
Konsulentprosjekter – et bidrag til en kreativ tilnærming?

- En studie om hvordan konsulenter påvirker
tilnærmingen til kreativitet i endringsprosesser

Ingrid Solberg Gundersen

Masteroppgave i hovedprofilen
Ledelse av Menneskelige Ressurser (LHR)
Norges Handelshøyskole

Våren 2006

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om bruk av konsulentverktøy og teknikker i gruppeprosjekter og herav hva dette har å si for tilnærmingen til kreativitet. Jeg tar opp spørsmålet om hvorvidt konsulenter er viktige hjelpere til å utvikle unike og robuste endringsprosesser, eller om de under visse omstendigheter kan bidra til en bremse på kreativiteten. I denne forbindelse ser jeg på hvilke føringer konsulenten kan tenkes å legge på konteksten som endringsprosessen utføres i. En viktig implikasjon i denne forbindelse er at konsulenter som innehar en ekspertrolle gjerne sees på som hovedeksponenter for en analytisk tilnærming i endringsprosesser, til fordel for en kreativ tilnærming.

I denne studien har jeg valgt å fokusere på møtet mellom teori og praksis. Jeg legger vekt på eventuelle forskjeller og likheter mellom teoriutvikling og virkelige erfaringer, i det jeg søker en bedre forståelse for emnet. Jeg utleder derfor en mulig revidert modell i forhold til en innledet teoretisk modell. Jeg undersøker problemstillingen gjennom erfaringer og synspunkter fra ansatte i en klientbedrift, Statoil, som har vært igjennom konsulentprosjekter. Gjennom en kvalitativ undersøkelse tar jeg for meg et mindre utvalg, tre personer, som da har mest erfaring med konsulentbruk i den aktuelle endringsprosessen. På bakgrunn av dette, studerer jeg det aktuelle området med utgangspunkt i følgende problemstilling:

På hvilken måte påvirker konsulenter tilnærmingen til kreativitet i en endringsprosess, og hva kjennetegner en kreativ prosess?

Prosjektet som jeg har studert i denne utredningen viser at konsulentprosjekter ofte ikke ender opp med spesielt kreative resultater. Videre finner jeg at konteksten og samspillet påvirker tilnærmingen til kreativitet i prosessen, samt organiseringen av slike prosesser. Til slutt ser det ut til at klientens egen rolle og forventninger i forhold til det å skape kreative prosesser er viktig. Fra denne utredningen forstår vi at selv om konsulentverktøy som regel har det formål å oppnå en kreativ tilnærming i arbeidsprosesser, kommer det i stor grad an på hvordan denne modellen blir benyttet, samt forventninger til prosessen. Samtidig finner jeg at klienter ofte har urealistiske forventninger til konsulentene, og at det blant annet bør skje bedre forberedelser inkludert rolleavklaring og fokus på samspill.

Forord

Denne masteroppgaven skal forsøke å gi en bedre forståelse av hvilken sammenheng det er mellom arbeidsmetodikker som konsulenter ofte anvender og kreative arbeidsprosesser. Jeg ser på hvilke mulige konsekvenser konsulenter har på tilnærmingen til kreativitet i endringsprosesser. Oppgaven har blitt til på grunnlag av min nysgjerrighet på området.

Mine informanter fortjener honnør for deres deltagelse. I denne forbindelse vil jeg rette en stor takk til Tore Steine som har bidratt med verdifull informasjon, samt de andre prosjektmedlemmene i Statoil som tok seg tid til svare på spørsmål i forbindelse med konsulentprosjektet. Samtidig vil jeg takke min veileder Svein Tvedt Johansen som har kommet med mange gode faglige innspill og veiledet meg gjennom hele prosessen.

God lesning!

