvering i utviklingsprosjekter.

Det som også er verdt å merke seg er at i MDI kan innovasjoner oppstå blant medarbeidere som et produkt av deres hverdagslige aktiviteter uten at dette var noe planlagt mål for hverken ledelse eller medarbeider. Disse innovasjonsprosessene kan være uformelle, ikke-planlagte prosesser.

Høytrup, et al. (2012b) hevder at forskningen på MDI tyder på at innovative prosesser er tett sammenfiltret med læringsprosesser i en organisasjon, at læring og innovasjon går hånd i hånd, at det i praksis ikke er mulig å skille dem fra hverandre og at de utgjør en forutsetning for hverandre. Læring kan med andre ord gi innovasjon, og innovasjon kan gi læring. Figuren nedenfor viser hvordan innovasjon kan sees på som et samspill mellom læring, innovative prosesser og organisasjonskultur.

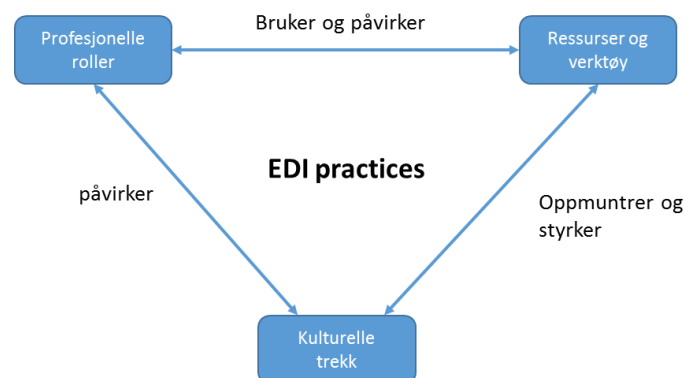


Figur 4. MDI i organisasjoner, modell (Høytrup, et al., 2012b:12)

Dette foregår i et komplekst samspill av prosesser som består av organisasjonskulturelle og individuelle faktorer. MDI ser på det å arbeide, lære og bedrive innovasjon som fundamentale menneskelige aktiviteter. Disse aktivitetene henger tett sammen, og er ikke nødvendigvis motstridende. Læring blir sett på som broen mellom arbeid og innovasjon. Relasjonen mellom medarbeider og organisasjonen er viktig. Grunnet behov for økt endringstakt søker

organisasjoner nye tilpasningsstrategier. Dette innebærer blant annet flatere strukturer, mindre hierarki, økt samarbeide med eksterne parter og delegering av makt og myndighet ut i organisasjonen. Dette gjør det mulig for medarbeideren å selv ta initiativ i en rekke problemstillinger, uten at ledere er særlig involvert, og gir økt frihet og handlingsrom for den ansatte. Det blir da viktig at medarbeideren har den nødvendige kompetansen for å løse de problemstillingene som skulle dukke opp. Samtidig må han i økt grad ta på seg ansvaret for å holde seg kompetansemessig oppdatert. I følge Høytrup bygger medarbeideren denne kompetansen gjennom formell og uformell læring, og kan etterhvert tilegne seg verdifull kunnskap som ledere ikke har. Denne kunnskapen kombinert med desentralisert initiativ og kreativitet muliggjør at medarbeideren blir selve driveren av innovasjon. Dette kan samtidig utgjøre en mulig trussel for organisasjonen: fri flyt av ideer og initiativ kan føre til en uorden i systemet noe som kan gi en uforutsigbar og ukomfortabel prosess. Ledelsen ønsker derfor å ha kontroll og kan enten gå inn i en koordinerende rolle, eller være den som inviterer medarbeidere inn i prosessen. Samtidig setter MDI fokus på at innovasjon ikke gjøres av individer, og at innovasjon i hovedsak er en sosial prosess. Det er vanskelig på forhånd å vite hvor en ide tar veien, hvilke aktører som bidrar underveis og hva det endelige utfallet blir. Det som antas å være en god måte å frembringe nye ideer på, er å kombinere ulike typer kunnskap og erfaring på tvers av fagdomener. Slik sett bygger man på fortiden for å lage noe nytt, i motsetning til å komme opp med noe helt nytt fra bunnen av som innebærer en mye høyere risiko.

For å øke den innovative kapasiteten til en organisasjon gjennom MDI hevder Aasen, et al., (2012b) at det kreves et samspill mellom følgende dimensjoner: roller, kultur og verktøy. Figuren nedenfor illustrer dette.



Figur 5. Elementer i MDI (Aasen, et al., 2012b:68)

Med roller Aasen, et al. (2012b) utgangspunkt i arbeidet til Goffman (1959). I følge Goffman kan roller defineres som et sett med forventninger rettet mot visse stillinger. Det å utøve en rolle sikter da til hvordan en person opptrer i sin stilling. Aasen, et al. (2012b) hevder at de viktigste egenskapene ved ledere når det gjelder MDI er åpenhet til endring og tillit i delegering av ansvar. De skriver videre at dette fordrer en mer åpen og konstruktiv dialog mellom leder og medarbeider, og at dialogen bærer preg av samarbeid, i stedet for instruksjoner fra leder til medarbeider (Aasen, et al., 2012b:63).

Høytrup, et al. (2012b) hevder at i MDI blir innovasjon sett på noe som er innebygd og integrert i de daglige arbeidsaktivitetene og utførelsen av arbeid, sett i sammenheng med de sosiale prosessene som eksisterer i en organisasjon. Relasjonen mellom medarbeideren og organisasjonen blir sentral, samt hvordan organisasjonen understøtter utvikling av medarbeideren for å frigjøre det innovative potensialet som ligger i medarbeideren. I følge Price, et al. (2012:77), har denne relasjonen endret seg dramatisk de siste tiårene. Årsakene til dette ligger delvis i at arbeidet har endret seg i retning av økt tjeneste- og kunnskapsarbeid. En annen årsak, ifølge Price, er flatere strukturer, økt autonomi til medarbeidere, mindre formalisering, og økt samarbeid på tvers av organisasjoner. Price beskriver medarbeiderdrevet innovasjon på følgende måte:

Definisjon II

"We take the view here that innovation arises from the everyday cultural practices of workers – the ways workers enact their jobs, interact with each other and seek to become fuller members of their organizations. It occurs through workers finding ways of meeting their own interests and desires as well as those of their employers."

(Price, et al., 2012:77)

Price sikter her til hvordan den moderne medarbeider forventer å kunne ta ansvar for egen læring og utvikling. I tillegg vil det også ligge en forventning om å ta ansvar og eierskap til arbeidsoppgaver som ikke er tydelig definert av organisasjonen eller innenfor stillingen de er ansatt i.

Høytrup foreslår en utvidet definisjon:

Definisjon III

«Employee-driven Innovation refers to the generation and implementation of new ideas, products and processes – including the everyday remaking of jobs and organizational practices – originating from interaction of employees, who are not assigned to this task. The processes are unfolded in an organization and may be integrated in cooperative and managerial efforts of the organization. Employees are active and may initiate, support or even drive/lead the processes.»

(Høyrup, et al., 2012b:8)

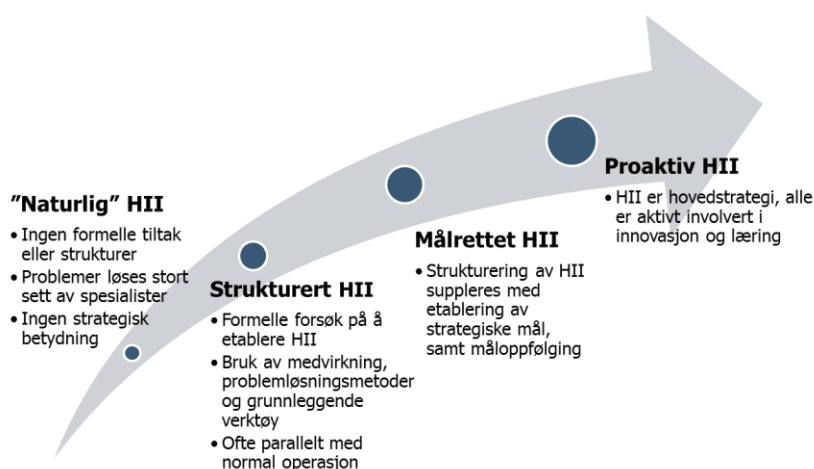
I denne definisjonen kan det virke som medarbeiderdrevet innovasjon er en «bottom-up»-prosess. Høyrup mener derimot at det ikke er så enkelt, og beskriver et komplekst bildet av hvordan innovasjon oppstår. Han sikter til at innovasjon i hovedsak dreier seg om *sosiale prosesser*, og viser til at i moderne organisasjoner er det sjelden individer som skaper innovasjon alene. Han hevder derimot at innovasjon er noe som oppstår i samspill mellom flere aktører og flere nivåer i organisasjonen, noe som gjør hele prosessen mer kompleks.

For å undersøke om de finnes en "beste praksis"-tilnærming for å realisere MDI, ble det utført et forskningsprosjekt (Aasen, et al., 2012b) hvor det ble foretatt intervjuer med 20 norske organisasjoner. Dette arbeidet viste at selv om man ikke fant noen entydig "beste praksis", var det allikevel noen tydelig fellestrekk hos de organisasjonene som hadde lyktes med MDI. Arbeidet indikerte at MDI dreier seg mer om hvordan ledere og medarbeidere ser på og forstår sine roller, og mindre om formelle strukturer. Når det gjelder kulturelle kjennetegn, fant de (ibid.) noen fellestrekk i virksomheter som de hevder har lyktes med innovasjonsarbeid. I denne sammenheng ser de på kultur som *«spredte menings-nettverk eller grunnleggende antakelser som gir folk retningslinjer for visse tankemønstre»* (ibid.:62). Med andre ord ser de på kultur som tradisjoner for å handle og tenke på spesielle måter. Figuren nedenfor viser hvilke kulturelle fellestrekk de fant i sitt arbeid. De understreker at ikke alle bedriftene de undersøkte nødvendigvis hadde alle trekkene i like stor grad.



Figur 6. Kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI (Aasen, et al., 2012b:64)

Det tradisjonelle synet er at innovasjon er noe som gjøres av egne enheter innen FoU, markedsføring, eller design og IT. Tidd & Bessant (2009) hevder derimot at de underliggende evnene til problemløsning og kreativitet ligger iboende i alle mennesker. Om man kan finne mekanismer som stimulerer til bruk av disse evnene på kontinuerlig basis, utgjør dette et enormt potensiale, ikke bare for økonomisk vekst, men også for andre typer merverdi. Selv om hver enkelt ansatt kun bidrar med inkrementelle forbedringer, kan summen av disse endringene ha stor innvirkning (Figuereido, 2001). Tidd og Bessant kaller dette for High Involvement Innovation (HII). I følge Aasen & Amundsen (2011:128) synes HII å være mer eller mindre identisk med MDI. Et godt eksempel er fokuset på kontinuerlig forbedring («*Kaizen*») i japanske foretak i etterkrigstiden. Foretak som Toyota og Matsushita mottar årlig millioner av forslag til forbedringer, og flesteparten av disse forslagene blir implementert. Videre beskriver Tidd og Bessant et slags veikart for reisen frem mot HII bestående av flere nivåer som vist i figuren nedenfor. Veikartet sier noe om det modenhetsnivået organisasjonen befinner seg på ift. HII, og hvert nivå har et sett med utfordringer som må overkommes for å komme videre til neste nivå.



Figur 7. Modningsprosess på vei mot fullstendig High Involvement Innovation (Tidd & Bessant, 2009)

2.4 Åpen innovasjon

Det er Professor Henry Chesbrough som regnes som opphavet til konseptualiseringen av åpen innovasjon. I hans bok *Open Innovation, The new Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Chesbrough, 2005), beskriver han en modell som av mange blir oppfattet som et ny måte å tenke på når det gjelder måten organisasjoner burde tilnærme seg innovasjon på.

For å forklare hvordan denne nye tilnærmingen skiller seg fra en mer tradisjonell tankemåte tar Chesbrough utgangspunkt i hvordan han mener innovasjon ble drevet tidligere, og hvorfor denne nye tilnærmingen, åpen innovasjon, etterhvert stod frem som mer hensiktsmessig. Han hevder at på 1970-tallet ble intern forskning og utvikling (FoU) ansett å være en strategisk forutsetning for organisasjonen, og det Porter omtaler som en konkurransemessig fordel (Porter, 1985). Det interne FoU-arbeidet ble sett på som en barriere som hindret nye konkurrenter i å entre markedet. Det var kun de store selskapene som hadde råd til å bygge opp store interne FoU-enheter som kunne være med å konkurrere. Chesbrough beskriver dette som om de store bedriftene hadde et slags kunnskapsmonopol innenfor sine bransjer. FoU-arbeidet var preget av å være lukket i den forstand at ideer og teknologier som ble oppdaget ble holdt innenfor organisasjonens rammer, og kun spredt ut til organisasjonens eksisterende marked via de eksisterende interne salgskanalene. Det var med andre ord lite samarbeid med eksterne parter og i tillegg var FoU-arbeidet skilt fra den daglige operasjonen. Fokuset for arbeidet holdt seg som regel innenfor den bransjen organisasjonen befant seg i.

Chesbrough (2005: xxii) betegner dette som en lukket modell hvor organisasjonene «gjorde alt selv». De genererte alle sine ideer gjennom egen forskning, de utviklet dem selv, laget produktene selv, drev markedsføring. Service og support til kunder ble også håndtert internt. Alt foregikk innenfor den samme organisasjonen og fokus var rettet innover i egen organisasjon. Punktene under gjengir en liste med oppfatninger som beskriver dette tankesettet (Chesbrough, 2005:xx):

- Man burde ansette de beste og smarteste folkene slik at de beste innenfor industrien jobber for en.
- For å få nye produkter og tjenester ut i markedet må man oppdage og utvikle dem selv.
- Hvis man oppdager noe først vil man få det ut til markedet først
- Det firma som er først ute med et produkt i markedet er den som vinner.
- Hvis man er ledende i sin industri til å investere i FoU kommer man til å oppdage ikke bare flest ideer, men også de beste ideene, og slik sett være en markedsleder.

- Man må ha kontroll på sine intellektuelle eiendeler (IP) slik at våre konkurrenter ikke får en avkastning på våre ideer.

Chesbrough beskriver hvordan dette tankesettet lenge fungerte utmerket. Det ble etablert store interne FoU-sentre som gjorde banebrytende gjennombrudd. Disse gjennombruddene gjorde det mulig for selskapene å tilby nye produkter og tjenester til markedet som igjen ga økt salg og høyere marginer. Avkastningen ble igjen brukt til å investere i mer FoU som ga nye gjennombrudd. Den strenge beskyttelsen av IP gjorde det vanskelig for konkurrenter å dra nytte av de nye oppdagelsene. Ideer og prosjekter ble evaluert ved en rekke faste kontrollpunkt. Systemet var designet slik at det luket ut falske positive, dvs. ideer eller prosjekter som så lovende ut i begynnelsen, men som etter hvert mistet sitt potensiale i forhold til organisasjonens forretningsmodell. Tanken var at de ideene som kom seg gjennom nåløyet hadde en bedre sjanse for suksess i markedet.

Rundt 1990 var det flere faktorer som gjorde at denne lukkede modellen ble utfordret. Samtidig som flere fikk høyere utdanning, ble det mer og mer vanlig at folk med kjernekompetanse byttet arbeidsgiver. I følge Chesbrough bidro dette til at kunnskapen som tidligere var beskyttet i lukkede FoU-siloer, ble tilgjengelig for andre små og store bedrifter. Kundene fikk også mer og mer kunnskap. Det viste seg etter hvert at selv små bedrifter kunne utgjøre en trussel for store veletablerte aktører. En annen faktor var at tiden det gikk fra et produkt eller en tjeneste ble lansert i markedet, til det ikke lenger var attraktivt for kundene å kjøpe produktet eller tjenesten, ble kortere. Organisasjoner som tidligere dominerte det nasjonale markedet, fikk økt konkurranse fra dyktig utenlandske konkurrenter.

Chesbrough beskriver at hvis en medarbeider gjorde et teknologisk gjennombrudd i den lukkede modellen, hadde han ingen alternativer, det måtte gå sin gang gjennom det interne systemet med kontrollpunkter. Men nå hadde plutselig denne medarbeideren et alternativ, han kunne bryte ut av egen organisasjon og få støtte av Venture Capital (VC) til å etablere en ny bedrift med en annen forretningsmodell i et potensielt annet marked. Selv om dette innebar en stor risiko for utbryterne, var oppsiden tilsvarende stor. Konsekvensen av dette, ifølge Chesbrough, var at organisasjonen som finansierte FoU-arbeidet ikke fikk være med å høste gevinsten av FoU-arbeidet sitt. I tillegg var det ofte slik at utbryterne som fikk fortjenesten ikke hadde et tilstrekkelig FoU-apparat til å fortsette forskning på og videreutvikling teknologien de hadde profitert på.

Alle disse faktorene bidro til at den lukkede modellen ikke lenger var like bærekraftig, og en mer åpen modellen kalt åpen innovasjon, viste seg å ha forklaringskraft:

D3: *"Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology. Open Innovation combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model."*

(Chesbrough, et al., 2006:2)

Forretningsmodellen spiller en helt sentral rolle i åpen innovasjon. I følge Chesbrough avhenger verdien⁴ av en ide eller en teknologi av forretningsmodellen. Det er således ingen iboende verdi i selve teknologien, verdien bestemmes gjennom forretningsmodellen som brukes for å få teknologien ut i markedet. Om man bruker to ulike forretningsmodeller på samme teknologi, vil verdien bli forskjellig for de to modellene. Chesbrough hevder videre at til og med en dårligere teknologi som bruker en bedre forretningsmodell, vil kunne gi mer verdi enn en bedre teknologi med en dårligere forretningsmodell. Forretningsmodellen definerer hvilke problemer en kunde har som skal løses, og bruker eksterne og interne ideer til å løse dem. Forretningsmodellen sørger også for at bedriften får en del av verdien som blir produsert i samarbeid med andre. Dette samarbeidet består i en utveksling og bruk av både interne og eksterne ideer til noe som skaper verdi. Åpen innovasjon tar også utgangspunkt i at interne ideer kan vandre ut av opphavsorganisasjonens rammer og over i nye markeder, evt. til andre bedrifter som kommersialiserer ideene i sitt marked. Åpen innovasjon har fremdeles mekanismer for å kartlegge falske positive, men åpner opp alternative stier for disse ideene; hvis ideen ikke kan lykkes i organisasjonens marked kan IP'en lisensieres ut til andre organisasjon som har en forretningsmodell hvor ideen lar seg kommersialisere, evt. at man starter en ny bedrift med en forretningsmodell som passer bedre. Dette representerer en helt ny tenkemåte i forhold til IP, ifølge Chesbrough. I stedet for å kontrollere egen IP for å holde konkurrenter unna, kan man i stedet fokusere på å tjene på andres bruk av sin IP gjennom å tilgjengeliggjøre den for eksterne.

⁴ Man kan hevde at Chesbrough fokuserer på økonomisk merverdi, i motsetning til andre modeller på innovasjon som har et bredere syn på verdi enn kun økonomisk gevinst.

Åpen innovasjon bygger på at alle parter har rikelig tilgang på kunnskap, og at man må bruke denne kunnskapen på nye kreative måter om den skal gi verdi til selskapet. I dag mener Chesbrough at de store kunnskapsmonopolene til de store FoU-organisasjonene er borte, og at kunnskapen er spredt i mye større grad enn tidligere, mye takket være internett og annen informasjonsteknologi. Den kunnskapen som et firma tilegner seg begrenses ikke til kun å brukes mot eksisterende markeder. Samtidig gjelder at eksisterende veier til markedet ikke skal begrenses til kun å bruke interne ideer. I tillegg er det et poeng at kunnskapen har blitt mer mobil. I dette legger Chesbrough blant annet at man må handle raskt hvis gode ansatte kommer med gode ideer. Går det for lang tid fra ideen dukker opp til den blir tatt tak i, risikerer organisasjonen at ideen og kunnskapen forsvinner ut til en konkurrent sammen med den ansatte.

Chesbrough hevder videre at denne «nye» tilnæringsmåten til innovasjon har noen konsekvenser i forhold til hvordan en bedrift organiserer seg i forhold til forskning og innovasjon. Tabellen på neste side gir en oppsummering av noen motstridende prinsipper som ligger til grunn for henholdsvis lukket innovasjon og åpen innovasjon⁵.