Bergen, 5.juni 2006

Ingrid Solberg Gundersen

Innholdsfortegnelse

Innledning	7
1. Konsultantvendelse som storindustri	7
1.1 Konsulenter påvirker kreativitetsbetingelser	8
1.2 Avgrensning og problemstilling	11
1.2.1 Delproblemstillinger	11
1.2.2 Delproblemstilling 1	11
1.2.3 Delproblemstilling 2	12
1.2.4 Delproblemstilling 3	13
1.3 Oppgavens struktur og oppbygning	14
Det teoretiske rammeverket	16
2. Innledning teori	16
2.1 Kontekst	16
2.2 Begrepet kreativitet i min studie	17
2.2.1 Kreativitet og strategisk ledelse	17
2.2.2 Kreativitet og kontekst – kriterier for kreativitet	18
2.2.3 Attributter som leder til kreativitet i en gruppe	19
2.2.4 Hvordan få til kreativ problemløsning i grupper	21
2.2.5 Barrierer for kreativitet i grupper	23
2.3 Sammenheng kreativitet og autoriteter i gruppekontekst	24
2.4 Erfaringsmessige refleksjoner rundt ekstern konsultasjon og kontekst	24
2.4.1 Formelle analyser versus skjønn og intuisjon	24
2.4.2 Konsulentmetoder som verktøy for problemløsning	25
2.4.3 Prosessens og samspillet betydning	26
2.4.4 Valg av prosess og metode	26
2.5 Konsultantvendelse – en teoretisk beskrivelse	26
2.5.1 Konsulent og klient – hensikt med konsulenttenester	26
2.5.2 Nøkkelfaktorer i metode og samarbeid mellom konsulent og klient	28
2.5.2.1 Situasjonstilpasning	28
2.5.2.2 Aktiv involvering	31
2.5.4 Endringsledelse og kontekst	32
2.5.5 Konsulent og oppgaven	32
2.5.5.1 Oppgave	33
2.5.5.2 Mål	33
2.5.5.3 Metode	33
2.5.5.3.1 Modellen i forhold til ulike konsulentroller	34
2.5.5.4 Analyse	36
2.5.5.5 Løsning	37
2.5.6 Fire ulike innfallsvinkler med hensyn på metode og verktøy	37
2.5.6.1 Den rasjonelle innfallsvinkel	37
2.5.6.2 Den skapende innfallsvinkel	37
2.5.6.3 Den avklarende innfallsvinkel	38
2.5.6.4 Den perspektivorienterte innfallsvinkel	38
2.5.6.5 Prosessenes og metodenes betydning	38
2.5.9 Intern ledelse	39
2.6 Sammenligning litteraturbeskrivelse kreativitet og konsultantvendelse	39
2.6.1 Teoretisk modell	40

Metodisk tilnærming	41
3. Valg av metode.....	41
3.1 Undersøkellesdesign	42
3.1.2 Beskrivende eller forklarende formål.....	42
3.2 Hensikt med studien og caseundersøkelsen	42
3.3 Problemstilling og variabler i oppgaven	43
3.4 Eksplorerende versus testende problemstilling	43
3.4.1 Eksplorerende problemstilling	43
3.4.2 Kvalitativ metode	43
3.4.3 Testende problemstilling	44
3.4.4 Kvantitativ metode	44
3.5 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode.....	44
3.5.1 Fordeler og ulemper med intervjumetoden	44
3.5.2 Potensielle ulemper med elektroniske spørreskjema	45
3.5.3 Elektroniske spørreskjema versus telefonintervju.....	45
3.6 Krav til undersøkelser - validitet og reliabilitet	45
3.6.1 Intern validitet og kvalitativ metode	46
3.7 Valg av undersøkellesdesign i min oppgave.....	46
3.7.1 Kvalitativ metode og intervju.....	46
3.7.2 Andre tungtveiende hensyn.....	47
3.7.3 Praktisk gjennomføring	48
3.7.4 Fra data til informasjon	49
3.7.5 Intern og ekstern gyldighet i min undersøkelse	49
3.7.6 Grad av åpenhet og struktur	50
3.8 Oppbygging av intervjuguiden.....	51
3.9 Konfidensialitet	51
 Case - prosjektbeskrivelse	 51
4. Begrunnelse for valg av case og prosjekt.....	51
4.1 Beskrivelse av prosjektet.....	52
4.1.1 Formål	52
4.1.2 Organisering og gjennomføring	53
4.2 Beskrivelse av verktøyet til konsulentfirmaet: ”Scenario Development Tool for Supply Industry”	55
 Analyse	 56
5. Innledning analyse.....	56
5.1 Kort presentasjon av resultatet av prosjektet – hvilke erfaringer ble gjort?.....	56
5.2 Hensikten med konsulentprosjekt	58
5.3 Verktøy utviklet fra tidligere erfaringer	59
5.4 Tilpasning – et spørsmål om å oversette verktøyet	62
5.5 Endringsledelse – igangsette endring	66
5.6 Troverdighet og tillit	68
5.7 Involvering og motivasjon	70
5.8 Forventninger med hensyn på kompetanse	72
5.9 Konsulentverktøy anvendt i problemløsningsprosjekter.....	74
5.10 Ekspertrolle og kreativitet – en motsetning?.....	77
5.11 Antakelser om konsulentanvendelse i forhold til kreativitet.....	80
5.12 Hvordan få til en kreativ tilnærming til en endringsprosess?.....	80

5.13 Fordeling av ansvarsoppgaver – hva hvis samspillet svikter?	82
5.14 Organisering av arbeidsprosessen	84
5.15 Teori versus praksis.....	85
5.16 Hvilke sammenhenger kan vi trekke fra analysen?.....	88
5.16.1 Revidert modell og læringsmomenter	88
Konklusjon	93
6. Oppsummering og konklusjon	93
6.1 Veien videre	95
Litteraturliste	93
Intervjuguide	96
Figurer	
Figur 1	10
Figur 2	34
Figur 3	40
Figur 4	88
Figur 5	93

Innledning

1. Konsulentanvendelse som storindustri

Dagens samfunn stiller stadig sterkere krav til bedrifter i form av kompetanseheving, fleksibilitet og tilpasningsevne. Endring og læring er i dag en forutsetning for å overleve i et sterkt konkurransepreget marked. Endringer i organisasjoner innebærer ofte en stor omstillingsprosess for ansatte.