⁵ Figuren er oversatt til norsk av undertegnede

Lukket innovasjon	Åpen innovasjon
De smarteste menneskene innen vårt felt jobber for oss	Ikke alle de smarte menneskene jobber for oss. Vi må samarbeide med smarte mennesker både innenfor og utenfor vår organisasjon.
For å få en avkastning på FoU må vi oppdage det, utvikle det å få det ut i markedet på egenhånd.	Ekstern FoU kan gi stor verdi. Vår interne FoU er nødvendig for å få en del av denne verdien.
Hvis vi oppdager det først vil vi få det ut i markedet først.	Vi må ikke være opphavet til forskningen for å tjene på den.
Det firma som er først ute med en innovasjon i markedet er den som vinner.	Det er viktigere å lage en god forretningsmodell enn å være først ute i markedet med en innovasjon.
Hvis vi kommer opp med flest og best ideer innenfor vår industri så vinner vi.	Hvis vi er de flinkeste til å utnytte både interne og eksterne ideer så vinner vi.
Vi må ha streng kontroll på IPen vår, slik at våre konkurrenter ikke tjener på våre ideer.	Vi bør tjene på andres bruk av vår IP, og vi bør kjøpe andre IP

Tabell 1. Ulike prinsipper for lukket innovasjon og åpen innovasjon (Chesbrough, 2005: xxvi)

2.4.1 Åpen tjeneste-innovasjon

Modellen rundt åpen innovasjon har i de siste årene dreid fokus i retning av tjenesteinnovasjon (Chesbrough, 2011). Årsaken til dette er blant annet at stadig mer av bedrifters fortjeneste kommer fra salg av tjenester – ikke produkter.

Men hva menes med en tjeneste i denne sammenhengen? (Grönroos, 2000) operer med følgende definisjon:

Definisjon IV

«En tjeneste er en aktivitet eller en serie av aktiviteter av mer eller mindre immateriell natur som vanligvis, men ikke nødvendigvis, foregår i interaksjon mellom kunden og tjenesteleverandørens personale og/eller fysiske ressurser/varer og/eller systemer, som tilbys som en løsning på kundens problemer/behov»

(Grönroos, 2000)

Chesbrough beskriver en tjeneste slik:

Definisjon V

«The term service refers to a change in the condition of a person, or a good belonging to some economic entity, brought about as the result of the activity of some other economic entity, with the approval of the first person or economic entity»

(Chesbrough, 2011:32)

For å bedre forstå hva som karakteriserer tjenester har Tidd & Bessant (2009) valgt å se på hvilke egenskaper ved tjenester som skiller dem fra mer tradisjonell produksjon av varer og produkter.

I følge Tidd & Bessant er for det første varer håndgripelige, mens tjenester er mer immaterielle. Videre konsumeres tjenestene mer eller mindre samtidig som når de kjøpes. Det er liten forsinkelse fra tjenesteproduksjon til tjenestekonsumering, noe som skaper utfordringer i forhold til å planlegge for svingninger i tilbud og etterspørsel. I motsetning til tradisjonell vareproduksjon, hvor produkter kan lagres over tid, er det som regel vanskelig å lagre en tjeneste til senere. Når det gjelder kundekontakt har de fleste ansatte i en tradisjonell produksjonsbedrift liten eller ingen kundekontakt. I en tjenestetilbyderes virksomhet er dette heller normen enn unntaket. Hvordan kunden oppfatter tjenesten i forhold til ytelse og kvalitet blir viktig, også i forhold til kundens forventninger (ibid:426-427). En tjeneste som overgår kundens forventninger blir antatt å være god. Hvordan tjenesten oppfattes bygger blant annet på synlig inntrykk, hvor responsiv tjenestetilbyder er i forhold til å yte service, kompetanse, garanti for at tjenesten kan leveres, samt empati i form av å forstå kundens situasjon og gi individuell oppmerksomhet (ibid.). Når en kunde kjøper et produkt betaler han gjerne en engangssum, i motsetning til en tjeneste som ofte betales i mindre beløp over tid, gjerne i form av et abonnement. Dette betyr igjen at bedriften må etablere andre former for salgs og distribusjonsprosesser, og også andre typer salgskompetanse.

Høydal (2008) hevder at etter hvert som globaliseringen fører til at handelsbarrierer blir brutt ned, kombinert med en teknologisk utvikling som muliggjør bedre kommunikasjon er det grunn til å tro at tjenester blir mer stedsuavhengige. Den teknologiske utviklingen sammen med økende grad av globalisering og oppmyking av handelsbarrierer tyder på at vi vil ha en

utvikling hvor tjenester i større grad blir stedsuavhengige. Samtidig understreker han at nærhet til kundene og kulturell forståelse er viktig for å levere en god tjeneste.

En annen forskjell på tjeneste og produksjonsfirma er hvilke måleparametere man bruker i organisasjonen. I et produksjonsfirma vil man typisk se indikatorer som lagernivå, gross margins, antall produkter som har feil etc. I en virkelig tjenesteorientert virksomhet vil man se andre indikatorer som hvor lenge man klarer å holde på en kunde, livsløpsanalyser i forhold til verdien av en kunde, hvor fornøyde kunden er osv.

Tjenestesektoren er en svært heterogen sektor (ECON, 2005), og hvordan den deles opp i ulike kategorier er et stadig tilbakevendende tema. Et skille som er interessant i forhold til denne oppgaven, er et skille som går mellom såkalt kunnskapsintensiv tjenestesektor og mindre kunnskapskrevende tjenesteyting. Det er interessant i forhold til oppgaven av to årsaker. For det første er case-bedriften hvor informantene er hentet fra, en Kunnskapsintensiv tjenestetilbyder (KIT). Konsulentfirma av denne typen tilbyr tjenester som krever profesjonell kunnskap og kompetanse, og konsulentene blir ofte satt til å løse komplekse problemstillinger som krever stor evne til kreativitet, samarbeidsevne og autonomi. For det andre er det nettopp i disse kunnskapsintensive tjenestene Chesbrough ser et potensiale for innovasjon. Etter hvert som produkter blir en mindre og mindre del av økonomien blir tjenesteinnovasjon viktigere. Chesbrough hevder at om ikke organisasjoner endrer fokus mot tjenesteinnovasjon, risikerer de at produktene deres går i noe han kaller «*the commodity trap*». Det vil si at produktene ikke skiller seg ut, de blir solgt på bakgrunn av hva det koster å produsere dem, ikke verdien til produktet. Schiefloe (2001:1) beskriver disse produktene som «*pregløse standardvarer som ikke varierer merkbart i kvalitet*». Eksempler på slike produkter er råvarer som stål, kull, kaffe og hvete, eller produkter som bensin. Det er mange leverandører, konkurransen er høy, produktene er de samme og prisene faller i takt med stadig mer effektive produksjons- og verdi -kjeder. Kunnskapen rundt effektiv produksjon, verdikjeder og prosessrammeverk som Total Quality Management, har resultert i produkter av mye høyere kvalitet. Problemet er bare at alle produserer dem like bra, og dette kan ha en negativ påvirkning på konkurranseevnen. At produkter har stadig kortere levetid på markedet bidrar ytterligere til problemet. I en stadig økende tjenesteøkonomi vil også tjenester kunne gå i denne fellen, som gjør det vanskeligere å differensiere seg. Dette ser man f.eks. i tjenester innenfor en bank og finans.

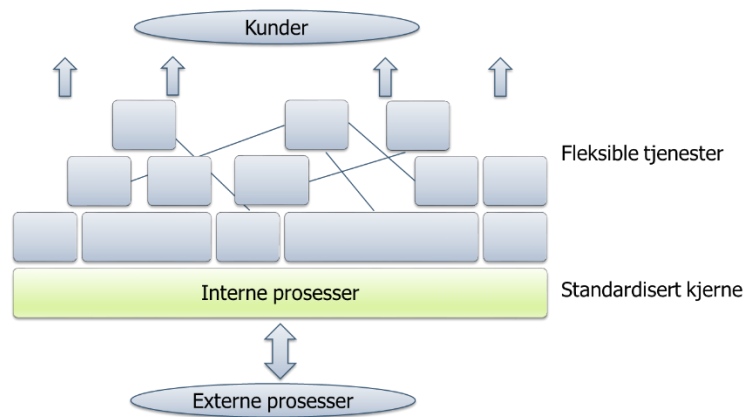
En utfordring er at man vet mye mindre om hvordan vi skal drive innovasjon innfor tjenester i forhold til produkter. Målet med å fokusere på tjenester er å gi kunden en overlegen kundeopplevelse sammenlignet med konkurrentene. Tradisjonell produkttankegang fokuserer på å presse kostnadene og priser ned ved å optimalisere verdikjeder og produksjon f.eks. gjennom fjerning av unødig buffere og såkalt LEAN tankegang. Verktøyene man bruker for å få dette til⁶ er etter hvert velkjent, og de fleste bedrifter bruker dem. Resultatet, ifølge Chesbrough, er at man ikke lenger klarer å differensiere seg på denne måten. Man må da finne andre måter å differensiere seg på, og Chesbrough foreslår da å gi kunden en unik opplevelse som dekker kundens behov gjennom en kombinasjon av tjenester plassert på toppen av en tjenesteplattform.

Følgende prinsipper ligger til grunn for Åpen tjenesteinnovasjon (Chesbrough, 2011:17):

1. Se på din bedrift som en tjenestebedrift
2. Inviter kundene dine til å samarbeide og sammen skape nye innovasjoner
3. Operer i et samarbeidsklima som er åpent i forhold til kunder og andre bedrifter.
4. Gjør endringer i bedriftens forretningsmodell slik at den støtter opp under et tjenesteperspektiv

Der hvor produktbedrifter fokuserer på standardisering, bør bedrifter i tillegg fokusere på skreddersøm og tilpasning av tjenester til kundens behov. Kundens totalopplevelse bør være i fokus og styre hvordan tjenestene utformes, samtidig som man oppnår en viss grad av standardisering. Det blir med andre ord et spenningsfelt mellom standardisering og individuell tilpasning som må mestres. For å imøtekomme denne utfordringen kan bedrifter velge å organisere seg på en annen måte, med en standardisert kjerne som tilbyr gjenbrukbare byggeklosser som kombineres til unike tjenester som tilbys kundene. Figuren nedenfor illustrer dette.

⁶ Prosessrammeverk som Six Sigma, og Total Quality Management



Figur 8. Organisering for tilpasning og standardisering (Chesbrough, 2011:21)

I stedet for å se på kundene som en passiv part som kun kjøper bedriftens tjenester, er det mulig å jobbe tett med kunden og innovere sammen med dem. Produkttilpasning basert på feedback fra kunden er ikke noe nytt, poenget er at når bedriften tilbyr tjenester så står kundens *opplevelse* av tjenesten i sentrum. Disse opplevelsene er ikke så lett håndgripelige, og utfordringen blir å omdanne denne kunnskapen fra en taus form (eng: tacit) til en mer eksplisitt form. Den tause kunnskapen kommer fra erfaringer kunden gjør seg, og lar seg vanskelig kommunisere. Derfor er det viktig med et tett samarbeid med kunden for å avdekke hva en kunde faktisk ønsker seg. Nyttige spørsmål å stille kan være: «Hvilke opplevelse er det vi selger kunden vår? Hvilke behov er det vi dekker for kunden? Hva er det *egentlig* vi selger?»

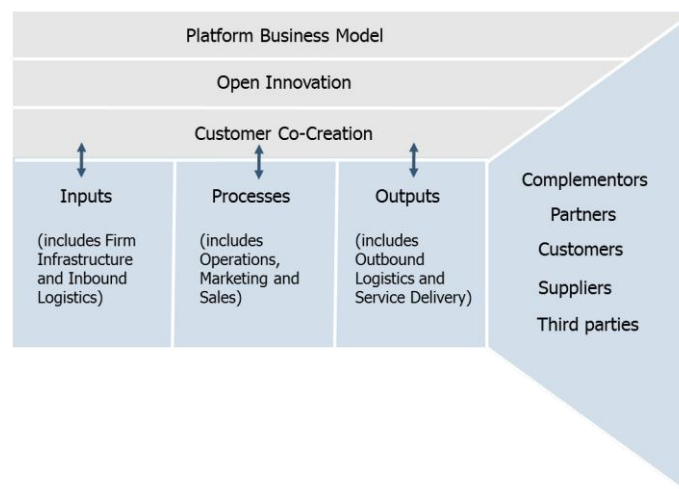
Det er viktig å fremheve at det å levere tjenester ikke er noe nytt. Men det Chesbrough sikter til er å gå bort fra en produktsentrert forretningsmodell og sette tjenester i sentrum. Dette mener Chesbrough representerer et fundamentalt skifte i forretningsmodellen og måten å organisere virksomheter på. Dette betyr at det er tjenester bedriften lever av⁷. For å illustrere dette viser figuren nedenfor en typisk produktfokusert forretningsmodell. Denne modellen stammer fra Porter (Porter, 1985), og viser hvordan produkt er selve enheten som flyter gjennom en verdikjede. Dette er modellen som de fleste produktfokuserte virksomheter følger i dag, og også en god del tjenestetilbydere.

⁷ Gjerner i form av en kombinasjon av tjenester og produkter, men tjenestene er i kjernen.



Figur 9. Produktsentrert forretningsmodell basert på verdikjede (Chesbrough, 2011:33)

Modellen viser tydelig at tjenester kun utgjør siste ledd i verdikjeden, og slik sett kun en liten del av fortjenesten. Denne delen av forretningen er typisk organisert som et kostsenter⁸. Begreper som «After-sales» og kundeservice er eksempler på slike tjenester, men det er ikke dette Chesbrough sikter til når han snakker om en tjenestesentrert modell. Disse tjenestene er kun til for at kunden skal kjøpe produktet, de er ikke kjernekritiske for forretningen. I stedet for å la produkter gå igjennom verdikjeden foreslår han en alternativ modell som passer bedre som en forretningsmodell for kunnskapsintensive tjenestetilbydere. Denne alternative modellen er vist i figuren nedenfor.



Figur 10. Åpen tjenestesentrert verdikjede (Chesbrough, 2011:35).

I denne modellen er det fremdeles inputs og outputs som i Porters verdikjede, men disse samhandler ikke kun med interne funksjoner men også tett med kunden. Eksterne ideer og tjenester kommer utenfra gjennom åpen innovasjon, og investeringsstøtte kommer inn fra tredjepart gjennom en plattformbasert forretningsmodell. Etter hvert som tjenesten går

⁸ Et kostsenter er en divisjon i en virksomhet som blir finansiert gjennom fortjenestemarginen. Kostsenteret øker virksomhetens kostnader, men bidrar indirekte til overskuddet.

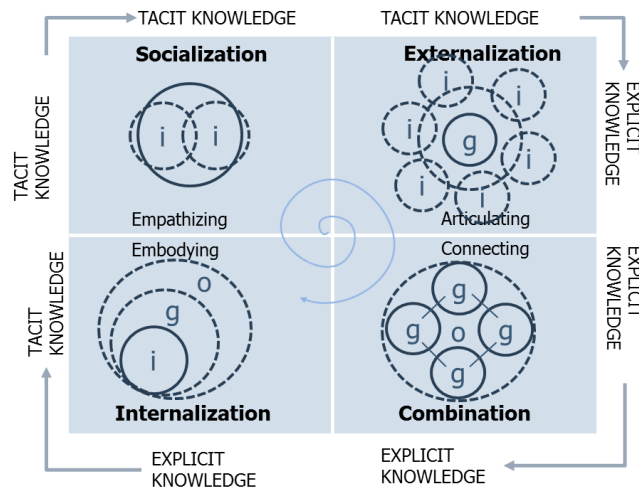
gjennom verdikjeden og ut til markedet stopper ikke tjenesten opp. I stedet øker den i omfang ved å kombinere inn andre aktiviteter og tilbud fra tredjeparter. I denne modellen er åpen innovasjon og tjenester kjernen, det er tjenestene som står for verdiskapingen og det er tjenestene som brukes til å differensiere seg fra andre konkurrenter. En årsak til at interaksjonen med kunden er viktig, er at man ikke klarer å kartlegge alle behovene kunden har i utgangspunktet. Men ved å gå inn i en åpen dialog som inviterer kunden inn i prosessen gjennom hele livssyklusen til tjenesten, vil man kunne komme frem til innovative resultater. Dette blir en kontinuerlig iterativ prosess, i stedet for at prosessen låses på et bestemt punkt.

2.5 Kunnskap, læring og innovasjon

I en stadig voksende kunnskapsøkonomi hvor tjenester blir mer fremtredende, er det hensiktsmessig å presisere hva vi mener med kunnskap i denne sammenhengen. Som definisjon på kunnskap tar jeg utgangspunkt Nonaka & Takeuchi (1995) sin SECI-modell. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i denne modellen fordi den danner et godt teoretisk grunnlag for videre diskusjon rundt hvordan kunnskap oppstår og spres. De deler kunnskap inn i to hovedkategorier (Polanyi, 1966):

1. Eksplisitt kunnskap. Dette er kunnskap som enkelt lar seg overføre via enkeltpersoner. Eksempler på slik kunnskap er grammatiske uttalelser, matematiske uttrykk, spesifikasjoner og manualer.
2. Taus (eng.: tacit) kunnskap. Dette er kunnskap som er vanskelig å formidle ved hjelp av et formelt språk. Det er ofte snakk om personlig kunnskap som er innbakt i individuelle erfaringer, handlinger og innehar uhåndgripelige faktorer som personlig overbevisning, perspektiver og verdier. Subjektive vurderinger, intuisjoner og antakelser faller også inn i denne kategorien. Taus kunnskap deles videre i to dimensjoner; den tekniske dimensjonen, ofte referert til som "know-how", og den kognitive dimensjonen som består av personlige verdier, idealer og mentale modeller.

Modellen beskriver hvordan kunnskap dannes i organisasjoner og gir en god forståelse av dynamikken i denne prosessen. Nonaka og Takeuchi ser på kunnskapsdannelse som en prosess som i form av en spiral veksler mellom eksplisitt og taus kunnskap. Dette samspillet mellom taus og eksplisitt kunnskap fører til at ny kunnskap dannes.



Figur 11. Utvikling av kunnskap og kunnskapskonvertering, SECI-spiral (Nonaka & Takeuchi, 1998)

Kunnskapsdannelse blir her sett på som en dynamisk samhandling mellom eksplisitt og taus kunnskap. Modellen tydeliggjør fire steg i denne prosessen med å omdanne kunnskap. Hvert steg kan sees på som en prosess av noe Nonaka og Takeuchi omtaler på engelsk som «*self-trancedence*» (Nonaka & Takeuchi, 1998). I dette ligger at individet, symbolisert med en «i» i figuren, må søke utover seg selv og forsøke å se seg selv som del av noe større. Dette foregår på flere nivå, i forhold til en gruppe symbolisert med en «g», og organisasjonen symbolisert med en «o». Hva dette innebærer er forklart nedenfor, hvor hver av de fire formene for omdanning av kunnskap utdypes:

- *Sosialisering*: Deling av taus kunnskap gjennom kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Dette krever at deltakerne tilbringer mye tid sammen, og lærer hverandre å kjenne. Empati, tillit og samspill står sentralt. Et eksempel kan være et langvarig internship i en bedrift. Slik langvarig interaksjon med andre mennesker gjør det mulig å forstå hvordan andre tenker og føler. Dette innebærer at for at taus kunnskap skal kunne deles, må man utvikle empati for kollegaer og kunder. «Selvet» utvider seg slik sett til å dele den tause kunnskapen. Dette innebærer en fysisk nærhet og tett samhandling med kollegaer og kunder. Sosialiseringen omhandler også deling av taus kunnskap, og tanken er at man etablerer en «arena» eller et «rom» hvor denne kunnskapen gjøres tilgjengelig for andre. Dette «rommet» omtales som «Ba» (Nonaka & Takeuchi, 1998).
- *Eksternalisering*: Kunnskapen går fra en taus til en eksplisitt form. Dette innebærer utvikling av konsepter, som innebefatter den tause kunnskapen, og gjør det mulig å kommunisere denne kunnskapen til andre. Disse konseptene kan være bilder,

metaforer, historier eller andre visuelle former for presentasjon. Her går selvet utover seg selv og forplikter seg til gruppen, vist som en «g» i figuren, og slik sett blir en del av den. Individenes ideer smelter sammen og blir en del av gruppens kollektive bevissthet. Man forsøker å etablere en samarbeidsklime i gruppen hvor alle lytter og bidrar til det beste for alle i gruppen. En viktig utfordring er å oversette kunders tause kunnskap til en form som lar seg forstå og kommunisere.