Strategisk ledelse har etter hvert blitt svært utbredt i norsk næringsliv og kan karakteriseres som den dominerende innfallsvinkel organisasjoner benytter seg av for å tilpasse organisasjoner til endringer i omverdenen (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998). Dette inkluderer også arbeidet med å forbedre bedriften på fremtidige utfordringer. Det går ut på å utvikle og utnytte virksomhetens ressurser på en slik måte at de gir varig konkurransefordel i de markedene de opererer i. Poenget er at unike ressurser gir konkurransefortrinn selv i perioder med hard konkurranse i markedet. Til tross for dette står en etter snart 30 års praktisering og forskning langt fra en situasjon hvor problemer knyttet til iverksetting av de planlagte strategiene beherskes på en tilfredsstillende måte.

Konsulentanvendelse har hatt en tilnærmet lik eksplosiv vekst, og strategikonsultasjon er i dag såkalt storindustri. Eksterne konsulenter brukes i betydelig grad og omfang av store selskaper særlig i vestlige land, og de har følgelig mye innflytelse. Videre blir de benyttet til stadig flere arbeidsoppgaver som tidligere ble utført av bedriftens eget personell. Konsulenter har til hensikt å tilføre klientbedrifter ytterligere kompetanse og kapasitet. Konsulentanvendelse har videre til hensikt å selge klienten råd og veiledning basert på konsulentenes dyktige og oppdaterte kompetanse og kunnskap samt tidligere erfaringer. I denne forbindelse er det dermed interessant å spørre seg hvilke konsekvenser denne tjenestenæringen har, og i hvilken grad tjenesten faktisk tilfører robuste strategier og på den måten hjelper organisasjoner.

Til tross for at det er liten tvil om at eksterne rådgivere kan tilføre verdi for sine klientbedrifter, har det etter hvert oppstått noen kritiske røster i forhold til denne type hjelpere. Det viser seg blant annet at konsulenter drar med seg erfaringer fra andre oppdrag inn i den enkelte klientbedrift, at eksterne hjelpere mangler bedriftsspesifikk kompetanse, og at de i liten grad oppmuntrer til deltakelse og påvirkning fra medlemmene i prosjektgruppen i

klientbedriften. Det antas dermed at forholdene i mindre grad ligger til rette for en kreativ tilnærming i endringsprosessene.

Konsulentmetoder og verktøy introduseres hos klientbedrifter som et forsøk på å selge inn sin ekspertise. Problemløsningsteknikker er ofte nødvendig for å bidra til eksternalisering av kunnskap i en organisasjon. Mye kunnskap og kompetanse i en virksomhet er såkalt taus. Poenget er å omgjøre denne kunnskapen til å bli eksplisitt, det vil si at flere ansatte får tilgang til den samme kompetansen. På denne måten øker læringsgraden, og ansatte blir fleksible til å håndtere mange oppgaver (Fuglseth, Anna – Mette). Et eksempel på dette er dataverktøy. Ved å dele en felles database, kan alle i bedriften få tilgang til den samme informasjonen og kunnskapen. Da er det ikke lenger kun en eller noen få personer i bedriften som besitter spesialkompetanse.

1.1 Konsulenter påvirker kreativitetsbetingelser

Denne masteroppgaven handler om bruk av konsulentverktøy og teknikker i gruppeprosjekter og herav hva dette har å si for tilnærmingen til kreativitet. Jeg tar opp spørsmålet om hvorvidt konsulenter er viktige hjelpere til å utvikle unike og robuste endringsprosesser, eller om de under visse omstendigheter kan bidra til å være en bremse på kreativiteten. I denne forbindelse ser jeg på hvilke føringer konsulenten kan tenkes å legge på konteksten som endringsprosessen utføres i. En viktig implikasjon i denne forbindelse er at konsulenter gjerne sees på som hovedeksponenter for en analytisk tilnærming i endringsprosesser, til fordel for en kreativ tilnærming.

Spørsmålet om kreativitet knytter jeg opp mot hvordan konsulenter innleder problemløsningsverktøy i organisasjonen. Jeg ønsker å sette et søkelys på hvordan konsulentens tilnærming og arbeidsmetodikk påvirker betingelsene for utøvelse av kreativitet. En interessant implikasjon i denne forbindelse er hvorvidt det er slik at de ulike teknikkene for å håndtere problemer utelukkende virker begrensende på kreativitet eller om de også kan frigjøre kreativitet.