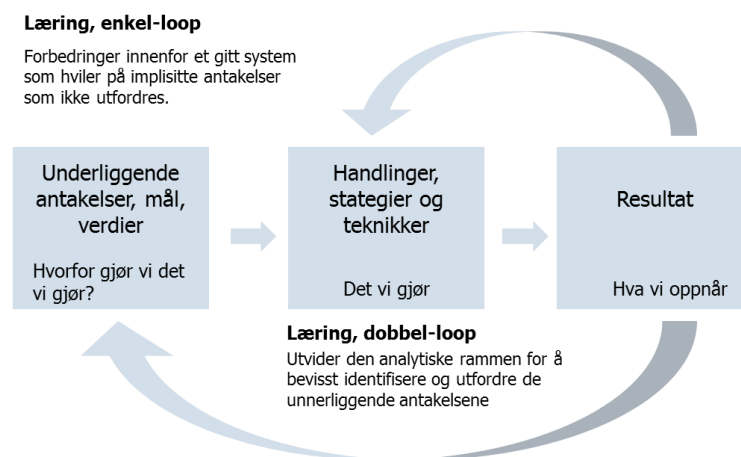
- *Kombinering:* Her kombineres og systematiseres ulike typer eksplisitt kunnskap til noe større, mer konkret og anvendelig. Dette kan også innebefatte å hente inn kunnskap utenfra organisasjonen, vist som en «o» i figuren. Et eksempel kan være en prototype eller en rapport. Her er det fokus på systematisering av kunnskapen, og spredning av kunnskapen mellom medlemmer i organisasjonen. Denne kunnskapen setter organisasjonen i stand til å ta praktiske valg.
- *Internalisering:* Dette har en sterk parallell til det man kaller «learning by doing». Fokuset er nå på individet, og hvordan det velger ut den kunnskapen som er relevant for seg ut ifra den tilgjengelige eksplisitte kunnskapen i organisasjonen. Dette krever på sin side at individet finner sin plass i forhold til grupper og organisasjonen. Her blir den eksplisitte kunnskapen del av den ansattes kunnskapsbase (mental modell), og blir en verdi for organisasjonen fordi man har lært å kunne utføre noe i praksis. Gjennom en internalisering gjøres kunnskapen om til handlinger og praksis,

Spiralen illustrerer hvordan de fire modusene av kunnskapsdannelse samspiller. Spiralen blir større og større etter hvert som den beveger seg opp igjennom organisasjonen. En spiral kan igjen trigge en ny. Nonaka og Takeuchi hevder at man i vesten tradisjonelt stort sett har lagt stor vekt på eksplisitt kunnskap. I f.eks. Japan er det derimot mer vanlig å se på kunnskap i hovedsak som taus kunnskap som er vanskelig å se og oppdage. De hevder at det er antatt at overføring og flyt av taus kunnskap har en positiv effekt på innovasjon, og da særlig koblet til virksomhetens evne til å tilpasse og bruke ny kunnskap og teknologi. En organisasjons evne til å tilegne seg taus kunnskap kan utgjøre en forretningsmessig fordel, nettopp fordi den er så vanskelig å oppdrive. En annen måte å si det på er at det er viktig å ha *innsikt* i kundens behov.

Modellen til Nonaka og Takeuchi er ikke uten kritikk. Darsø (2012:93) hevder at deres fokus primært er på vitendeling og viteninnsamling, og ikke skapning av ny viten. Hun hevder at målet først og fremst er å utveksle og utnytte eksisterende viten i organisasjonen, også ved å innhente viten utenifra, når det er relevant. Videre hevder hun at den dynamikken og det

kaoset som ofte er karakteristisk med en innovasjonsprosess, ikke er inkludert eller belyst av modellen. Hun viser til at man da navigerer inn i det ukjente.

Det finnes en rekke teorier rundt hva læring er, hvordan vi lærer og hvordan dette er koblet til innovasjon. En velkjent modell er Argyris skille mellom læring i enkel-loop og dobbel-loop (Argyris, 1978).



Figur 12. Læring i enkel-, og dobbel-loop (Argyris, 1978)

Modellen beskriver to ulike måter individer, grupper og organisasjoner kan lære på. Den første måten er læring gjennom en enkel-loop som innebærer å koble en handling med et resultat. Dvs. at man prøver en handling og observerer om det gir det forventede resultatet, hvis ikke prøver man en annen strategi, en annen type handling og analyserer resultatet. Slik fortsetter loopen, helst til man oppnår det ønskede resultatet. Denne type læring kan være tilstrekkelig i mange situasjoner. Men det er ingen garanti for at man oppnår det resultatet man ønsker. Etter hvert kan det da være at man begynner å stille spørsmål rundt de underliggende antakelsene som ligger til grunn for handlingene man har utført. Dette setter ting i et større perspektiv. Disse grunnleggende antakelsene har røtter i f.eks. vår kulturelle bakgrunn, og inneholder antakelser vi har om hvilke strategi som vil gi et ønsket resultat i en gitt situasjon. I det man begynner å stille spørsmål rundt *hvorfor man gjør det man gjør*, beveger man seg inn i det Argyris kaller en dobbel læringsloop. Man reflekterer da rundt ikke bare sine egne verdier og antakelser, men f.eks. også andre medlemmer i gruppa sine antakelser. Dette kan føre til en endring i disse antakelsene. Det kan være at man forkaster målet man i utgangspunktet hadde og kommer opp med et nytt, som igjen vil kunne gi alternative handlinger mot et resultat.

Miner, et al. (2001) mener at læring er «*En systematisk endring i adferd eller kunnskap formet av erfaring*» På arbeidsplassen kommer dette til syne gjennom en endring eller

rekonstruksjon i arbeidspraksis. Dvs. at den enkelte medarbeider endrer måten han/henne utøver arbeidet sitt på. Billett (2012) sier at læring og innovasjon kommer som et samspill mellom det han kaller individuelt engasjement i arbeidet og hvilke handlingsrom arbeidsplassen gir den enkelte medarbeider. Billett kaller dette «*workplace affordance*». Med handlingsrom menes her hva som blir kommunisert til medarbeideren i forhold til ønsket adferd, hva som er riktig og galt å gjøre, og er med på å sette rammene for mulighetsrommet til medarbeideren. Faktorer som påvirker læring på arbeidsplassen er, ifølge Billett, hvordan medarbeideren selv velger å delta i arbeid, og i hvilken grad medarbeideren tillates å delta. For Billett går innovasjon og læring hånd i hånd, innovasjon kan ikke oppstå kun gjennom engasjement i arbeidet, akkurat som organisasjonen alene ikke kan skape innovasjon gjennom å legge forholdene til rette for det uten at medarbeideren selv engasjerer seg. Slik sett kobler teorien individuell læring med utviklingen av organisasjonen fordi medarbeideren endrer hvordan han utfører sitt arbeid, og slik sett endres også organisasjonen. Med andre ord kan man si at organisasjonen også lærer. Når medarbeideren står ovenfor nye utfordringer i arbeidet, vil han søke å finne en løsning på dette. I søken etter en løsning vil det foregå en læringsprosess, som vil kunne endre måten medarbeideren løser utfordringen på, med andre ord endres medarbeiderens adferd. Dette kan spre seg videre i organisasjonen til andre medarbeidere som raffinerer praksisen ytterligere. I forhold til hva som utgjør arbeidet til en medarbeider, ligger det også et element av individuell tolkning. Selv om en stilling har en tilhørende stillingsbeskrivelse, er det ofte slik at medarbeideren påtar seg andre type ansvar. Uansett er teksten i stillingsbeskrivelsen gjenstand for tolkning. Dette betyr at to medarbeidere som har samme type «stilling» eller rolle kan utøve yrket på to forskjellige måter, og forme sin utøvelse av arbeidet gjennom kontinuerlig læring. Det samme gjelder utførelse av oppgaver. Medarbeideren kan til en viss grad ta stilling til hva han skal gjøre og hvordan. I dette ligger det en spenning mellom det Billett omtaler som «den gamle» måten å gjøre ting på, og «den nye» måten å gjøre ting på, hvor medarbeidere kombinerer gammel og ny praksis og former sin utøvelse av arbeidet. Evnen medarbeideren har til å nyttiggjøre seg de mulighetene for læring som oppstår er viktig, men det er gjennom et samspill med organisasjonen at medarbeiderdrevet innovasjon kan skje.

Når det kommer til hvordan en medarbeider lærer på arbeidsplassen, karakteriseres norske tjenesteytere gjennom en *diskret læringsform* (Høyrup, et al., 2012b). Dette vil si at virksomheten i høy grad er avhengig av ekspertisen til profesjonelle ansatte, som utfører innovative prosjekter for kundene sine. Det er rom for å utforske ny kunnskap. Etter hvert

som produksyklus blir kortere og endringstakten øker, vil denne type læring bli stadig viktigere.

En annen form for læring som er relevant i forhold til innovasjon, er det som kalles improvisasjon (Austin & Devin, 2003). I en organisasjon oppstår gjerne improvisasjon når man står ovenfor uventede og nye utfordringer, f.eks. i krisesituasjoner. I slike situasjoner ligger det et stort potensiale for kreativitet fordi løsningen på problemet ofte ligger utenfor de vanlige rutinene og rammene til organisasjonen. Gjennom improvisasjonen kan det oppstå nye muligheter. Det samspillet som foregår gjennom improvisasjon er interessant i forhold til læring. Man kan her hente inspirasjon fra f.eks. teater, som bevisst bruker improvisasjon i utformingen av et teaterstykke. Slik improvisasjon foregår gjerne i et miljø av gjensidig tillit, hvor man prøver og feiler med konstant tilbakemelding i sanntid. I en kunnskapsøkonomi med stadig økende grad av endring og kompleksitet finner man flere likhetstrekk mellom f.eks. utvikling av programvare og improvisasjon i teater enn man kanskje skulle tro. (Austin & Devin, 2003).

Produktene av læringen er ikke kun endringer i arbeidspraksis, men også mer konkrete ting som nye produkter, tjenester og prosessforbedringer. For å ytterligere forklare hvilke rolle læring spiller i innovative prosesser skiller Ellström mellom to typer læring på arbeidsplassen, henholdsvis *adaptiv læring* og *utviklingslæring* (Ellström, 2010). Adaptiv læring kalles også vedlikeholdslæring og reproduksjonslæring (Aasen, et al., 2012c:2). I adaptiv læring tilegner man seg tilgjengelig kunnskap f.eks. standarder, metoder, regler og rutiner for å håndtere kjente og gjentakende situasjoner. Denne type læring er med på å opprettholde det etablerte, og gir en løsning på gitte problemstillinger. I forhold til en medarbeider i en organisasjon vil adaptiv læring også innebære å lære seg de normer og verdiene som er i organisasjonen. Adaptiv læring forekommer gjerne i situasjoner hvor målet, dvs. hva man ønsker å oppnå, er tydelig definert, og veien frem til målet er godt forstått. Målet er å løse problemet så raskt og effektivt som mulig, gjerne gjennom etablerte rutiner. Man går denne veien uten å reflektere noe særlig over hvorfor man gjør det man gjør. Slik sett er det flere likhetstrekk mellom adaptiv læring og det Argyris kaller enkel-loop læring.

I motsetning til adaptiv læring skjer det Ellström kaller utviklingslæring i situasjoner som er mer uoversiktlige, hvor man står ovenfor nye komplekse problemstillinger og ukjente situasjoner. Et annet ord for utviklingslæring er det Høystrup kaller innovativ læring. (Høystrup, 2010). Utviklingslæring har flere likehetstrekk med Argyris dobbel-loop læring, hvor

individet må ha evnen til å stille kritiske spørsmål rundt antakelser, mål og verdier. Resultatet av utviklingslæring kan være helt nye løsninger eller arbeidsprosesser.

Et annet aspekt som er interessant i forhold til læring i organisasjoner er hvordan man åpner og lukker «handlingsrommet» man opererer i. I adaptiv læring kan man si at man operer innenfor en begrensende prosess, hvor man vet hvorfor man gjør det man gjør, hvordan man skal gjøre det og resultatet av å gjøre det. I en slik setting er graden av tillatt variasjon og kompleksitet lav. I utviklingslæring har man derimot mer til hensikt å utforske det ukjente, å bevege seg utover etablerte rammer for å finne nye muligheter og nye måter å gjøre ting på. Man kan si at man åpner opp prosessen og beveger seg inn i et område med økt kompleksitet og større mulighetsrom. Retningslinjene for hvordan man navigerer i et slikt åpent landskap er heller ikke tydelig definert. I en innovasjonsprosess vil det nødvendigvis foregå en åpning og lukking av dette "rommet". Darsø og Høystrup omtaler denne åpningen og lukkingen som henholdsvis divergente og konvergente prosesser (Darsø & Høystrup, 2012). I løpet av en innovasjonsprosess vil det forekomme flere åpninger og lukkinger.

3 METODISKE REFLEKSJONER

3.1 Valg av metode

Ved starten av oppgaven hadde jeg ingen tydelig problemstilling, men jeg visste at jeg ville undersøke nærmere hvordan konsulenter bidrar til innovasjon. Gripsrud, et al. (2010) hevder at valg av metode avhenger av hvilke mål man har med oppgaven, situasjonen samt hvilke ressurser som er tilgjengelig. De hevder videre at det er problemstillingen som i stor grad setter føringer på hvilke metode som bør benyttes (ibid.). I prinsippet stod jeg da ovenfor et valg mellom to metodiske hovedretninger, enten kvantitative eller kvalitativ metode. Det ble etter hvert tydelig for meg at det ville være interessant å forsøke å belyse hvordan konsulenter selv opplever sin rolle i kundens innovasjonsprosess.

Som forklart i kapitel 1.2 er problemstillingen for denne oppgaven: «*Hvordan konsulenter opplever sin rolle i kundens innovasjonsprosess?*». Dette betyr at jeg inntar konsulentens ståsted, og forsøker å forstå hvordan vedkommende opplever sin rolle. Det er her viktig å understreke at jeg kunne ha valgt andre innfallsvinkler, for eksempel oppdragsgivers (kundens) ståsted. Ved at jeg vil belyse hvordan konsulenter selv opplever sin rolle, avdekker jeg ikke nødvendigvis noen objektiv sannhet, men forsøker heller å gi økt innsikt gjennom å forstå og tolke informantenes subjektive virkelighetsoppfatning. Til dette er kvalitative metode særlig godt egnet (Kvale & Brinkman, 2009). Kvantitative forskningsmetoder forholder seg mer til kvantifiserbare størrelser som systematiseres ved hjelp av ulike former for statistisk metode. Tall og statistikk er imidlertid ikke selvforklarende, derfor inngår fortolkning som et sentralt element også i kvantitativ forskning. Der kvantitative metoder er ute etter en nøyaktighet, er fullstendighet et stikkord i kvalitativ metode (Gripsrud, et al., 2010). I denne oppgaven var jeg ikke ute etter en kvantitativ undersøkelse som avdekker noen statistiske sammenhenger. Jeg var mer ute etter å avdekke en annen type kunnskap, en kunnskap som ligger i de kulturelle, dagligdagse og situasjonsbetingede delene av menneskers tenkning og adferd, og som handler om menneskers tanker, handlinger og hvordan vi mennesker forstår både hverandre og oss selv. Etterhvert falt valget naturlig på det semistrukturerte forskningsintervju som metode (Kvale & Brinkman, 2009). For å få et godt grunnlag for den empiriske intervju-undersøkelsen, var et naturlig første steg å utføre en relativt omfattende studie av relevant litteratur knyttet til forskningen om innovasjon, organisasjon, medarbeider og konsulent. Metodisk har litteraturgjennomgangen vært relativ enkel – den største utfordringen har vært å skaffe seg en god oversikt over det som er

publisert. Det knyttet seg større metodiske utfordringer til bruk av semistrukturert forskningsintervju, og i det følgende beskrives derfor sentrale elementer ved denne metoden relativt inngående.

3.2 Kvalitative intervjuer

I følge Kvale & Brinkman (2009) har det kvalitative forskningsintervjuet eksistert i samfunnsvitenskapene gjennom nesten et århundre, men først i løpet av de siste par tiår er det blitt et generelt metodologisk diskusjonstema. De skriver at kvalitative intervjuer i stadig økende grad brukes innen samfunnsvitenskapene som selvstendig forskningsmetode, gjerne i form av semistrukturerte intervjuer. Kvalitative forskningsmetoder kan brukes til systematisering av og gi innsikt i menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer i form av skrift eller tale, eller handling og adferd. Språk og handling har en meningsdimensjon som krever kvalifisert og refleksiv fortolkning for å utvikles til vitenskapelig kunnskap. Det semistrukturerte forskningsintervjuet har sine røtter i *fenomenologi*, hvor intervjuer forsøker å danne seg et bilde av informantens virkelighet og måte å se verden på. Når data er samlet inn og transkribert, skal materialet tolkes. Metodisk benytter man da prinsipper fra *hermeneutikk*, hvor man forsøker å finne meningen som ligger bak dataene, og da med hensyn på den sosiale konstruksjonen av viten. Dette er beskrevet nærmere i det påfølgende underkapittelet. Videre har jeg valgt å basere meg på stegvis deduktiv induktiv metode, som er nærmere beskrevet i kapitel 3.3.1.

3.3 Fenomenologi og hermeneutikk

Grunnlaget for den fenomenologiske tilnærmingen betegner Embree (2013) som «refleksiv analyse». Fenomenologi er en teori som ble grunnlagt av filosofen Edmund Husserl rundt år 1900. Til og begynne var fokus for filosofien menneskers bevissthet og opplevelse. Den ble etter hvert utvidet til å omhandle «livsverden». I følge Kvale & Brinkman (2009) bygger dette på en grunnleggende antakelse om at den egentlige virkelige virkeligheten er den virkeligheten mennesker oppfatter. I kvalitative intervjuer forsøker man derfor, gjennom å stille spørsmål, å danne seg et bilde av informantens måte å se virkeligheten på, og hvordan informanten opplever ulike fenomener. Gjennom intervjuer med flere informanter søker man å belyse et fenomen gjennom flere virkelighetsoppfatninger, for slik sett å bringe frem ny innsikt.

Når man går inn og skal studere andres virkelighetsoppfatning, møter man en rekke utfordringer og etiske problemstillinger. En utfordring er knyttet til spørsmålene intervjuer

stiller, og hvilken grad de er gode, i den forstand at de kan avdekke noe som er relevant for tema uten å være ledende. Kvale & Brinkman (2009) hevder at spørsmålene bør være åpne og ikke lukket, og være såkalte meningsspørsmål, gjerne i kombinasjon med faktaspørsmål der hvor det er relevant. Når så informanten svarer, gjør intervjueren bevisst eller ubevisst sin tolkning av denne responsen. Denne tolkningen har konsekvens for hvilken mening som legges i utsagnet, og påvirker den videre semistrukturerte samtalen (ibid.). For å klargjøre om intervjuer har forstått responsen på en god måte kan han gjengi sin forståelse tilbake til informanten og spørre om det er en "riktig" tolkning. Slik kan både informant og intervjuer gjensidig påvirke hverandre, og sammen forme meningen i det som sies. Samtalen kan føre til endringer i mening både hos informant og intervjuer underveis i samtalen, og slik sett utgjøre en læringsprosess med rom for refleksjon. Kvale & Brinkman understreker viktigheten av å være bevisst på dette fra intervjuerens side, og forsøke å ikke projisere sin forståelse over på intervjueren, samtidig som dette allikevel kan skje om man ønsker å utdype informantens virkelighetssyn. Videre hevder Kvale & Brinkman at intervjuerens viktigste oppgave er å spørre hvorfor informantene opplever og handler som de gjør. Et annet viktig poeng er at intervjueren må forsøke å stille med et åpent sinn inn i samtalen. I dette ligger blant annet at intervjueren ikke på forhånd har gjort seg opp sterke formeninger om hva som er viktig eller uviktig fenomener. Samtidig er det viktig at samtalen holder seg innenfor det tema som intervjueren ønsker å undersøke nærmere. Slik sett blir det sentralt å vise vei til disse temaene, men ikke til «meninger» om temaene. Som intervjuer er det også viktig å vise ydmykhet og respekt overfor informanten. Noen spørsmål kan fremprovosere sterke følelsesmessige reaksjoner, eller være av svært personlig karakter. I en slik setting kan informanten være svært sårbar. Her må intervjueren vise hensyn.

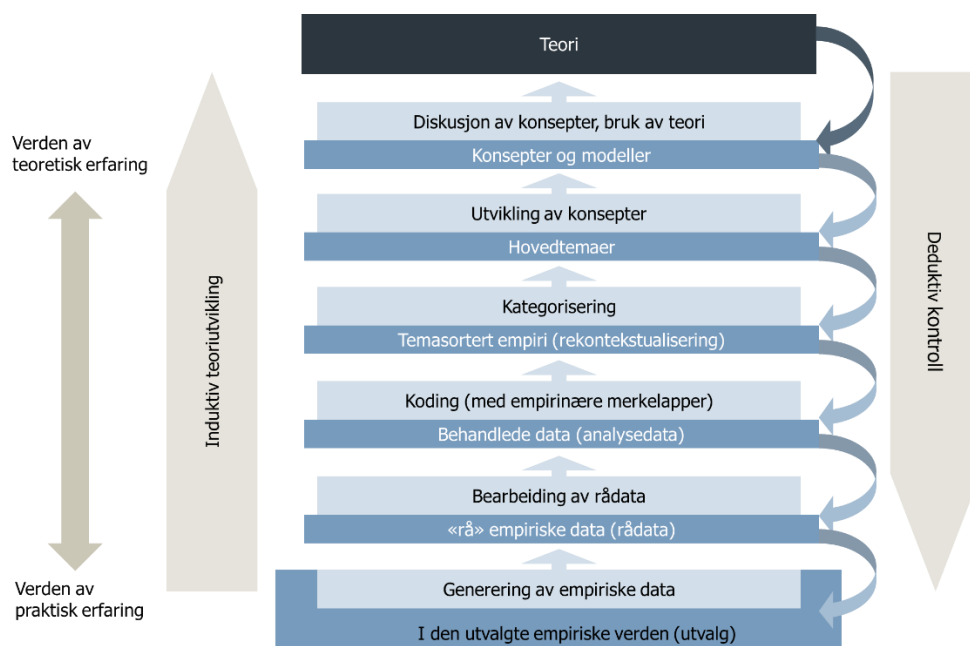
Ofte kan intervjuet være en positiv opplevelse både for intervjuer og informant. Kvale & Brinkman beskriver det semistrukturerte intervjuet som en samtale som formes gjennom samspill mellom mennesker og begge parter kan komme ut av samtalen med nye perspektiver.

Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster. Man søker å finne hvilke mening som ligger i teksten, og da ikke bare i deler av teksten, men også i helheten av det som blir sagt og kanskje meninger som ligger «mellom linjene». Hermeneutikk betyr fortolkningslære, å forstå og tolke menneskets helhet. En hermeneutisk tolkning handler også om å finne de skjulte meningene i fenomenet. Kvale & Brinkman (2009:216) skisserer noen fortolkningsprinsipper som ligger til grunn for hermeneutisk meningsfortolkning. Et av prinsippene bygger på det de kaller den «hermeneutiske sirkel». Mening og forståelse kommer frem gjennom å studere

deler av teksten, så helheten, for så igjen å studere delene. Gradvis vokser det frem en stadig dypere forståelse av meningen. Det neste prinsippet sier at meningsfortolkningen skal slutte når man har fått en mening ut av teksten uten store logiske brister. Man kan så videre teste om forståelsen man har kommet frem til i ulike deler av teksten, stemmer overens med tekstens overordnede mening. Et annet prinsipp er at teksten skal forstås ut ifra sin egen referanseramme. De skriver videre skriver videre at en tolkning av en tekst ikke kan være forutsetningsløs (ibid:216). Tolkeren av teksten må være bevisst den «forståelsesrammen» han eller hun lever innenfor, og forsøke å være tydelig på sine forutsetninger for å tolke teksten. Formuleringen av et spørsmål kan f.eks. bety noe for hvilke svar som det er mulig å gi. Kvale & Brinkman belyser også et viktig prinsipp om at «enhver forståelse er en bedre forståelse». I dette ligger det at hver forståelse bringer inn noe nytt i forhold til meningen som ligger i teksten.

3.3.1 Stegvis deduktiv induktiv metode

Nilsen (2012) belyser hvordan induktiv kvalitativ analyse ikke bare er en strukturert og systematisk prosess, men også en kreativ og intuitiv prosess med forskeren selv som det viktigste forskningsinstrumentet. Tjora (2010:155-169) har laget en modell han kaller stegvis deduktiv induktiv metode. Figuren nedenfor illustrerer prosessen. Selv om figuren kan gi inntrykk av at prosessen er lineær, understreker Tjora at det ikke er ment slik.



Figur 13. Prosessmodell, stegvis deduktiv induktiv metode (Tjora, 2010)

Modellen til Tjora består egentlig av flere prosesser i et samspill. Den oppadgående delen kalles induktiv teoriutvikling, og man jobber da fra data til teori. Den nedgående delen innebærer en deduktiv kontroll. Dette betyr blant annet at man sjekker teorien man utarbeider opp mot empiri (Tjora, 2010:155). Det kan da være at man oppdager at man bør gå tilbake til forrige steg, og f.eks. hente inn mer data. Det er heller ikke slik at det er et mål i seg selv å komme gjennom hele prosessen. Det kan være helt i orden å stoppe uten å komme helt opp til konsepter og modeller. I denne oppgaven har jeg valgt å følge Tjoras prosess.

3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

For å si noe om forskningens kvalitet i kvalitative studier hevder Thagaard (2003:178), at man kan se på troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Med troverdighet menes her hvorvidt forskningsarbeidet er utført på en tillitsvekkende måte. Thagaard understreker viktigheten av at forskeren skiller mellom sine egne vurderinger og direkte informasjon funnet «i felten». For å ivareta dette har transkripsjonen blitt gjort mest mulig ordrett. I analysekapitlet har jeg valgt å integrere presentasjon av tolkningen av funnene med diskusjon. Jeg har allikevel etterstrebet å formulere meg slik at det tydelig kommer frem når jeg presenterer funn, og når jeg presenterer mine tolkninger av funnene. Der jeg bruker sitater, har jeg forsøkt å beholde den tematiske kontekst de ble sagt i, slik at de ikke blir tatt ut av sin sammenheng. Når det gjelder utvalg av sitater, har dette blitt gjort ut fra en subjektiv vurdering, men da i tråd med prinsippene for hermeneutikk.

Bekreftbarhet knyttes til tolkning av resultatene og at de kan etterprøves av andre (ibid.). I forhold til bekreftbarhet har jeg forsøkt etter beste evne å hele tiden være kritisk til mine egne tolkninger og diskutert dem opp mot annen forskning og gjeldene teorier.

Overførbarhet relateres til at tolkninger som er basert på den enkelte undersøkelsen, kan være relevant også i andre sammenhenger (ibid.). Utvalget av informanter er på ingen måte representativ for alle typer konsulenter. Jeg har fokusert på konsulenter med lang erfaring, høy utdanning og som jobber med IKT mot offentlig sektor. Dette utelukker ikke at problematikken oppgaven fremhever rundt konsulentens rolle i kunders innovasjonsprosess, kan være relevant og aktuell også for andre yrkesgrupper og konsulenttyper. Oppgaven utdyper medarbeider-begrepet. Om andre «medarbeidere», som jo er en stor gruppe, kan se verdi i funnene som er gjort, kan arbeidet være overførbart til andre sammenhenger. Funnene kan f.eks. være relevante for andre konsulenthus og kundeorganisasjoner, samt medarbeidere i disse organisasjonene og videre forskning på medarbeiderdrevet innovasjon.

3.5 Konsekvenser ved rekruttering fra egen arbeidsplass

Informantene er rekruttert fra min arbeidsplass. Dette medfører noen konsekvenser for arbeidet med oppgaven som jeg har valgt å fremheve her. For det første kjenner jeg informantene fra før. Ikke bare kjenner jeg dem gjennom jobb, jeg kjenner også godt til deres erfaring, kompetanse og posisjoner, og de kjenner til mine.

At informantene kommer fra min arbeidsplass, gjør også at jeg til en viss grad kjenner til relasjonene mellom menneskene i organisasjonen. Både informantenes relasjon til meg, men også relasjonene menneskene imellom. For flere av informantene har jeg også en relasjon utover det rent profesjonelle. Det at vi allerede har en relasjon er med på å legge premisser for samtalen i intervjuene. Dette kan påvirke hvordan informantene svarer på spørsmål i intervjuet, og det kan også påvirke meg selv i forhold til hvordan jeg gjennomfører intervjuene, tolker svarene som blir gitt, og ikke minst hvordan jeg velger å formidle mine tolkninger. Jeg har en viss innsikt i eventuelle maktstrukturer som eksisterer i firma, og jeg kjenner også til kulturen i organisasjonen. Dette gjelder både i forhold til mer overfladiske trekk, som man kan referere til som miljø, men også til dels vedtatte sannheter som man til daglig ikke reflekterer så mye rundt. Det er her viktig å være bevisst på at jeg selv er del av kulturen i organisasjonen. Det er all grunn til å tro at jeg selv har flere forutinntatt meninger og holdninger som påvirker arbeidet, oppfatninger som man tar for gitt. Å avdekke disse kan være svært krevende, men det er viktig for oppgaven at man er bevisst på dette og reflekterer over med hvilke linse man studerer organisasjonen og menneskene i den (Morgan, 2006).

Denne kjennskapen til egen arbeidsplass gir innsikt av en form som hadde vært vanskelig for en ekstern person å tilegne seg. Relasjonene mellom meg og informantene kan også være med på å gi en tillit i intervjusettingen som kan være vanskelig å opparbeide for en ekstern. Man blir med andre ord en slags forsker i egen organisasjon, med alle de fordeler og ulemper det fører med seg. Et viktig poeng i denne sammenhengen er at vi som kollegaer skal opprettholde en relasjon også etter at intervjuet er gjennomført og oppgaven er levert. Det kan være at informantene vegrer seg for å si ting som potensielt kan skade denne relasjonen, eller relasjonen de har til sin arbeidsgiver.

For å ivareta konfidensialitet har alle utsagn blitt anonymisert, og informantene ble informert om at alt av datamateriale, inkludert lydopptak vil bli slettet når oppgaven er levert. For å beskytte informantene mot potensielle negative konsekvenser har jeg holdt hemmelig hvem som er informanter.

3.6 Utvalg av informanter og kontakt med dem

Utvalget av informanter ble gjort etter følgende kriterier:

K.1: Informanten skal ha over 5 års erfaring innen konsulentyrket

K.2: Informanten skal ha / har hatt utstrakt kundekontakt i sin rolle som konsulent

Jeg valgte disse kriteriene fordi jeg mener at det er viktig at informanten har noe erfaring, slik at han kan gi en et nyansert og reflekterte svar i intervju situasjonen. Det andre kriteriet er at informanten skal ha eller har hatt utstrakt kundekontakt i sin rolle som konsulent. Dette kriteriet ble valgt fordi konsulentyrket er svært mangeartet både i form av arbeidsoppgaver, og i forhold til kunderelasjoner. Noen roller som konsulenten trer inn i er preget av mye kundekontakt, mens andre roller har begrenset kundekontakt. Jeg har valgt å fokusere på informanter som har utstrakt kundekontakt da jeg mener de har bedre forutsetninger for å uttale seg om sin rolle i kundens innovasjonsprosess, rett og slett fordi de har lengre erfaring fra slike forhold i sin utøvelse av yrket som konsulent.

3.7 Intervjuguide

I forbindelse med intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide. Intervjuguiden kan sees i Vedlegg A, og består av et sett med åpne spørsmål. Guiden har følgende hoveddeler:

- Innledning hvor jeg forteller om bakgrunnen for oppgaven, og noen innledende spørsmål som omhandler utdanning og yrkeserfaring
- Hoveddel som inneholder spørsmål rundt tema som:
 - Yrket konsulent, hvordan det er å jobbe som konsulent, hvilke oppgaver som gjøres, tidligere erfaringer
 - Hva en god konsulent er, hvilke egenskaper som kjennetegner en god konsulent
 - Overføring av kompetanse og kunnskap, prosessen rundt dette.

Utformingene av spørsmålene ble gjort med utgangspunkt i å *forstå hvordan konsulenter selv opplever sin rolle i kundens innovasjonsprosess*. Utover dette var ikke problemstillingen klar på forhånd, men jeg visste sånn noenlunde hva jeg var interessert i å få belyst. Før guiden ble utarbeidet, leste jeg om det kvalitative forskningsintervju (Kvale & Brinkman, 2009) for å få et overblikk over metode og utforming av gode spørsmål. Jeg har også benyttet meg av andre arbeid på området (Thagaard 2003, Tjora, 2010, Gripsrud, et al., 2010, Nilsen, 2012). Jeg utformet åpne spørsmål, og ønsket var at guiden ville være et nyttig verktøy for samtale, og

noe den viste seg å være. Jeg ville at guiden skulle fungere nettopp som en guide for samtalen, med noen gode holdepunkter, slik at samtalen holdt seg innenfor tema, med åpning for avstikkere og fordykning i særlig interessante temaer. Jeg ønsket også at intervjuene kunne bidra til å utkrystallisere sentrale forhold etter hvert.

3.8 Gjennomføring av intervjuer

Før gjennomføring av intervjuene hadde jeg en liste med kandidater som jeg hadde plukket ut i forhold til kriteriene beskrevet i kapittel 3.6. Jeg sendte så ut en forespørsel med informasjon til informantene, denne er gjengitt i Vedlegg B. Jeg fikk ikke avslag fra noen av informantene jeg kontaktet. Tidspunkt og sted ble så avtalt. Jeg passet på å spre intervjuene såpass at jeg rakk å transkribere ett og ett intervju og reflektere rundt hvilke hovedmomenter som kom fram i samtalen. Jeg opplevde at denne refleksjonen var med på å styre hva jeg var opptatt av i påfølgende intervjuer. Intervjuene foregikk typisk på et møterom sentralt, eller ute hvor informanten var på prosjekt alt etter hva som passet informanten best. Jeg sørget for at vi hadde nok tid, og at vi ikke ble forstyrret unødige under samtalen. Jeg brukte to båndopptakere slik at jeg var sikker på at jeg ikke mistet dataene. Alle intervjuene ble gjennomført i muntlig form, ansikt-til-ansikt. Dette var viktig for meg, jeg ville få frem en naturlig samtale, noe som kan være vanskelig f.eks. over telefon. Guiden ble fulgt i alle intervjuene, men der hvor informanten sa noen av spesiell interesse, fulgte jeg gjerne opp med spørsmål for å forstå bedre og å gå mer i dybden. Jeg opplevde også at samtalen vendte tilbake til tidligere punkter, og slik sett sirklet rundt noen temaer som utkrystalliserte seg etter hvert. Totalt ble det gjennomført 4 intervjuer, hvor alle intervjuene varte i 1-2 timer, noe som var lenger enn planlagt. Her kunne jeg nok vært mer strukturert, det førte til ekstra mye transkribering. Samtidig synes jeg det informantene sa, var interessant og relevant, noe som gjorde det vanskelig å avslutte. Jeg hadde satt meg som mål å gjennomføre 6 intervjuer, men grunnet mangel på tid valgte jeg å stoppe på 4 intervjuer. I følge Thagaard (2003) er en retningslinje for kvalitative utvalg at antall informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptgående analyser. Selv om det ville gitt enda mer verdi å intervjuer flere, valgte jeg å fokusere på materialet jeg hadde, og analysere dette på en god måte.

4 ANALYSE OG DISKUSJON

4.1 Framgangsmåte i analysen

Som tidligere beskrevet transkriberte jeg intervjuene fortløpende, mellom påfølgende intervju. Slik sett kan man si at analysen begynte allerede der, i tråd med Tjora (2010) sin metode for stegvis deduktiv induktiv metode. Jeg reflekterte også over hvilke hovedmoment som kom frem i hvert intervju, like etter at intervjuet var ferdig. Jeg begynte også å notere meg hva som kunne være potensielle funn og tema. Disse hovedmomentene var nyttig senere i analysen, hvor jeg ytterligere bearbeidet transkripsjonene, som utgjorde mine rådata. Jeg utarbeidet en egen modell for videre klassifisering, og benyttet et excelark å kategorisere utsagn i forhold til flere dimensjoner. Dette var dimensjoner som informant, spørsmål i intervjuguide og teoretiske perspektiver samt tema. Denne klassifiseringen ble et nyttig verktøy for å lese ut mening og sammenligne på tvers av dimensjonene. Jeg begynte så å kode materialet, hvor jeg så etter noen «merkelapper» og temaer som illustrerte meningen som lå materialet. Dette var en tidkrevende prosess, hvor jeg måtte gå flere runder. Jeg vekslet mellom å sammenligne utsagn fra flere informanter, til å se på helheten. Oppgavens problemstilling ble også noe justert gjennom dette analysearbeidet. For ordens skyld gjentar jeg oppgavens problemstillingen og forskningsspørsmålene:

Oppgavens problemstilling:

«Hvordan opplever konsulenter sin rolle i kunders innovasjonsprosess?»

- I. På hvilke måte opplever konsulenten at det er forskjell mellom han og medarbeidere i kundens organisasjon?
- II. Hvilke rammer opplever en konsulent å operere innenfor når han er ute hos en oppdragsgiver, og hvordan påvirker dette innovasjon hos kunden?

I de påfølgende underkapitlene har jeg forsøkt å besvare disse spørsmålene. Jeg har valgt å gjøre dette ved å presentere de hovedtemaene jeg har funnet. Hovedtemaene ble formet gjennom flere runder, og jeg har endt opp med følgende kategorisering:

1. Konsulentens arbeidshverdag: løser behov
2. Egenskaper ved en god konsulent og rolleforståelse
3. Erfaring fra arbeidspraksis og «hvor kommer kunnskapen fra»
4. utfordringer konsulenten opplever i sitt engasjement hos oppdragsgiver

For å få fram resultatene fra intervjuene så nøyaktig som mulig har jeg brukt mange sitater. Noe tekst fra sitatene er fjernet der jeg mener det ikke har relevans for meningen, og de er gjort mer lesbare hvor det har vært nødvendig. Jeg har i så fall markert dette med [..].

Jeg har valgt å presentere funn og diskusjon av dem i samme kapittel. Drøftingen av funnene er med andre ord en integrert del av dette kapitlet.

4.2 Konsulentens arbeidshverdag: løser behov

Jeg ønsker her å gi innsikt i konsulentens arbeidshverdag slik det kommer frem i intervjuene. Det jeg trekker frem er på ingen måte uttømmende, men er ment å fremheve de poengene informantene selv legger vekt på, og som jeg mener er relevant i forhold til problemstillingen.

Det kommer tydelig frem i intervjuene at arbeidshverdagen til en konsulent er mangfoldig og varierende. Type konkrete arbeidsoppgaver som informanten fremhever, strekker seg fra behovskartlegging, kravspesifisering, omdanning av behov til konkrete løsninger, programvare-arkitektur, prosjektledelse, estimering av arbeid i forhold til tid, kostnad og kvalitet, feilretting, kvalitetssikring, programmering/utvikling av programvare, endringshåndtering i forhold til avtaler og ulike typer rådgivning. Dette forekommer som regel i prosjekter som består av alt fra store til små team ned til enkeltmannsbidrag. Videre kan en konsulent være innleid på mottakssiden av et prosjekt eller på leveransesiden. En ting som går igjen hos informantene er at oppdragsgiver har et eller annet *behov* som skal dekkes eller et problem som ønskes løst. Det er da opp til konsulenten å forsøke å finne en løsning som dekker behovet, eller løser problemet.

«Så hva er det egentlig man gjør, det er jo klassisk problemløsning, man innhenter, eller man jobber ofte med problemforståelse: hva er problemet, så er det ofte målforståelse: hva er det man egentlig ønsker å oppnå.»

Det fremheves her viktigheten av å forsøke å se helheten i virksomheten man går inn i, å forsøke å forstå hva kunden *egentlig* ønsker løst, hvilke nytteverdi som ønskes realisert. Denne nytteverdien kan ha mange former, f.eks. å effektivisere arbeidsprosesser, minske saksbehandlingstid gjennom automatisering, kvitte seg med manuelle arbeidsoppgaver og overføre årsverk til andre typer oppgaver.

En informant beskriver deler av sin jobb på følgende måte:

«Så man jobber jo da i det landskapet hvor man egentlig tar tak i de strategiske temaene som virksomheten har identifisert, [...] [Kunden] har identifisert noen strategiske innsatsområder og temaer, for eksempel «Vi skal gi mennesker muligheter» og «Arbeid først». «Vi skal utbetale rett ytelse til rett tid», så jeg jobber med operasjonalisering av disse temaene.»

I dette ligger det noen utfordringer som ikke er åpenbare. Flere av informantene sier at de opplever at oppdragsgiveren ikke alltid vet hva han vil, eller at det han sier han vil, ikke er det han egentlig vil eller trenger.

«Det de ba om var egentlig ikke det de trengte. Og det er en erfaring som jeg fikk med meg derfra [det dreier] seg om å presisere dette med intensjonen, hvem er målgruppen. Hva skal det brukes til, hva er intensjonen, hva er det man skal prøve å oppnå. [...] Ja, hvorfor vil du dette? Og siden det var på kanten, på utsiden av hovedprosjektet så var det ikke godt avtalestyrt. Så det lå i et sånt mellomsjikt. Og det gjorde det litt vanskelig, men for min del veldig interessant.»

Her fremhever informanten viktigheten av å avklare det egentlige behovet og intensjonen, hva man ønsker å oppnå. Denne refleksjonen rundt å spørre «*hvorfor*» har en klar parallell til Argyris (1978) teori om dobbel-loop læring. Det er tydelig at informanten har opplevd å komme inn i situasjoner hvor behovet ikke er tydelig definert, eller at konsulenten opplever det utalte behovet rett og slett som feil, og ikke hensiktsmessig for kunden selv. I følge Amundsen, et al. (2013) er et viktig kriterie for gjennomføring av endringer nettopp å ha en god forståelse av hvorfor man skal gjøre endringen, at man ikke gjør «Endringen for endringens egen skyld».

Informantene gir inntrykk av at det er utfordrende å gå fra strategiske tema til mer konkrete mål og behov, både for oppdragsgiver og konsulenten. Betydningen av at oppdragsgiver og leverandør har et bevisst forhold til nytteverdien kommer tydelig frem i sitatet under:

«[...] hvis du har en oppgavebeskrivelse som er uklar, så er det bedre å på en måte prøve å bruke litt tid på å beskrive det slik som du har forstått det, og få en aksept, er det virkelig dette du trenger, [det] tror jeg vi kunne spart månedsverk på. Rett og slett fått den kommunikasjonen tidlig, før man begynner å lage prototyper og teknisk løsninger for noe de kanskje egentlig ikke vil.»

Enkelte ganger kan konsulentene oppleve at han blir bedt om å bidra på områder utover det som er avtalefestet i kontrakten, og at det kan være konsulentene som ser behovet for dette:

«[...] men i tillegg til det som står i hovedavtalen [altså kontrakten mellom kunde og leverandør] er det jo ting som vi kom på at vi trenger. Ulike utvidelser og elementer som ikke var med som del av hovedavtalen [les: kontrakten]. Og det ble jeg satt på, for da på en måte å holde i det, prøve å finne en teknisk løsning og knytte dette inn mot kunden og deres behov.»

På den andre siden hender det at konsulentene ikke møtes med et behov som skal dekkes, men med en ferdig definert og detaljert kravspesifikasjon utformet av oppdragsgiver alene, eller i samarbeid med andre konsulenter fra en annen leverandør. Dette gir konsulentene et begrenset handlingsrom i forhold til å påvirke hvordan det egentlig behovet skal dekkes, og sitatet under viser at informantene kan oppleve dette som uheldig.

«..kunden har jo et behov som trengs å oppfylles, og det er egentlig ikke så vits i at kunden skal beskrive hvordan noe skal løses, det er mye bedre at de beskriver hva de faktisk trenger. For da kan vi bruke vår kompetanse mer effektivt.»

Dette betyr ikke at oppdragsgiver ikke kan være delaktig i løsningsarbeidet. Tvert imot sier informantene at det er helt avgjørende for en god løsning av kunden er aktivt med, men det er viktig at konsulentene holder i prosessen rundt dette. I andre tilfeller er det mer tydelig hvem som står for å kartlegge behovet og hvem som skal finne løsningen som dekker behovet.

«Hovedjobben min der jeg jobber nå skjer jo hos [anonymisert kunde] ...i et forvaltningsprosjekt. Så der har vi ganske strukturerte rammer for hvordan vi jobber. Der er det delt opp sånn at det er kunden som har behovet. Det er de som definerer behovet og kravene til det de ønsker å få gjort, og vi kommer inn for å prøve å løse et etablert behov.»

Sitatene viser hvordan handlingsrommet til konsulentene kan variere, og at konsulentene foretrekker å jobbe ut ifra et behov. Dette har en tydelig parallell til Billett (2012) sine tanker rundt «workplace affordance». Det kan virke som konsulentene, akkurat som en medarbeider, har et handlingsrom å operere innenfor.

Selv om betydningen av å forsøke å se en helhet blir fremhevet, kommer det samtidig frem at det ikke alltid er så enkelt å forholde seg til denne helheten, hverken å påvirke den, eller forstå sin rolle i den. Informantene kan oppleve å komme inn i et prosjekt som kun har et begrenset

mandat, hvor rammene er satt, og da må konsulenten forholde seg til det. Videre gir informantene inntrykk av at det ikke nødvendigvis er enkelt å få etablert denne forståelsen:

«Så det er på en måte andre eller tredjehåndsinformasjon, når jeg sier at man setter seg inn i virksomheten så er jo det på ...er det litt avhengig av hvilke nivå man jobber på, men om det er ting som gjelder hvordan en arbeidsprosess fungerer, eller hvordan en enhet er organisert, så er det jo ofte andre eller tredjehåndsinformasjon.»

Informantene jeg har snakket med jobber i hovedsak med å imøtekomme oppdragsgivers behov, ikke å definere det. Samtidig kommer det frem at behovet ikke alltid er tydelig definert. I dette ligger det et spillerom konsulentene må forholde seg til.

I forhold til spørsmål rundt det å komme med innspill til oppdragsgiver er flere av informantene inne på viktigheten av å komme tidlig inn i prosessen. Et poeng her er at informantene sier dette ofte starter før prosjektet er etablert, det starter faktisk kanskje før anbudet er vunnet, i konkurransen om å vinne anbudet.

«Eh...det er en veldig spennende oppgave, spesielt i de tidlige fasene av prosjektet, fordi du får etablere løsningsstruktur på det prosjektene vi har, så det er veldig moro, jeg synes faktisk at tilbudsarbeid også er morsomt fordi det setter premissene for hvordan løsningen skal lages fra vår side.»

Utsagnet ovenfor illustrer at handlingsrommet er mer åpent i begynnelsen. Mulighetsrommet er ikke satt. Dette er i tråd med Darsø (2012:66-67), som omtaler det som skjer før et prosjekt etableres som et *preject*. Et *preject* er en målsøkende prosess som utføres av et team. Teamet forsøker å avdekke et området ved å lage spørsmål og kunnskap. Det er viktig å holde beslutningsrommet åpent, inntil det er hentet inn nødvendig informasjon. Hensikten er å identifisere et strategisk spørsmål, et nytt konsept eller et hensiktsmessig mål gjennom innovativ krystallisering (Darsø, 2012). Utsagnet nedenfor bygger videre opp under dette, i form av å understreke viktigheten av å opparbeide seg en felles forståelse:

«Så jeg tror at hvis man klarer å vinkle det dithen at det er en forskjell mellom forståelse på kunde og konsulentside, og så på en måte jobbe frem en felles forståelse før man begynner å gjøre arbeidet, så tror jeg man kan få en mye større effektivitet på det. Da blir det ikke så vagt. Så det er hvertfall min plan, delvis så vil det jo gi ryggdekning da, for da kan du ha en ganske presis

oppgavebeskrivelse å løse, men jeg tror prosessen frem til den beskrivelsen og den aksepten kanskje er vel så viktig. Og da kommer vi jo inn i det som er rådgivingsdelen av det å være hos en kunde [...]»

Det er her viktig å gjøre oppmerksom på at svar på anbud følger en tydelig prosess og regelverk for offentlig anskaffelser⁹. Tradisjonelt bærer ikke svar på anbud stor grad av interaksjon mellom kunde og leverandør. I den senere tid ser man derimot en økende interesse i en anskaffelsesprosedyre som heter «konkurransepreget dialog» (DIFI, 2013).

Konkurransepreget dialog er en anskaffelsesprosedyre som benyttes særlig i komplekse anskaffelser. Prosedyren gir mulighet for å kunne føre en dialog med leverandører på et tidlig stadium av anskaffelsen for at oppdragsgiver skal få kunnskap om hvilke løsninger markedet kan tilby, før det så gis konkurrerende svar på tilbudet. Dialogen foretas individuelt for å optimalisere den enkelte tilbyders løsning ut fra de angitte behov. En hovedhensikt er å redusere risiko for de involverte parter, samt nettopp det å danne en felles forståelse av hva som ønskes.

På spørsmål rundt hvordan samarbeidet og samspillet med kunden arter seg, hevder flere av informantene at det ikke er stor forskjell på det å være en fast ansatt og det å være en konsulent:

«Nei, altså sånn som de prosjektene hvor jeg har sittet på kundesiden, så sitter man jo på pulten ved siden av hverandre og er på en måte ett team. Og der er det på en måte visket helt bort som regel...man skal viske bort hvor man kommer fra.»

Dette er videre illustrert i utsagnet nedenfor.

«[...] men man er der kanskje ikke så veldig mye i kraft av det konsulentselskapet man representerer. Det er kanskje litt uinteressant i så måte, man har ikke noe eh.. konsulentselskapet har ikke skrevet noen avtale hvor man skal levere noe, stort sett er den merkantile modellen løpende timer, tid og materiell, og du er jo egentlig bare manpower sånn sett. Så [...]det er klart man ønsker å fjerne seg litt fra de firmatilknytningene når man sitter på kundesiden.»

⁹ Kjøp av konsulent tjenester omfattes av Lov om offentlige anskaffelser av 16.juli 1999 med tilhørende forskrift av 15.juni 2001. Avtaler inngås som regel etter Statens standardavtaler (SSA).

En annen informant påpeker at det ikke oppleves som noen forskjellen mellom «oss og dem», men at man er et team, «i samme båt»:

«[...] jeg er på en måte del av en gruppe. Vi er et team. [...] Ja, jeg er konsulent, men vi jobber sammen i et team for å oppnå noe. Jeg er ikke bare en konsulent som er leid inn for å gjøre en jobb.»

Samtidig understreker en informant viktigheten av tillit i samarbeidsforholdet. Sitatet gir også et godt bilde av mangfoldet konsulentene kan møte i form av ulike sammensetninger av folk fra andre arbeidsgivere enn konsulentene selv:

«[...] jeg tenker litt sånn at det er kanskje ikke så viktig om du er intern eller ekstern. Uansett [når man skal jobbe sammen] med noen er jo samspillet helt sentralt for å oppnå det resultatet man ønsker. Men det er klart, [...] du må nok ha klart å opparbeide deg en tillit da. [Særlig] som her på [anonymisert kundeorganisasjon], hvor det er et miljø hvor det er så stort da, og det er mange forskjellige prosjekter, og de forskjellige konsulentene inngår i, hva skal jeg si, ulike forskjellige konfigurasjoner på leverandør og kundeside, så må du kanskje ha bygd opp en slags tillit til at du er ikke en som på en måte gjør beslutninger eller gir råd som kun dreier seg om å fordele arbeid til det konsultentselskapet du tilhører da..»

Viktigheten av tillit beskrives av en annen informant slik:

«Jeg tror det er helt sentralt. Uten tillit så funker det ikke, om man ikke har nødvendig tillit til sine kollegaer [les: hos kunden], så kan man ikke jobbe sammen med de. Hvis en kunde ikke har tillit til en leverandør, så vil det bli ekstremt vanskelig. Da kommer det bare til å bli surt og grinete, og det kommer aldri til å bli bra. Så jeg tror at det å etablere den tilliten er helt essensielt.»

Tillit er en av de kulturelle trekkene skissert av Aasen, et al. (2012b) som viktig for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Man kan da reflektere rundt hvordan konsulentene går frem for å opparbeide seg denne tilliten, og om han har noen utfordringer knyttet til dette som en fast medarbeider ikke vil møte. Jeg vil være forsiktig med å påstå at konsulentene bygger tillit på en annen måte enn for eksempel en fast ansatt. Dette har jeg ingen tydelige funn på. Allikevel er det nærliggende å tro at en fast ansatt ikke eksplisitt må «forsvare sin lojalitet» til sin arbeidsgiver i like stor grad, at det implisitt er etablert en viss grad av tillit gjennom

ansettelsesforholdet. På en forenklet måte kan man si at de faste ansatte «sitter i samme båt». Basert på utsagnet over kan det virke som konsulenten på den andre siden må jobbe mer aktivt for å «etablere et tillitsforhold» ikke bare ovenfor kunden, men også andre konsulenter han samarbeider med hos kunden. En indikasjon på hvordan konsulenten går frem for å bygge tillit, er gjengitt i følgende utsagn der informanten er av den oppfatning at det å bygge tillit er en kontinuerlig prosess og i seg selv er sammensatt i form av sosiale interaksjoner:

«Altså, jeg tror mye av tilliten kommer ifra den profesjonalismen, men jeg tror mye av tilliten også kommer fra sosiale interaksjoner. Jeg tror det å ta seg tid til den kaffekoppen, det å dele med bollene når kunden er innenfor døren. Jeg tror den lille greia der kanskje kan telle mye den også. [...] Det er en kontinuerlig prosess uten tvil.»

Informanten fremhever viktigheten av formelle prosesser og profesjonalisme, men også mer uformelle prosesser. Man kan få et inntrykk av at konsulenten søker å finne sin plass i kundens organisasjon i tråd med Price, et al. (2012:77):

Definisjon VI

«We take the view here that innovation arises from the everyday cultural practices of workers – the ways workers enact their jobs, interact with each other and seek to become fuller members of their organizations. It occurs through workers finding ways of meeting their own interests and desires as well as those of their employers. »

(Price, et al., 2012:77)

I konsulentens tilfelle vil man kunne hevde at definisjonen til Price er treffende. Man kan kanskje legge til at konsulenten også søker å tilfredsstille oppdragsgivers ønsker og interesser, ikke bare sine egne eller sin arbeidsgivers ønsker og interesser. Det kommer også frem at konsulenten «holder igjen», at man passer seg litt for hva man sier til kunden, og at man er mer åpne ovenfor kollegaer fra egen arbeidsgiver. Årsaken til dette beskriver en informant slik:

«Jeg tror det dreier seg lite granne om det å bli målt. Fordi en kunde...hvis du snakker med en kunde så vil du alltid bli målt. Det vil alltid være en vurdering med i bilde. Men med en kollega så er det ikke alltid det. Dvs. det kan godt hende det er, men det er i alle fall ikke samme konsekvenser av det. Så hvis jeg snakker med en kunde så vil jeg alltid være litt mer på «alerten», enn hvis jeg snakker med en kollega.»

Dette kan også bunne i at man ikke kjenner til historiske sammenhenger i kunders organisasjon, det vil si hvorfor ting har blitt som de har blitt. En informant beskriver dette slik:

«Vi er fortsatt litt på alerten, for vi vet ikke hvordan prosessen var for den jobben som har vært gjort. [...]Men jeg vil aldri gå inn å si «her var det gjort skikkelig slett arbeid», det skal mye til..selv om jeg mener det. Det vil jeg nok si til en kollega...si at fyttrakkern, dette produktet er jo helt ubrukelig. Hva har de tenkt på. Det vil jeg nok si til en kollega, [det er] noe vanskeligere å beskrive det til en kunde. For det kan godt være at den personen du snakker med har sittet på mottakersiden, og vært kravstiller i forbindelse med dette og ikke fått det til, ikke klart å gjøre sin jobb. Og dermed at gir du indirekte en kritikk av kunden. Det ønsker man ikke. Kunden har alltid rett på en måte, selv om det er grader av det og; altså kunden tar feil, men han har likevel rett. Og da er spørsmålet hvordan får du forklart han at han tar feil mens du forteller at han har rett?»

4.3 Egenskaper ved en god konsulent og rolleforståelse

Å jobbe som konsulent kan arte seg på mange måter, i mange forskjellige arenaer. Alle yrker stiller noen krav til kompetanse og egenskaper, det gjør også konsulentyrket. Det som kanskje skiller konsulentyrket mest fra andre yrker er nettopp variasjonen i type oppdrag og kunder en konsulent samarbeider med. Informantene fremhever særlig viktigheten av å kunne lære fort. I dette legger informanten flere forhold - og et som fremheves er evnen til å sette seg inn i det informanten kaller oppdragsgivers *domene*.

«[...] det dreier seg veldig mye om å lære ting fort som konsulent. Du må kunne sette deg inn i en kundes domene og problemstillinger, og du må kunne plukke opp på løsningselementer ganske kjapt.»

Med domene sikter informanten her til hva oppdragsgiver driver med, dvs. forretningen til oppdragsgiver. Dette innebærer blant annet å forsøke å danne seg et bilde av hvordan oppdragsgiver realiserer verdi og hvilke virksomhetsprosesser som understøtter de mål virksomhetens organisasjon har.

Som nevnt i teoridelen kan en god måte å frembringe nye ideer på, være å kombinere ulike type kunnskap og erfaring på tvers av fagdomener (Høystrup, et al., 2012b). Samtidig er det viktig at konsulentene søker å forstå sin rolle i denne sammenhengen, hvorfor han er leid inn, hva oppdragsgiver ønsker med å leie konsulentene og hans team.

«[..]så tror jeg at forretningsforståelse er viktig. Og det er ikke nødvendigvis business, men det er sann den logiske målforståelsen, hva er denne virksomheten sitt mål, hva er den brutt ned som, hva skal vi, hva er strategiske innsatsområder for å nå det målet, og hva er de operasjonelle innsatsområdene for å nå målene.. Og så på en måte forstå denne verdiskapingslogikken, verdiskapingskonfigurasjonen, om det er en verdikjede eller er det noe annet, og da begynner man å komme ned på det å forstå forretningsprosessene. [..] For jeg tror at veldig mange ganger gjøres det suboptimaliseringer, når man snakker om å gjøre noe effektivt. Så har man den [forståelsen] så tror jeg det er en viktig egenskap i det å være en god konsulent.»

Teoridelen kap. 2.4.1 omhandler åpen tjenesteinnovasjon og beskriver hvordan slike verdikjeder eller «verdikjedekonfigurasjoner» informanten her snakker om kan være bygget opp (Porter, 1985 & Chesbrough, 2011:35). Denne forståelsen som konsulentene søker å opparbeide seg er ikke bare viktig for å komme frem til best mulig løsning, men også viktig for å kommunisere og gi råd, og ikke minst for å forstå de beslutninger og prioriteringer som blir gjort.

Informantene gir inntrykk av at en konsulent må kunne *balansere* flere hensyn. Som regel er oppgavene som konsulentene skal gjøre godt definert og godt forstått, handlingsrommet til konsulentene er tydelig definert. I en slik setting inntar konsulentene en mer *utførende* rolle. Dette er ikke alltid tilfellet. Årsakene til at det er slik kan være mange, det kan være at oppdragsgiver ikke helt vet hva han vil, eller ikke klarer å kommunisere det. Det kan være helt bevisst fra oppdragsgiver å holde mulighetsrommet åpent, at han ønsker bistand fra konsulentene i form av *rådgivning*. I slike situasjoner, hvor rollen til konsulentene er mer uklart blir denne balansekunsten mer tydelig. Konsulentene må ta stilling til hvorvidt han skal

utfordre oppdragsgiver, dvs. ikke bare være en utførende part, men også stille kritiske spørsmål og gi råd. Her ligger det et handlingsrom konsulentene må navigere i. På den ene siden kan man hevde at konsulentens primære oppgave er å sørge for å levere verdi til sin arbeidsgiver. Dette ligger til grunn for arbeidsgiverens eksistens som organisasjon (se definisjon av organisasjon i kapittel 2.2.1). Samtidig skal konsulentene gi oppdragsgiver verdi for hans investering. Man er nødt til å levere noe fra seg som gir en verdi, og i dette hviler det et ansvar på konsulentene og hans team. Samtidig blir man gjerne målt på klassiske prosjektparametere som kostnad, kvalitet og tid. I ytterpunktet kan man altså ha et prosjekt som leverer perfekt på disse parameterne, men uten at løsningen gir oppdragsgiver noe særlig verdi i forhold til forretningen sin. Informanten beskriver her et spillerom som konsulentene må navigere innenfor:

«For det som er litt interessant med konsulenter som vi er, er at vi gjør begge deler. Vi er begge rådgivere og produsenter, ofte i samme prosjektet. Så du skal balansere litt. Litt som i leverandørprosjekt, så er det nok mange som oppfatter seg selv som mer produsenter, men vi skal jo også være rådgivere, vi skal ikke bare produsere for å produsere.»

Så langt i analysen og presentasjon av funn kan det virke som konsulentene er en slags «ideell» medarbeider som opparbeider seg en helhetlig forståelse av kundens virksomhet, lærer raskt, er løsningsorientert, autonom og er opptatt av å forstå sin rolle i organisasjonen. Ut ifra dette det kan virke som konsulentene kan være en verdifull ressurs for kundens bedrift, at dette gjør konsulentene mer sannsynlig som en bidragsyter til relevante ideer til forbedring osv. Det paradoksale er kanskje at kunden strengt tatt ikke har denne personen i sin stab, og dermed ikke får utnyttet det potensialet som konsulentene innehar med sin tverrorganisatoriske-helhetsforståelse.

«[..]så synes jeg ikke det er så stor forskjell på hva som er en god konsulent eller hva som er en god medarbeider, da er det på en måte rollen du klarer å ta i et prosjekt. Og da er det jo den vanlige balansegangen: er du en god konsulent om du gjør det du blir fortalt, eller skal du være en tydeligere prinsippfast fagperson.»

I dette ligger en balansegang mellom oppdragsgiver og arbeidstakers mål. Dette er interessant i forhold til den valgte defensjonen på hva en organisasjon er: *et sosialt system bevisst konstruert for å realisere noen bestemte mål*. Hvorvidt disse målene er sammenfallende,

fremhever informanten, er avhengig av hva som lønner seg på lang sikt for konsulentens arbeidsgiver. F.eks. kan en konsulent gjøre en anbefaling som gir økt inntekt på kort sikt, men som på lengre sikt ikke tjener oppdragsgiveren. Informantene understreker samtidig at det oftest er slik at disse målene er sammenfallende, men de sier også at dette ikke alltid er tilfelle.

Et annet forhold som er interessant i denne sammenheng, er at informanten fremhever viktigheten av hvilke rolle man har i det aktuelle oppdraget som styrende for sitt virke i oppdraget. Det er klart at det eksisterer noen rammer som konsulenten må holde seg innenfor og det kan virke som dette mandatet i stor grad følger *rollen* konsulenten tiltrer i. Noen ganger er disse rammene uklare:

«[...] og der kom jeg inn litt senere i prosessen, noe som var litt småutfordrende, fordi det var en ullen rolle egentlig. Så det var en del tricky oppgaver som skulle løses. [...] Det var vanskelig å vite hva ansvarsområdet er, hva man kan og ikke kan gjøre. Så det var interessant og lærerikt og kanskje litt frustrerende til tider [...]»

Dette er interessant av flere årsaker. I tråd med teorier rundt MDI og hvordan en medarbeider vil søke å forme sin rolle for å bli et godtatt medlem av en organisasjon, er det nærliggende å tro at konsulenten vil gjøre det samme (Price, et al., 2012). Det kan være at konsulenten har andre motivasjoner for å forme sin rolle, men det er uansett rom for tolkning av hva denne rollen innebærer. Dette gjelder ikke kun i forhold til oppgaver, men også hvordan konsulenten velger å løse de problem og utfordringer han står ovenfor. Ved første øyekast kan det virke som det er uvesentlig om denne rollen besittes av en fast ansatt eller en konsulent. I så fall kunne man stemplet konsulenten som kun en midlertidig ansatt. I mange tilfeller kan det virke som det er riktig å sette likhetstegn mellom en konsulent og en midlertidig ansatt. Sagt på en annen måte, om det kun er rollen som er avgjørende kunne man nesten sette likhetstegn mellom en konsulent og en ansatt. Dette rommet for tolkning virker det som informantene ikke har tenkt så mye over. Senere i samtalen kom det allikevel frem av det ikke er så enkelt, at det er situasjoner hvor det er en forskjell:

«Det teamet og de jeg jobber sammen med hos kunden, så...jeg ser på det som et team, at vi jobber sammen for å oppnå noe..at jeg er en del av et team, jeg blir behandlet som en del av prosjektet, det teamet i forhold til det vi jobber i. Eh...Men det er jo noen situasjoner, hvor jeg er bevisst på at jeg er en konsulent, og trer litt ut av den teamrollen: altså da er jeg konsulent. Og det kan være for eksempel nå hvor [mitt firma] kom inn [som potensiell leverandør], og da tok jeg initiativ selv, jeg vil ikke ødelegge denne prosessen for noen parter ved at det blir noen diskusjon rundt inhabilitet eller den biten der. Så da var jeg nøye på å trekke meg ut av teamet, ut av den jobben..bevisst.»

Informanten beskriver her en profesjonell holdning, f.eks. hvis det er spørsmål om habilitet så finnes det mange ryddige måter å løse dette på. Også her opererer konsulentene innenfor et handlingsrom med uklare rammer, fordi det kan dreie seg om å utvide sitt engasjement hos oppdragsgiver utover det som allerede er avtalt. Dette trenger ikke å være problematisk i det hele tatt, tvert imot kan oppdragsgiver sette stor pris på en slik adferd, men det er viktig at dette foregår på en ryddig måte. Dette stiller krav til profesjonalitet hos både arbeidsgiver og oppdragsgiver, og bygger på et fundament av tillit. Informanten sier at det gjelder å gi oppdragsgiver følelsen av at konsulenten er en ressurs for dem, ikke en utgift. Samtidig må oppdragsgiver åpne opp sin virksomhet slik at det er mulig for konsulentene å se nye muligheter. Som beskrevet i teoridelen sier Billett (2012) at læring og innovasjon kommer som et samspill mellom det han kaller individuelt engasjement i arbeidet og hvilke handlingsrom arbeidsplassen gir den enkelte medarbeider. Billett kaller dette «workplace affordance». Med handlingsrom menes her hva som blir kommunisert til medarbeideren i forhold til ønsket adferd, hva som er riktig og galt å gjøre, og er med på å sette rammene for mulighetsrommet til medarbeideren. I følge Billett går innovasjon og læring hånd i hånd, innovasjon kan ikke oppstå kun gjennom engasjement i arbeidet, akkurat som organisasjonen alene ikke kan skape innovasjon gjennom å legge forholdene til rette for det uten at medarbeideren selv engasjerer seg.

En annen egenskap som blir fremhevet er å være proaktiv. Informanten legger flere ting i dette, men det nevnes blant annet det å være søkende etter muligheter, vise initiativ, komme med alternative forslag til løsning, og å gjøre det enklere for oppdragsgiver å fatte beslutninger:

«[...] ydmykhet, og da også i det å høre hva det er kunden sier, og respektere kunden og den kompetansen som sitter ute hos kunden. Også er det jo det med å være proaktiv, som også er en av vårt firmas verdier, å tørre å komme med forslag, ja, og at det er med en god begrunnelse, at det er til verdi for kunden. Hmmm, også er det jo dette med å prøve å være positiv, imøtekommende, skape et godt forhold, slik at kunden sitter med en følelse av at du er en ressurs for de, du er ikke en utgift. Det er kanskje de hovedpunktene som jeg de siste årene har syntes har vært veldig viktig da.»

4.4 Erfaring fra arbeidspraksis og «hvor kommer kunnskapen fra»

På spørsmål om hva slags type kunnskap som konsulenten «overfører» til oppdragsgiver er svarene varierte. Utsagnene strekker seg fra helt konkret kompetanse som konsulenten bringer inn, til refleksjoner om hvor kunnskap egentlig kommer fra, og hvordan den dannes. Eksempler på konkret kompetanse som reflekterer årsaken til at konsulenten er leid inn i utgangspunktet, er gjengitt i utsagnet nedenfor:

«Et fryktelig godt spørsmål. Eh...det man kommer med er jo da prosjektkompetanse, utviklingskompetanse, testkompetanse og alle de viktigste delene for å få et system til å fungere. Vi har gjerne også prosesser og strukturer som er tilpasset gjennomføringa av det...så rent logisk sett er det vel det vi har mest kompetanseoverføring på.»

Annen type kompetanse og hvordan denne tilføres kunden er gjengitt i sitatet nedenfor:

«Det foregår på litt forskjellige plan. Det foregår jo i..altså selve kontraktsinngåelsen, om organiseringen, gjennomføring osv. [Hvis] vi er med å etablere en forvaltningsorganisasjon eller tilsvarende så får man jo mulighet til å jobbe inn hvordan det skal se ut, hvordan arbeidsrutinene skal være, enten gjennom et rammeverk som vi har fra andre prosjekter eller at kunden har det selv. Det er jo erfaringen vår til å operasjonalisere et eller annet metodeverk eller en plan som sådan ...så du har det nivået. Men så har du også løsningsspesifikt ned på arkitekturen og teknologien [..]..hvis vi er flinke så klarer vi å trekke inn en dimensjon som ikke kunden selv har tenkt på rundt brukerorienteringen eller driftbarheten i det..Så man prøver å få frem de dimensjonene man vet er viktige. Også går det på forventningsstyringa og kommunikasjon, synliggjøring av hva som er avklaringer, hva er endringer [les: endringer i forhold til avtalt kontrakt], hva er feilmeldinger osv.»

Dette er eksempler som kan virke åpenbare, og nærliggende å tenke på i forhold til hvorfor en part velger å leie inn en konsulent. Utsagnene viser bredden i kunnskap som konsulenten bringer inn, fra konkrete verktøy og teknikker samt evnen og erfaringen til å operasjonalisere f.eks. metodeverk, men også mindre konkret kunnskap rundt forventningsstyring og kommunikasjon. En type kunnskap som konsulenter kan inneha, og som kanskje ikke er så åpenbar, er kunnskap om forretningen til oppdragsgiveren selv. Det dreier seg da om konsulenter som har tidligere erfaring fra ulike roller og deler i oppdragsgivers organisasjon, og sitter med inngående kunnskap om oppdragsgivers forretning. Disse konsulentene kan være i stand til å se en del sammenhenger som kan være vanskelig for andre å se, og slik sett utgjøre en viktig ressurs for oppdragsgiveren.

«[...] men på kundesiden har det typisk vært domenekunnskap. Faktisk, det er interessant, at vi som konsulenter sitter med mer domenekunnskap om kundens forretning, og i og for seg også løsninger, ikt-løsninger, enn kunden gjør selv.[..]»

En annen informant beskriver det slik:

«[...] jeg vet at etter å vært på et par av prosjektene et år eller så, så var det noen av seniorenene der som faktisk kjente til kundens prosesser langt bedre en kunden selv. Og kunne fortelle dem hvordan ting fungerte og hvordan de ulike avdelingene jobbet, hvordan samarbeidsformene var, hvor møtepunktene var, og hva som var formalia og ikke-formalia rundt prosessene. Faktisk [hadde de] mer oversikt enn kunden selv. Og da har du en vanvittig sterk posisjon selvfølgelig, nesten litt skremmende sterk, men en vanvittig sterk posisjon.»

I forhold til læring minner dette om hva Ellstörms (2010) og Høyrups (2010) omtaler som adaptiv læring, dvs. tilegning av eksisterende kunnskap (Aasen, et al., 2012c:2). Dette dreier seg gjerne om erfarne konsulenter som har lang fartstid i oppdragsgivers organisasjon.

Utsagnet sier noe om hvordan konsulenten søker å sette seg inn i kundens organisasjon. I noen tilfeller kan dette være et uttalt mål i seg selv, men informantene gir inntrykk av at det også kan være at dette skjer indirekte som et resultat av problemløsningen konsulentene står ovenfor i sin arbeidshverdag hos oppdragsgiver. Dette har paralleller til Price og Høyrups definisjon - se *Definisjon II* og *Definisjon III* kap. 2.3, når de hevder at bidrag til innovasjon ikke nødvendigvis trenger å være et uttalt mål i seg selv, men oppstår gjennom den daglige yrkesutøvelsen. Som tidligere beskrevet søker konsulentene også å finne sin rolle i oppdragsgivers organisasjon. En informant beskriver sin jobb på følgende måte:

«[...] Så det man på en måte gjør da, er å egentlig samle informasjon, det som er taus kunnskap og gjøre denne eksplisitt, strukturere kunnskap, stille kunnskap opp mot hverandre, også er det kanskje ofte å fasilitere en beslutning, kanskje ikke at man tar beslutningen, men man hjelper kunden med å stille egentlig ting de kanskje vet, [...] å samle de riktige bitene av informasjon, kanskje lage kriterier, beslutningskriterier [...]»

Dette minner om Nonaka & Takeuchi (1998) sin modell om hvordan kunnskap spres, at konsulentene må søke og se seg selv som del av en større helhet gjennom «self-transcendence». Som utsagnet viser sier informanten at konsulentene kan fungere som et samlingspunkt for informasjon og kunnskap, et slags filter som forsøker å skape en orden og oversikt for å understøtte beslutningsprosesser hos oppdragsgiver. Man får inntrykk av at konsulentene er nokså dypt inne i oppdragsgivers virksomhet, og slik sett spiller en viktig rolle i oppdragsgivers innovasjonsprosess. Samtidig ligger som regel eierskapet til beslutningene hos oppdragsgiver:

«[...]ofte så skal jo ikke beslutningene tas av konsulenten, men du skal gjøre det lett for kunden å ta de riktige beslutningene da. Du skal både ha innhenta nok informasjon og presentert den tydelig nok til at det går an å ta beslutningene som er dokumenterbar i ettertid.[..]»

En informant beskriver kunnskapen han overfører på følgende måte:

«Det er jo på en måte det å prøve å bruke mitt fag i deres kontekst da. Se på hva er det... "Hvis jeg hadde gjort den jobben kunden gjør der, hva er det jeg hadde gjort annerledes for å spare arbeid?"»

Informanten besitter en spesialistkunnskap som kan ha en effektiviseringsverdi for oppdragsgiver, og det er da avgjørende at det bygges opp en felles forståelse av hvordan denne kunnskapen brukes best mulig i oppdragsgivers organisasjon. Denne forståelsen er ikke noe konsulenten bringer inn utenfra, men heller noe som skapes i samarbeid med oppdragsgiver. Konsulenten kan ha erfaring fra andre lignende kunder, og fortelle hvordan andre kunder eller prosjekt har gjort det.

*«[...] å ha den erfaringen til å si: "Sånn gjør andre kunder det", eller "jeg har vært i et prosjekt, eller annen kunde som ligner på dere og de gjør det sånn".
[...] du sier ikke noe sånt at det er den beste måten å gjøre det på, eller sånn og sånn. Du sier bare helt objektivt at andre som dere kan sammenligne dere med de gjør det på den måten.»*

Dette utsagnet viser at konsulenten spiller en rolle i det å spre kunnskap på tvers av organisasjoner. Amundsen & Kongsvik (2008:81) beskriver hvordan «oppskrifter» sprer seg på godt og vondt i sitt kapittel om «Endringsideenes fødsel, liv og død». I denne sammenheng kan det dreie seg om alt fra mer hverdagslige ting som tips og råd i IKT-verktøy, til større ting som rutiner eller metoder for prosjektledelse. Dette er også i overensstemmelse med spredningen av kunnskap omtalt av Moen & Moland (2008).

I forhold til Chesbrough modell om åpen innovasjon med fokus på tjenester (Chesbrough, 2011), er det å bringe kunnskap inn utenfra i mange tilfeller hovedmotivasjonen til kunden for å leie inn konsulenten. Allikevel tyder utsagnene på at det ikke alltid er like tydelig hvilke behov som skal dekkes, og dermed er det vanskelig på forhånd å si hvilke kompetanse kunden

trenger. Noe av arbeidet konsulentent gjør har tydelig rammer, mens andre prosjekt bærer preg av at «veien blir til underveis». Om man velger å se på konsulentent som en tjenestetilbyder, slik jeg har gjort i denne oppgaven, er det nærliggende å hevde at i disse tilfellene spiller konsulententens en viktig rolle i kundens innovasjonsprosess. Hvilken rolle konsulentent skal ha i kundens organisasjon blir et viktig spørsmål, og man kan si at *opplevelsen* kunden har av å gå opp veien sammen med konsulentent blir viktig, i tråd med Tidd & Bessant (2009:427-478) beskrivelse av tjenesteinnovasjon. En slik rolleforståelse skisseres som en viktig parameter i MDI (Aasen, et al., 2012b:68). Darsø (2012) beskriver innovasjonskompetanse som «*evnen til å navigere sammen i komplekse sammenhenger*». I tilfeller hvor målet er uklart, eller behovet ikke tydelig definert kan man hevde at det er nettopp dette kunde og konsulentent gjør sammen, nemlig å navigere sammen i komplekse sammenhenger. I dette foregår det en læringsprosess på flere nivå. En informant beskriver det slik:

«[...] jeg tror at innovasjon, det foregår i grenselandet mellom kompetanser. Jeg tror det er når du har...når du møter noen som kan noe du ikke kan, og begge kan bidra..så kan det skje veldig interessante ting.»

Utsagnet er i tråd med Aasen, et al. (2012a:8), som beskriver at i praksis handler åpen innovasjon om å bygge en bro mellom interne og eksterne ressurser. En annen refleksjon jeg mener er viktig i denne sammenheng, dreier seg om hva som skjer med kunnskapen etter man har «nådd målet» og prosjektet er gjennomført. Både konsulentent og kunden sitter da igjen med verdifull erfaring og ny kunnskap. Så lenge det ikke dreier seg om kunnskap som er konfidensiell, står konsulentent fritt til å ta med seg sine erfaringer videre i sin praksis som konsulentent. Konsulentent, i kraft av sin erfaring og kompetanse, kan ha gjort seg «uunnværlig» for kunden, og slik sett kanskje sikret seg fremtidig oppdrag eller utvidelse av sitt engasjement. Dette bringer frem nye spørsmål ikke bare rundt «kompetanseoverføring», men også spørsmål rundt viktigheten av kunnskap i kunnskapsøkonomien. Dette kan sies å være i tråd med Chesbroughs modell, at kunnskap og ideer «vandrer» på tvers av organisatoriske grenser. Sentralt i Chesbroughs modell er allikevel en tydelig forretningsmodell samt beskyttelse av såkalt intellektuelle eiendeler (IP). Etter min forståelse av modellen til Chesbrough er det altså ikke slik at ideer og kunnskap vandrer fritt omkring i en slags «*naiv åpenhet*». Hvis det er slik at kunnskap er organisasjoners «viktigste produksjonsmiddel» (Høydal, 2008), ville man kanskje ha forventet et mer bevisst forhold til dette hos kunde og leverandør. Årsaken til at det ikke er slik kan man jo spekulere i, men sett i forhold til teoriene

om hvordan kunnskap dannes (Nonaka & Takeuchi, 1998 & Darsø, 2012), samt læring og innovasjon (Ellstöröm, 2010), kan man stille spørsmålstegn rundt hvordan man skulle få til en slik «beskyttelse» uten at det i seg selv vil virke hemmende på innovasjonsprosessen. Ingen av informantene fremhever beskyttelse av kunnskapen og erfaring som noe problematisk. Følgende utsagn illustrerer dette, samt at informanten ser et potensiale i økt åpenhet for å fremme innovasjon:

«Jeg har ikke opplevd noe fokus på det [beskyttelse IP] . Jeg tror bare helt implisitt da.. alt vi produserer av dokumenter etc. er kunden sitt. Hvis du prøver å påstå noe annet, eller om du prøver å kommersialisere eller selge et produkt, så har du tråkket langt over streken. Men på en annen side, om man ser i bransjen vår, [så er det] eksempler på at leverandører, tar konsepter [..]. Det er klart at IP blir litt annerledes i det offentlige, for der skal det jo i utgangspunktet deles. Det vil jo være et uttalt mål i motsatt [tilfelle]. I forhold til en privat virksomhet hvor man ønsker å skjerme. Så..det er jo egentlig et eget tema for seg selv..men med den type kunnskapsdeling innenfor det offentlige og i og for seg også land i mellom skulle man tro at det var utrolig mye å jobbe med. Jeg går utifra at man sitter og finner opp hjulet på tvers av og i parallell i hele verden og hele offentlige Norge da...utrolig mange ganger.»

På spørsmål om hvor kunnskapen som konsulenter bringer inn, kommer fra, er det flere av informantene som stusser. Noen synes det er et merkelig spørsmål og må tenke seg om, andre synes at det var et godt spørsmål, at de ikke har tenkt på det før. Etter noe refleksjon kommer det tydelig frem at erfaring spiller en viktig rolle, noe utsagnene nedenfor viser:

«Den kunnskapen vi har med er jo gjerne basert på det vi som firma har lært som leverandør, det en selv har lært i prosjekt...det man har lært, altså det er ikke så mye skolekunnskap sånn sett, det er erfaringsbasert..vil jeg si..mye av det. Ja..jeg har ikke tenkt over det før.»

Det dreier seg her om læring på et personlig plan, men også i forhold til erfaringer organisasjonen til konsulenten har gjort seg. Det sies også at denne kunnskapen er vanskelig å kopiere, denne lærdommen som bunner i erfaring utgjør noe unikt:

«Det er veldig mye erfaringsbasert kunnskap. Pluss at veldig mye av det er jo individuelt også, folk tenker ulikt, har sin kompetanse, men...jeg vil vel tro at mye av den kompetansen knyttet til det, er det en selv har erfart...og som da ikke er lett å beskrive i store metodeverk..det finnes masse metodeverk, men det er operasjonaliseringen av de metodene og metodikk som er den erfaringsbaserte kunnskapen. Om man kjører RUP¹⁰ eller Scrum¹¹ eller hva som helst, så er jo det fine metoder og fine rammeverk, men du kan gjøre det riktig og du kan gjøre det feil, man kan gjøre det stivbeint eller man kan gjøre det smidig.»

Det foregående utsagnet viser betydningen av erfaring, i tråd med Høystrup, et al. (2012a):

"[The] Innovation process of implementing new methods, working procedures, routines and services is based on the experience, knowledge and skills which employees have acquired by engaging in the working processes of the firm." (ibid:130)

Her kan man kanskje legge til at konsulentene stiller med erfaring fra andre organisasjoner han har vært inne i, som har verdi for nye kunder. Samtidig kommer det frem at samarbeidet med oppdragsgiver er viktig, og at det i dette samarbeidet også dannes ny kunnskap:

«[...] det kommer jo også gjennom samarbeid, det er jo på en måte, det er jo igjen det at jeg har jobbet sammen med mange folk..men i et samarbeid i et team, så oppstår det jo også erfaringsutveksling. Så det kan også være at kunnskapsdelingen vil skje..ja at jeg er i et team, men den skjer pga. en sammensetning. Et godt samarbeid gjennom et team, og at ikke det ville skjedd om ikke det hadde vært tilfelle. Hmm. Det tror jeg nok.»

En annen type kunnskapsoverføring er knyttet til forventninger, og forventningsstyring. Det å kommunisere en forståelse rundt den usikkerhet og risiko som er tilstede:

¹⁰ Rational Unified Process (RUP) er en iterativ utviklingsmetodikk for software utviklet av IBM

¹¹ Scrum er en iterativ, inkrementell og smidig metode for software- og produktutvikling

«[...] det er veldig vanskelig å sammenligne et IT-system med så veldig mye annet, for eksempel å kjøpe en bil eller et hus...da har man en forventning om at det skal funke og det gjør det jo. Et IT-system har man også en forventning om at skal fungere, men det gjør det jo ikke...: det er fryktelig mange forutsetninger rundt omkring..Så det går jo på å spre forståelse og forventningsstyring på at det ikke kommer til å være 100 prosent greit, at det kommer til å være problemer og at man trenger en struktur som prioriterer riktig og ikke skaper unødvendig støy med unødvendig eskalering osv.[..] Så det å få opp en aksept for at det vil bli funnet feil og at det ikke er dårlig kvalitet..det er også lite grann vanskelig å akseptere sånn umiddelbart uten å ha vært med på det før.»

En annen type erfaringsbasert kunnskap som nevnes er evnen til på en rask og effektiv måte å håndtere uforutsette situasjoner. Dette er situasjoner som kan oppstå for eksempel i forbindelse med en stor produksjonssetting av et stort og komplekst IKT-system. Årsaken til feilen trenger ikke å ligge i noe åpenbart, og kan for såvidt ligge langt utenfor leveranseprosjektets rammer. For å gi leseren et perspektiv på hva slags type feil dette kan være, er «Ny skandale rammer Altinn» (DIGI, 2012)¹² et godt eksempel. Systemet i seg selv kan være så stort og komplekst at det ikke finnes noen som har hele oversikten. Da gjelder det å ha den riktige kompetanse og erfaring på plass for å ta tak i problemet, analysere seg frem til årsaken til feilen og fikse den. Slike feil er ofte unike, og oppstår sjelden igjen. Derfor er det vanskelig å trene opp den nødvendige løsningskompetansen. Den kommer gjennom erfaring og ved å ha vært i liknende situasjoner tidligere. Man kan hevde at denne type læring bærer preg av improvisasjon i tråd med (Austin & Devin, 2003) sine betraktninger rundt improvisasjon.

4.5 utfordringer konsulentene opplever i sitt engasjement hos oppdragsgiver

Informantenes utsagn gir inntrykk av at en konsulent vil møte mange av de samme utfordringer og problemer som en vanlig fast ansatt står overfor i sin arbeidshverdag. Samtidig er det grunn til å tro at konsulentene vil komme opp i noen problemstillinger og utfordringer som er særlig knyttet til yrket som konsulent. Én slik utfordring som

¹² Kun et illustrativt eksempel, casebedriften i denne oppgaven hadde ingen involvering i denne hendelsen.

informantene nevner er knyttet til habilitet. En informant sier at det er en forventning fra konsulentens arbeidsgiver om at konsulenten skal opptre på en måte som sikrer maksimal verdiskaping til eierne over tid. I dette ligger det at konsulenten må ta beslutninger og valg som kommer arbeidsgiveren til gode. Og da kan man alltid sette spørsmålstegn ved hva konsulenten ønsker å oppnå.

«[...] jo tettere bindinger konsulentene har mot for eksempel spesifikke produkter, mot egen leverandørposisjon, [...] jeg tenker jo at en kunde bør jo lete etter hvilke intensjoner en konsulent kan tenkes å ha. Eller hvis du skal vurdere habilitet eller objektivitet eller sånne ting, så bør du se på hvilke bindinger det selskapet har til andre ting.[...]»

Om det hersker tvil rundt konsulentens habilitet, vil dette kunne ha konsekvenser for tillitsforholdet mellom oppdragsgiver og konsulent og dermed samarbeidet. Selv om det finnes lover og regler¹³ som konsulenten må overholde, betyr ikke dette at problematikken rundt habilitet ikke er til stede. Det kan her være forhold som vanskelig lar seg definere i en kontrakt, og man beveger seg over i etikk og hva som er moralsk riktig. Samtidig er informant tydelig på å understreke at dette ikke oppleves som et stort problem for seg og sin arbeidsgiver. Informanten påpeker at dette problemet er større i andre konsulentfirma. Informanten er svært tydelig på sitt mål når han er ute på oppdrag:

«Du må ha fokus for å oppnå et mål, og mitt mål er et best resultat for prosjektet og kunden.»

En informant nevner et konkret eksempel på en slik problemstilling som han selv har opplevd:

«[...] hvis du er en konsulent som har jobbet hele karrieren med å selge et spesifikt produkt, og så har du nå inngått i et mer uavhengig konsulentselskap [...]hvor forretningsmodellen er å selge rådgiving knyttet til det samme produktet. Du er altså ikke den som pusher lisenser mer, men kunnskapsbasen og det du leverer rådgiving på er knyttet til det produktet. Er det da lurt å ta inn denne konsulenten på kundesiden for å gi råd om hvordan kunden bør utvikle dette forretningsområdet som i utgangspunktet ikke har noen binding til det produktet?»

¹³ Kjøp av konsulent tjenester omfattes av Lov om offentlige anskaffelser av 16.juli 1999 med tilhørende forskrift av 15.juni 2001. Avtaler inngås som regel etter Statens standardavtaler (SSA).

Utsagnet viser hvordan tidligere erfaring og bindinger kan være problematisk. Som utsagnet nedenfor viser, opplever konsulenten at oppdragsgiver har en klar forventning om at kunnskap bringes inn objektivt, men at dette ikke alltid er tilfellet, at det kan ligge en annen intensjonen bak rådene:

«Ja, og det tror jeg er en forventning en del kunder har, at man skal kunne bringe inn den type kunnskap. Men at [konsulenten] klarer å bringe den inn nogen lunde objektivt. Jeg ser jo også konsulenter som er veldig skråsikre på ting de har sett andre steder..og...vi ser eksempler [på] at intensjoner er blandet inn feil, for eksempel hvor en produktleverandør sier noe om hva han tror er lurt, og så kommer det konsulenter inn [i etterkant] og tror at det er objektiv kunnskap om hvordan noe skal gjøres.»

En annen utfordring som blir nevnt, er at man som konsulent ikke har tilgang til å delta på alle arenaene hvor ideer og innspill blir gitt. Det kan være at man er leid inn for å bistå i kun en begrenset del av oppdragsgivers organisasjon, og rett og slett ikke har tilgang til de samme plattformene for å komme med ideer, eller delta i de diskusjonene som trigger ideer.

«Altså..hvor er det man kommer med ideer, jo det er jo gjerne når man sitter og diskuterer problemstillinger..stort sett..eller ett eller annet faglig. Og vi er ikke nødvendigvis med på de diskusjonene til enhver tid. Pluss at som konsulenter så har vi jo ikke hverdagen til de som sitter og behandler dette.»

Utsagnet nedenfor fremhever betydningen av å forstå arbeidshverdagen til de egentlige brukerne. Dette er også tydeliggjort i utsagnet nedenfor, hvor manglende kontakt med sluttbrukerne kan være en barriere for innovasjon:

«[..]Så våre triggerpunkter og våre problemer er ikke de samme som den organisasjonen som sådan...og da tenker jeg gjerne på sluttbrukerne...eller sluttbrukere generelt sett. Sånn at vi jobber jo på systemet fra baksiden og ikke bruken av det, egentlig.[..]»

I åpen innovasjon understreker Chesbrough betydningen av å samarbeide med sluttbrukerne i utviklingen av nye tjenester og produkter. Igjen er utfordringen at man ikke har tilgang til de riktige arenaene. For mest sannsynlig er det noen i oppdragsgivers organisasjon som jobber

tett på brukerne og sitter på denne kompetansen, problemet er at denne kunnskapen er vanskelig tilgjengelig for konsulenten. Selv om dette kan være en barriere uavhengig av om man er intern eller ekstern, er det uansett en utfordring konsulenten møter:

«I forvaltningsprosjekter så er det jo forvaltningsorganisasjonen eller en IT-driftsorganisasjon vi forholder oss til. Og de sitter jo med IT-systemer, og det er noen andre som er sluttbrukerne. Så det der er jo en terskel uansett enten det er oss eller andre.»

Manglende kontakt med sluttbrukeren er generelt et problem ifølge informanten, og det kan virke som det her ligger et forbedringspotensial i måten kunden involverer konsulentene på:

«Men det er jo mer et generelt symptom, og det gjelder kanskje også de som er interne medarbeidere at de i mange av disse endringsprosjektene i de store virksomhetsprosjektene, så er man ofte for dårlig til å være HELT ute, helt ute hos sluttmedarbeiderne hvor endringene skal treffe, å være tett nok på de. Så det er på en måte andre eller tredjehåndsinformasjon vi får, litt avhengig av hvilke nivå man jobber på, men om det er ting som gjelder hvordan en arbeidsprosess fungerer, eller hvordan en enhet er organisert, så er det jo ofte andre eller tredjehåndsinformasjon.»

4.6 Refleksjoner i forhold til teori

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på i hvor stor grad resultatene fra intervjuundersøkelsen passer inn i teoriene omtalt i kapittel 2. I kapittel 4 har jeg allerede diskutert noe av dette og bl.a. påpekt:

- I kapittel 4.2 at flere av informantene har synspunkter som sammenfaller med Argyris teori om dobbel-loop læring (Argyris, 1978). Det samme gjelder ideene om «workplace affordance» i Billett (2012), betydningen som fremheves i Amundsen (2013) av å ha en riktig forståelse av situasjonen når endringer skal gjennomføres, hvor viktig det er å holde mulighetsrommet åpent som fremhevet av Darsø (2012) og hennes tanker om preject, betydningen av tillit som beskrevet i Aasen et al. (2012b), og betydningen av uformelle møteplasser som bl.a. beskrevet i Price et al. (2012).
- I kapittel 4.3 at informantene fremhever betydningen av å kombinere ulike typer kunnskap og erfaring på tvers av fagdomener, som er i tråd med Høystrup, et al. (2012b), betydningen av å se læring og innovasjon som et samspill mellom individuell engasjement og handlingsrommet arbeidsplassen gir den enkelte medarbeider i tråd med Billett (2012), og hvordan konsulentene søker å forstå kundens «verdikonfigurasjoner» eller verdikjede som beskrevet av Porter (1985) & Chesbrough (2011:35).
- I kapittel 4.4. at informantene fremhever betydningen av å tilegne seg kunnskap om oppdragsgivers virksomhet, som samsvarer godt med hva Ellstrøm (2010) og Høystrup (2010) kaller adaptiv læring og med teorier om hvordan kunnskap spres (Moen & Moland, 2008), og hvordan konsulentene samler informasjon og taus kunnskap og forsøker å gjøre den eksplisitt som i tråd med Nonaka & Takeuchi (1998). Det samme gjelder betydningen av innovasjonskompetanse og evnen til å samarbeide som beskrevet av bl.a. Tidd & Bessant (2009), Aasen (2012b) og Darsø (2012).
- I kapittel 4.5. at informantene fremhever betydningen av å samarbeide med sluttbrukerne, som står sentralt i Chesbrough sin teori om åpen innovasjon - Chesbrough (2005, 2011) og Chesbrough et al. (2006).

I tillegg kan det være interessant å reflektere over hva informantene ikke nevner, men som er sentrale i teoriene omtalt i kapittel 2. Selv om oppgaven er basert på kun fire informanter, er det bemerkelsesverdig at ingen av informantene legger nevneverdig vekt på beskyttelse av

kunnskap (IP). Hvis det er slik at kunnskap anses å være tjenestetilbyders viktigste produksjonsfaktor, ville man kanskje forvente at man var mer bevisst på dette.

En annen interessant refleksjon i forhold til teorien rundt medarbeiderdrevet innovasjon kommer tydelig frem i følgende sitat, hvor intervjuet går mot slutten og informanten svarer på det avsluttende spørsmålet om hvordan samspillet mellom konsulent og kunde kan forbedres for å gi økt innovasjon hos kunden:

«Ja, for vi har jo ikke snakket så mye om innovasjon. Vi har snakket mye om prosess. Men innovasjon er jo en interessant i tillegg. Min tolkning av innovasjon er jo på en måte å finne på noe nytt da. Hmm, det er å gå videre fra der man er, gjerne i en styrt retning men...jeg tror at innovasjon det foregår i grenselandet mellom kompetanser. Jeg tror det er når du har...når du møter noen som kan noe du ikke kan, og begge kan bidra..så kan det skje veldig interessante ting.»

Det interessante her er at tidligere i intervjuet har informanten snakket mye om samarbeid og viktigheten av uformelle sosiale prosesser for å frembringe gode ideer. Det kan virke som vedkommende allikevel ikke har sett koblingen mellom dette og innovasjon. Årsaken til dette kan ligge i at MDI-perspektivet representerer en ny måte å se på hva innovasjon er og hvordan innovasjon oppstår. Det bør her presiseres at jeg bevisst ikke nevnte begrepet «innovasjon» før på dette tidspunktet i intervjuet.

Forholdet mellom åpen innovasjon og MDI er interessant. Chesbrough arbeid rundt åpen innovasjon forklarer hvorfor kunder velger å leie inn konsulenter. Når oppgaven beveger seg inn på de mellommenneskelige forholdene, kan det virke som Chesbroughs modell mister noe av sin «forklaringskraft», og at teorier fra medarbeiderdrevet innovasjon er mer forklarende i forhold til det jeg observerer. Dette er i tråd med Aasen, et al. (2012a) og Aasen, et al. (2012c). Jeg sitter igjen med et inntrykk av at Chesbrough fokuserer mer enn MDI på fordeler og gevinster for økt åpenhet og friere flyt av ideer og kunnskap på tvers av organisasjoner. Han beskriver et «tankesett» organisasjoner bør ha i forhold til åpen innovasjon, og hvordan de kan strukturere seg, men han går ikke inn på de hverdagslige utfordringer en medarbeider vil ha i en slik setting. Slik sett utfyller de to perspektivene (MDI og åpen innovasjon) hverandre godt. I denne sammenheng synes jeg følgende sitat fra Aasen, et al. (2012c:1) er interessant:

«Implicitly, learning and innovation should be seen as interlinked processes, sourced by people who are working together, independent of their employment and field of work».

Jeg har fokusert på konsulenter med lang erfaring, høy utdanning og som jobber med IKT mot offentlig sektor. En bør generelt være forsiktig med å generalisere resultater for andre grupperinger. Det virker likevel ikke urimelig å tro at problematikken oppgaven fremhever rundt konsulentens rolle i kunders innovasjonsprosess, kan sies å være relevant og aktuell også for andre yrkesgrupper. Oppgaven utdyper medarbeider-begrepet. Funnene kan f.eks. være relevante for andre konsulenthus og kundeorganisasjoner samt medarbeidere i disse organisasjonene, og som hypotese-grunnlag for videre forskning på innovasjon.

I ettertid ser jeg at jeg i intervjuguiden kunne hatt noen spørsmål mer direkte koblet mot teoridelen beskrevet i kapittel 2. Jeg kunne f.eks. hatt et spørsmål som: «Hva legger du i begrepet innovasjon?» innledningsvis i samtalen. Samtidig ønsket jeg ikke å lede informanten tidlig inn på en diskusjon rundt definisjonen av begrepet «innovasjon», men heller indirekte tolke informantens syn på dette basert på svarene de ga på åpne spørsmål rundt yrkesutøvelse, arbeidshverdag og samarbeid.

5 AVSLUTNING

5.1 Oppsummering og konklusjon

Med utgangspunkt i to teoretiske retninger innenfor innovasjonsforskningen, henholdsvis «medarbeiderdrevet innovasjon» (Høyrup, et al., 2012b) og «åpen innovasjon» (Chesbrough, 2005), har oppgaven, gjennom et kvalitativt studie, gitt innblikk i hvordan konsulenten opplever sin rolle i kunders innovasjonsprosess. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er forsøkt besvart sett *fra konsulentens ståsted*.

Forskningsspørsmål I omhandler hva som skiller en konsulent fra en medarbeider i kundens organisasjon. På dette området har oppgaven fått fram at det finnes flere likhetstrekk mellom det å være konsulent og det å være medarbeider, særlig om man sammenligner konsulenten med en mer moderne kompetansemedarbeider (Høydal, 2008). Oppgaven viser også at det er spesielle trekk ved konsulentyrket som er verdt å fremheve. En konsulents arbeidshverdag er mangfoldig, både i forhold til type arbeid og hvilke aktører man samarbeider med. En konsulent kan engasjeres i flere deler av en organisasjon, på tvers av organisasjoner, i diverse sammensetninger med andre aktører, og vil kunne opparbeide seg en unik helhetsforståelse av kundens organisasjon. Som sentralt i sitt arbeid som konsulent fremhever informantene betydningen av å kunne ta tak i *et definert behov* kunden har, og å finne en løsning som tilfredsstillende behovet. Dette behovet er ikke alltid tydelig definert. Dette kan være fordi kunden ikke alltid vet hva han vil, eller at det han sier han vil, ikke er det han egentlig vil eller trenger. Det kan dreie seg om komplekse problemstillinger, hvor kunden bevisst ønsker å holde mulighetsrommet åpent å «gå opp veien» sammen med konsulenten og hans team.

Konsulenten kan i noen tilfeller operere innenfor et handlingsrom med uklare rammer, og det blir viktig for konsulenten å avklare det egentlige behovet og kundens intensjon, hva kunden ønsker å oppnå. Konsulenten inntar da om mulig en rolle som *rådgiver*. Konsulenten bidrar med sin kompetanse og erfaring til å legge til rette for at kunden skal fatte gode beslutninger. Andre ganger kan kunden ha definert løsningen selv, noe som begrenser handlingsrommet til konsulenten, og muligheten til å bruke sin kompetanse på best mulig måte for kunden. I slike tilfeller inntar konsulenten mer en rolle som *produsent* og ligner slik sett på en midlertidig eller fast ansatt.

Svarene på forskningsspørsmål II, som omhandler hvilke rammer en konsulent opererer innenfor når han er ute hos en oppdragsgiver, overlapper i betydelig grad med svarene på forskningsspørsmål I. Det vil som oftest være et handlingsrom hvor konsulenten står fritt til å ta noen valg. Hvor stort dette handlingsrommet er, kan variere betraktelig. Konsulenten kan oppleve å komme inn i et prosjekt som kun har et begrenset mandat, hvor rammene i stor grad er satt, og da må konsulenten forholde seg til dette. Det er allikevel grunn til å tro at en konsulent vil søke å opparbeide seg en helhetsforståelse av kundens virksomhet. Konsulenten vil kunne søke å forstå kundens «verdikonfigurasjon» eller verdikjede (Porter, 1985), (Chesbrough, 2011:35) i denne prosessen. Denne helhetsforståelsen er viktig i forhold til å levere det kunden ønsker, men også i forhold til prosessen konsulenten går igjennom for å forstå sin rolle i kundens organisasjon. Dette kan minne om det Nonaka og Takeuchi omtaler på engelsk som «*self-transcendence*» (Nonaka & Takeuchi, 1998). I dette ligger at individet, må søke utover seg selv og forsøke å se seg selv som del av noe større. Å opparbeide denne helhetlige forståelsen er derimot ikke enkelt. Ved uklare behov og/eller rammer er konsulenten bevisst eller ubevisst nødt til å tolke hva hans *rolle* skal være og hvilken adferd som er akseptabel i kundens organisasjon. I tråd med arbeidet til Aasen & Amundsen (2013) er denne rolleforståelsen helt sentral for konsulentens yrkesutøvelse i det aktuelle engasjementet. Konsulenten må ta stilling til hvorvidt han skal utfordre oppdragsgiver, dvs. ikke bare være en utførende part, men også i forhold til å stille kritiske spørsmål og gi råd. De vurderinger konsulenten gjør, vil bygge på tidlig erfaring, men også påvirkes av andre forhold i kundens organisasjon, og i visse tilfeller inneha elementer av improvisasjon, særlig i krisesituasjoner.

Når det gjelder samarbeidet og samspillet med kunden, tyder funnene på at det ikke er stor forskjell på det å være en fast ansatt og det å være en konsulent. Så lenge målene til oppdragsgiver (kunden), konsulenten og konsulentens arbeidsgiver er sammenfallende, befinner man seg i det man kan kalle et «vinn-vinn» -forhold (Covey, 1989). Informantene opplever da at man «sitter i samme båt». Det kan derimot oppstå situasjoner hvor disse målene ikke er sammenfallende. Om kundens behov ikke er tydelig definert eller kommunisert, vil dette kunne bidra til ytterligere usikkerhet rundt felles mål. I disse situasjonene må konsulenten balansere mellom flere hensyn. Det påpekes at hvorvidt disse målene er sammenfallende er avhengig av hva som lønner seg på lang sikt for konsulentens arbeidsgiver. Et eksempel kan være at en konsulent gir en anbefaling som medfører økt inntekt på kort sikt, men som på lengre sikt ikke tjener oppdragsgiveren. Dette kan igjen slå

negativt tilbake på arbeidsgiveren. Et annet eksempel kan være situasjoner hvor arbeidsgiveren ønsker å flytte en mer erfaren konsulent over i et annet prosjekt hos en annen kunde og erstatte han med en mindre erfaren konsulent. Dette kan være problematisk, særlig hvis den erfarne konsulent sitter med dybdekompetanse av stor verdi for kunden og som da forsvinner ut av kundens organisasjon. Slik sett kan det være et dilemma for kunden at denne potensielle ressursen ikke er del av kundens stab. Informantene understreker samtidig at det oftest er slik at disse målene er sammenfallende, og at man som regel klarer å løse slike problemstillinger. Det kommer også frem at konsulentene kan fungere som et samlingspunkt for filtrering av relevant informasjon og kunnskap, et slags filter som forsøker å skape en orden og oversikt for å understøtte beslutningsprosesser hos oppdragsgiver.

Når det gjelder hva slags type kunnskap som konsulentene «overfører» til oppdragsgiver, er svarene varierte. Utsagnene strekker seg fra helt konkrete verktøy, teknikker og spesialkompetanse som konsulentene bringer med seg, til refleksjoner om hvor kunnskap egentlig kommer fra, og hvordan den dannes. Det kommer også frem at ny kunnskap dannes i fellesskap med kunden, gjennom samarbeid og felles problemløsning. En type kunnskap som fremheves som særlig interessant, er kunnskap konsulentene besitter eller tilegner seg om oppdragsgivers egen organisasjon. I noen tilfeller kan denne kunnskapen være et uttalt mål i seg selv, men informantene gir inntrykk av at det også kan være at den tilegnes indirekte som et resultat av problemløsningen konsulentene står ovenfor i sin arbeidshverdag hos oppdragsgiver. I forhold til beskyttelse av kunnskap (IP) er det ingen av informantene som legger nevneverdig vekt på det. Hvis det er slik at kunnskap anses å være tjenestetilbyders viktigste produksjonsfaktor, ville man kanskje tro at man var mer bevisst på dette. Det fremheves at innenfor det offentlige skal kunnskap i utgangspunktet deles. Informantene fremhever videre at kunnskapen de besitter, bygger på tidligere erfaring, og da særlig erfaring fra arbeidspraksis, ikke nødvendigvis «skolekunnskap». Flere av dem hevder at denne erfarings-kunnskapen er vanskelig å kopiere, og at lærdommen som bunn i erfaring utgjør noe unikt. Dette kan igjen være med å forklare den noe «løse» holdningen til beskyttelse (IP) av kunnskapen. Det kan da dreie seg ikke bare om kompetanse og kunnskap på individnivå, men også i forhold oppdragsgivers organisasjon som helhet.

Habilitet fremheves som en av de spesielle utfordringene konsulentene opplever. Dette blir begrunnet ved koblinger konsulenter kan ha til andre bedrifter og produkter, samt egne og sin arbeidsgivers intensjoner. Slik sett kan tidligere erfaring og bindinger være problematisk, men spørsmål rundt habilitet løses som regel gjennom en profesjonell tilnærming. En annen

utfordring som blir nevnt er at man som konsulent ikke har tilgang til å delta på alle arenaene hvor ideer og innspill blir gitt i kundens organisasjon. Manglende kontakt med sluttbrukeren blir også fremhevet av informantene som et generelt problem.

5.2 Videre forskning

Konsulentens rolle ser ut til å være et spennende «studieobjekt» i forhold til både innovasjon og endring i organisasjoner, og det virker som denne rollen har fått liten oppmerksomhet innen innovasjonsforskningen frem til nå. Jeg sikter da særlig til at kunnskapsintensive tjenester spiller en stadig viktigere rolle i kunnskapsøkonomien, og at «medarbeider»-begrepet er i endring i retning av det man kan kalle «kompetanse-arbeidstakeren». I forhold til det Aasen, et al. (2012a:1) omtaler som «samarbeidsinnovasjon» (eng: collaborative innovation), ligger det et potensiale for videre forskning på konsulentens rolle.

I denne oppgaven har jeg primært fokusert på synspunkter og forhold sett fra konsulentens ståsted. Det hadde vært interessant å studere konsulentens rolle i kunders innovasjonsprosess fra andre aktørers perspektiv. Dette kunne være faste ansatte hos konsulentens oppdragsgiver, eller andre aktører som for eksempel konsulenter fra andre arbeidsgivere engasjert hos samme kunde. Dette vil bidra til en mer helhetlig forståelse av konsulents arbeidshverdag, som i praksis kan være nokså sammensatt. Dette kunne gi verdifull innsikt i hvordan samarbeid foregår og eventuelle forbedringer som kan gjøres for å bedre innovasjon.

Et annen interessant problemstilling kunne være å studere hvordan konsulenten bidrar til innovasjon hos sin egen arbeidsgiver. Konsulenten er ute tett på kundene, og har gode forutsetninger for å bringe kunnskap og ideer inn til sin arbeidsgiver og slik bidra til innovasjon i arbeidsgiverens organisasjon. Oppgaven har vist at en konsulent vil kunne tilegne seg betydelig kunnskap om oppdragsgivers forretning som kan være av stor verdi ikke kun for oppdragsgiver, men også for konsulentens arbeidsgiver.

Det kunne også vært interessant å undersøke hvorvidt konsulenten representerer en slags «fremtidig arbeidstaker» i forhold til tidligere arbeid rundt «kompetansesarbeidstakeren». Kan det være slik at forskjellen mellom det vi i dag kaller en fast ansatt og konsulent i fremtiden vil være mindre? Eller kanskje vi ikke vil få en slik utvikling? Flere offentlige etater har f.eks. begynt å tilby faste stillinger med konkurransedyktige lønninger og goder for å sikre at viktig kompetanse holdes «på huset». Det kan virke som disse stillingene gjerne besittes av erfarne konsulenter som kjenner bedriften godt. Hvilke konsekvenser dette har for f.eks. konsulenthusene er en interessant problemstilling.

I forhold til antakelsen om at kunnskap er den viktigste produksjonsfaktoren for KITT, kunne det også være interessant å se nærmere på verdsettelse av og eierskap til kunnskapen, og da særlig i forhold til nettverksamarbeid.

REFERANSER

- Amundsen, O. & Kongsvik, T., 2008. *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendals Akademisk.
- Amundsen, O., Kongsvik, T., Olsen, H. H. & Munkvold, G., 2013. Kriterier for gjennomføring av planlagte endringsprosesser: En eksplorerende case-studie. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 15(1), s. 3-28.
- Argyris, C., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. 1 red. Reading: Mass: Addison Wesley.
- Atkinson, J., 1984. *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. 1. red. Brighon: Institute of Manpower Studies.
- Austin, R. & Devin, L., 2003. *Artful Making: What Managers Need to Know about How Artists Work*. 1. red. s.l.:FT Press.
- Bason, C., 2003. *Arbejdets nye ansigter*. 1. red. s.l.:Børsen.
- Bessant, J. & Rush, H., 1995. Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *ELSEVIER Research Policy* 24, s. 97-114.
- Billett, S., 2012. Explaining Innovation at Work: A Socio-Personal Account. I: S. Høyrup, et al. red. *Employee-Driven Innovation*. New York: Palgrave Macmillan, s. 92-107.
- Boer, H. & Gertsen, F., 2003. From continuous improvement to continuous innovation: a (retro)(per)spective. *International Journal of Technology Management*, 26(8), s. 805-827.
- Bokmålsordboka, 2013. *Bokmålsordboka*. [Internett]
Tilgjengelig på: <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=medarbeider&bokmaal=+&ordbok=bokmaal>
[Funnet 14 August 2013].
- Brandi, U. & Hasse, C., 2012. Employee-Driven Innovation and Practice-Based Learning in Organizational Cultures. I: S. Høyrup, et al. red. *Employee-Driven Innovation, A new Approach*. s.l.:Palgrave macMillan, s. 127-149.
- Chesbrough, H., 2005. *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. s.l.:Harvard Business Review Press.

- Chesbrough, H., 2011. *Open Services Innovation*. California: Jossey-Bass.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J., 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, C., Johnson, C. W. & Horn, M. B., 2008. *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. 1. red. New York: Mc Graw Hill.
- Covey, S. R., 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.
- Darsø, L., 2012. *Innovationspædagogik, Kunsten at fremelske innovationskompetence*. 1 red. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Darsø, L. & Høytrup, S., 2012. Developing a framework for innovation and learning in the workplace. I: H. Melkas & V. Harmaakorpi, red. *Practise-based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. Berlin: Heidelberg-Springer-Verlag.
- DIFI, 2013. *Konkurranspreget dialog*. [Internett]
Tilgjengelig på:
<http://anskaffelser.no/anskaffelser/fagtema/anskaffelsesprosedyrer/konkurranspreget-dialog>
[Funnet 19 September 2013].
- DIGI, 2012. *Ny skandale rammer Altinn*. [Internett]
Tilgjengelig på: <http://www.digi.no/892467/ny-skandale-rammer-altinn>
[Funnet 1 Oktober 2013].
- ECON, 2005. *Perspektiver på kunnskapsintensiv tjenestesektor*, Norge: Utarbeidet for Abelia.
- Ellström, P.-E., 2010. Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), s. 27-40.
- Embree, L., 2013. *Refleksiv analyse. Ei første innføring i fenomenologisk gransking*. Oslo: Akademia Forlag.
- Fagerberg, J., 2009. A Guide to Schumpeter. I: W. Østreng, red. *Confluence. Interdisciplinary Communications 2007/2008*. Oslo: Centre for Advanced Study, s. 20-23.
- Figueredo, P. N., 2001. *Technological Learning and Competitive Performance (New Horizons in the Economics of Innovation)*. 1. red. s.l.:EE.

- Goffman, E., 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. red. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grönroos, C., 2000. *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*. 2nd red. New York: Wiley.
- Haslerud, V. C. & Henriksen, P., 2008. *Engelsk-norsk stor ordbok*. 2. red. s.l.:Kunnskapsforlaget.
- Hipp, C., 1999. Knowledge-Intensive Business Services in the New Mode of Knowledge Production. *AI & Society*, s. 13:88-106.
- Høydal, R., 2008. *Kompetansearbeidstakeren*. Stavanger, International Research Institute of Stavanger AS (IRIS).
- Høyrup, S., 2010. Introduction: employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer*, 2010(16(2)), s. 143-155.
- Høyrup, S. et al., 2012a. *Employee-Driven Innovation: A new Approach*. 1. red. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Høyrup, S. et al. red., 2012b. Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. I: *Employee-Driven Innovation: A new Approach*. Hampshire: Palgrave MacMillan, s. 3-33.
- IRIS, NTNU Samfunnsforskning, 2011. *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*, Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. red. Bergen : Fagbokforlaget.
- Kahneman, D., 2012. *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books Ltd..
- Kvale, S. & Brinkman, S., 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. red. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Miner, A. S., Basoff, P. & Moorman, C., 2001. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, Issue 46(2), s. 304-337.

- Moen, S. E. & Moland, L. E., 2008. *Bruk av konsulenter og midlertidige ansettelser i statlige virksomheter*, Oslo: Fafo-notat 2008:29.
- Morgan, R., 2006. *Images of Organization*. Updated red. s.l.:SAGE Publications.
- Muller, E. & Doloreux, D., 2009. What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society, Elsevier*, 31, s. 64-72.
- Nilsen, V., 2012. *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren..* Oslo: Universitetsforlaget.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1998. The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40. NO.3 Spring, s. 40-54.
- OECD, 2005. *Promoting innovation in services*, s.l.: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Polanyi, M., 1966. *The Tacit Dimension*. Reissue edition (May 1, 2009) red. Chicago: University Of Chicago Press.
- Porter, M., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Mars/April.
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage*. 1. red. New York: Free Press.
- Price, O. M., Boud, D. & Scheeres, H., 2012. Creating work: Employee-driven innovation through work practice reconstruction. I: S. Høyrup, red. *Employee-Driven Innovation: A new Approach*. Hampshire: Palgrave MacMillan, s. 77-91.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L., 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science Vol. 20, No. 4*, July-August, s. 685-695.
- Rasmussen, B. & Johansen, B., 2002. Kunnskapsarbeidere i dot.com-økonomien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2).

- Riksrevisjonen, 2004. *Dokument nr. 3:8: Riksrevisjonens undersøkelse av kjøp og bruk av konsulenttjenester i staten*. s.l.:Riksrevisjonen.
- Rothwell, R., 1994. Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 1994(7), p. 11.1.
- Røvik, K. A., 1991. *Fra teori til teknikk, private organisasjonsutviklingsfirmaer i offentlig sektor*. 1 red. Oslo: Tano Aschehoug.
- Salminen, J. & Harmaakorpi, V., 2012. Collective Intelligence and Practice-Based Innovation: An Idea Evaluation Method Based on Collective Intelligence. I: H. Melka & V. Harmaakorpi, red. *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. Heidelberg: Springer, s. 213-232.
- Schiefloe, P. M., 2001. Commodities. *Adresseavisen*, 9 Mars.
- Schumpeter, J., 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J., 1947. The Creative Response in Economic History. *Journal of Economic History*, 7, s. 149-159.
- Schumpeter, J., 1949. Economic Theory and Entrepreneurial History, Change and the Entrepreneur. s. 63-84.
- Schwaber, K., 2004. *Agile Project Management with Scrum*. 1. red. s.l.:O'Reilly Media, Inc..
- St.meld. nr. 7, 2008-2009. *Et nyskapende og bærekraftig Norge*, Oslo: Nærings- og handelsdepartementet, Regjeringen Stoltenberg II.
- Swedberg, R., 2000. The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications. I: *Entrepreneurship. The social science view*. New York: Oxford University Press.
- Thagaard, T., 2003. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tidd, J. & Bessant, J., 2009. I: *Managing innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Sons, p. 427.

- Tjora, A., 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Vie, O. E., 2012. Ledelse på norsk. *MAGMA, ECONAS Tidsskrift for Økonomisk Ledelse*, Volum 4, s. 60-67.
- Hippel, E.v., 1988. *The Sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Hippel, E.v., 2005. *Democratizing Innovation*. Boston: MIT Press Books.
- Wikipedia - Consultant, 2013. *Consultant*. [Internett]
Tilgjengelig på: <http://en.wikipedia.org/wiki/Consultant>
[Funnet 10 August 2013].
- Wikipedia - Konsulent, 2013. *Konsulent*. [Internett]
Tilgjengelig på: <http://no.wikipedia.org/wiki/Konsulent>
[Funnet 18 august 2013].
- Wikipedia, 2013. *Consultant*. [Internett]
Tilgjengelig på: <http://en.wikipedia.org/wiki/Consultant>
[Funnet 13 05 2013].
- Wiktionary - Kollega, 2013. *Wiktionary - Kollega*. [Internett]
Tilgjengelig på: <http://no.wiktionary.org/wiki/kollega>
[Funnet 18 September 2013].
- Aasen, T. M. B., 2009. *Innovation as social processes: A complexity perspective on technological R & D*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O., 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O., 2013. Innovasjon fra medarbeidere. *Adresseavisen*, 26 Juli.
- Aasen, T. M. B., Amundsen, O. & Gressgård, L. J., 2012a. *Preparing enterprises for employee-driven open innovation*. Barcelona, ISPIM.
- Aasen, T. M. B., Amundsen, O., Gressgård, L. J. & Hansen, K., 2012b. In search of best practices for Employee-driven innovation: Experiences from Norwegian work life. I: S. Høytrup, red. *Employee-Driven Innovation: A new approach*. Hampshire: Palgrave MacMillan, s. 57-75.

Aasen, T. M. B., Amundsen, O., Gressgård, L. J. & Hansen, K., 2012c. Employee-driven innovation in practice – Promoting learning and collaborative innovation by tapping into diverse knowledge sources. *Lifelong Learning in Europe*, Issue 4.

VEDLEGG A. INTERVJUGUIDE

Innledning - presentasjon av meg selv og tema

- (Jeg deler ut informasjonsark om undersøkelsen på forhånd)
- Hilse. Takke for at vedkommende vil bli intervjuet.
- Hvem er jeg? Jeg tar mastergrad i organisasjon og ledelse med fordypning i innovasjon og endringsledelse. Intervjuet skal brukes i forbindelse med min masteroppgave.
- Jeg er interessert i å vite din mening om hvordan konsulenter bidrar til innovasjon hos sine Kunder.
- Jeg kommer til å bruke båndopptaker. Jeg skal også bruke noe av det du sier i dag som sitater i min oppgave, men anonymt. Intervjuet er konfidensielt og opptak vil bli slettet når oppgaven leveres.
- Intervjuet kommer til å vare i ca 30 - 60 minutter
- Er det noe du lurer på før vi begynner?
- Muntlig samtykke til at intervjuet gjennomføres.

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om deg selv?
 - Hvor lenge har du jobbet som konsulent?
 - Hvor lenge har du ...?

Hoveddel

Du er valgt ut til dette intervjuet fordi du har erfaring som konsulent med utstrakt kundekontakt.

1. Kan du beskrive jobben din?
 - a. gjerne med eksempler på hva du jobber med.
2. Hva er en god konsulent, slik du ser det? Beskriv etter din mening hva det betyr å være en god, profesjonell konsulent? Nevn 3-4 egenskaper.
 - a. Hva med kompetanseoverføring til Kunde?
3. Kan du beskrive med noen eksempler hvilke type kunnskap du overfører til Oppdragsgiver når du er på et konsulentoppdrag?
 - a. Hvor kommer denne kunnskapen fra?
4. Er det andre områder hvor din arbeidsgiver aktivt bidrar med ideer til Kunde?
 - a. Hva med tilbud / anbud?
5. Opplever du at Kunden er åpen for innspill, og ønsker innspill?

Avslutning

- Er det noe mer du vil legge til eller utdype?

VEDLEGG B. INFORMASJON TIL INFORMANT

Jeg er for tiden masterstudent i Organisasjon og Ledelse, med spesialisering i Innovasjon og endringsledelse ved NTNU.

I min masteroppgave vil jeg blant annet se på hvordan konsulenter bidrar til innovasjon. Jeg er interessert i å finne ut hvordan konsulenter fungerer som kunnskapsbærere og katalysatorer for innovasjon. I oppgaven vil jeg være opptatt av spørsmål som ”*hva det egentlig betyr å være en god konsulent?*”, og ”*hvordan opplever konsulentene selv sin rolle og sitt bidrag til innovasjon?*”

Foreløpig problemstilling for oppgaven er: *Konsulentene som medarbeider: Hvordan opplever en ekstern konsulent sin rolle i oppdragsgivers innovasjonsprosess?*. Problemstillingen vil kunne endre seg litt underveis i arbeidet.

Forespørsel om deltakelse

For å kunne besvare problemstillingen vil det bli utført intervju som vil bli analysert og satt opp mot relevant teori.

Intervju, lydopptak og transkriberinger vil kun bli brukt i forbindelse med denne oppgaven, og alt av innsamlet datamateriale vil derfor bli slettet etter at masteroppgaven er ferdig.

Deltakelse i intervju er basert på frivillighet og informanten har mulighet til å trekke seg både under og etter intervjuet, uten å måtte oppgi noen grunn for dette. Intervjuet vil ta mellom en halv og en time og blir tatt opp digitalt. Opptaket vil senere bli transkribert. Intervjuet og materialet vil bli behandlet konfidensielt. Sitater fra intervjuene kan tas med i oppgaven, men informantene skal anonymiseres, slik at utsagn ikke kan spores tilbake til den enkelte.

Har du mulighet til å delta på intervju førstkommende i løpet av en av de nærmeste dagene evt. neste uke? Når det gjelder sted og tid, kan vi avtale dette nærmere ut i fra hva som passer best for deg.

Arbeidet med masteroppgaven avsluttes i løpet av desember 2013.

Dersom du har spørsmål, ta gjerne kontakt på e-post eller telefon: 93004091

Min veileder er:

- Forsker Oscar Amundsen, institutt for voksnes læring og rådgivingsvitenskap, NTNU, e-post: Oscar.Amundsen@svt.ntnu.no

Med vennlig hilsen

Runar Solberg

Masterstudent

VEDLEGG C. CASEBEDRIFTENS FORETNINGSOMRÅDER

Fagsystemer

Fagsystemer er elektroniske systemer utviklet for registrering og behandling av data knyttet til bestemte arbeidsoppgaver. Et godt fagsystem kan hjelpe de ansatte i kundens virksomhet til hver dag å gjøre jobben sin med økt effektivitet og kvalitet på resultatet. Systemet støtter kundens bedrift i å oppfylle sine mål og formål, for eksempel det å utføre saksbehandling og fatte vedtak.

Selvbetjening og samhandling

Løsninger for selvbetjening og samhandling har som mål å gjøre informasjonsutveksling enklere mellom kunde og kundens brukere. Det kan bety at brukere kan registrere seg og utføre tjenester på egne vegne over nett når det passer dem. Det kan også bety at personer som samarbeider på tvers av virksomheter får datasystemene sine til å snakke sammen.

Løsningene inkluderer nettportaler og nettsider, intranett, distribusjonsløsninger, løsninger for elektronisk mottak, arkiv og dokumenthåndtering.

Information management

Digitalisering av tjenester og kommunikasjon fører med seg en kontinuerlig produksjon av data om hvordan tjenester skapes og brukes. Her ligger det informasjon om hvordan kundene bruker tjenestene, om hvordan prosesser kan effektiviseres, og om hvordan ressurser kan brukes smartere og mer effektivt. For at data skal bli til solid styringsinformasjon må de imidlertid samles, beskrives, analyseres og visualiseres.

Mobile løsninger

Mobile løsninger handler om å gjøre tjenester tilgjengelige for brukerne der de ønsker å bruke dem. Stadig mer av vår skjermtid tilbringes på farten og med andre klienter enn datamaskiner. Det stiller krav som både eksisterende og fremtidige digitale løsninger må etterleve, blant annet på områder som sikkerhet på tvers av plattformer, universell utforming og responsiv design.