En kan så spørre seg hvorfor er det interessant og nyttig å studere nettopp konsulentatferd og konsulentanvendelse i forhold til kreativitet. Et sentralt poeng er at konsulenten i stor grad påvirker de strukturelle betingelsene, altså konteksten, for utøvelse av kreativitet gjennom sin

rolle – og atferdstilnærming. Ulike roller og følgelig ulike metoder og teknikker, vil dermed påvirke rammene og konteksten for utøvelse av kreativitet.

Når vi ser på forholdet mellom rolle og verktøy, finner vi at det ofte skilles mellom de to begrepene. En dyktig konsulent skifter gjerne mellom å gå inn og ut av en ekspertrolle og prosessrolle. Jeg vil gå nærmere inn og forklare de to nevnte rollene senere i oppgaven. Poenget her er at disse to ulike konsulentrollene som regel innebærer en helt forskjellig måte å tilnærme seg problemløsning på. Forskjellen er kort fortalt at en prosesskonsulent per definisjon kun er en fasilitator og tilrettelegger for en prosess og benytter seg ikke nødvendigvis av noe konkret problemløsningsverktøy. Mens en rolle ofte gjenspeiler konsulentens atferd i arbeidsprosessen, er et verktøy en bestemt teknikk eller metode for hvordan prosjektgruppen kan løse et problem. Ekspertkonsulenter har i oppgave å foreslå løsninger på problemer og bruker derfor verktøy i sitt arbeid med klienten. Siden jeg i denne oppgaven studerer hvordan konsulentens verktøy påvirker tilnærming til kreativitet, er det derfor naturlig at jeg tar for meg konsulentens rolle som ekspert. Med andre ord kan vi si at selve konsulentverktøyet gjenspeiler hvilken rolle konsulenten har, og omvendt.

Kreativitet er en viktig, men ofte oversett egenskap i prosjekter. Kreativ tenkning i en gruppe er ofte kilden til prosjekter som er unike og robuste. Kort fortalt har kreativitet ofte sitt utspring i bedriftsspesifikk og nisjespesifikk kompetanse utviklet gjennom praktiske erfaringer, kanskje over flere år. En kreativ løsning vil dermed være vanskelig kopierbar for konkurrenter, også med tanke på at det er et svært krevende arbeid å få tak i og forstå andre bedrifter sin kultur. Dette er i henhold til ressursbaserte antagelser om hvordan konkurransefortrinn oppstår.

Poenget er med andre ord at dersom bedrifter ønsker å skape konkurransefortrinn gjennom bruk av konsulenter, avhenger dette av hvordan konsulentene, i samspill med klienten, påvirker kreativiteten i de prosessene de inngår i. I motsetning til en innovativ ide, er en kreativ ide unik. Sistnevnte vil derfor være en konkurransedyktig strategisk ressurs fordi den er forankret i spesifikke forhold, som for eksempel organisasjonens kultur og verdier.

Sammenhengen mellom kontekst, konsulentintervensjoner og resultat er illustrert nedenfor (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998). Resultatet gjenspeiler her det kreative innholdet i strategiene. Poenget er at en må kjenne til de kontekstuelle forholdene som bidrar til å fremme

kreativitet, for å kunne produsere kreative strategier. Kjennskap til disse åpner igjen for muligheter til å utforme arbeidsprosesser som fremmer kreative tilnærminger i endringsprosesser. Jeg vil nedenfor kort nevne punktene, med den hensikt å forklare hva jeg skal ta for meg i denne utredningen.

<p>Kontekst for strategiutvikling påvirkes ofte av; Handlefrihet Oppfattet ekspertise Partisipative versus autoritære miljø</p> <p>Betingelser for kreativt innhold i strategier består ofte av grad av; Originalitet Forankring i bedriftens særegne forståelse og forutsetninger</p> <p>Konsulentintervensjon består ofte av følgende to ulike former; Ekspertkonsultasjon Prosesskonsultasjon</p>
--

Figur 1: Et kontekstorientert perspektiv leder til søking etter hvordan en kan utforme organisasjonen slik at kreativitet får best mulig kår (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998).

Fra et helhetlig perspektiv finner vi både ekspert – og prosesskonsulenter. Disse to ulike rollene legger igjen føringer på kontekst og innhold i arbeidsprosessen. Ekspertrådgivere kan for eksempel gi opphav til såkalte autoritære forhold, ved å benytte en stram og disiplinær prosess. Dette kommer jeg nærmere inn på senere i oppgaven.

Videre er det slik at grad av kreativt innhold i strategier for eksempel avhenger av hvor mye originalitet ulike handlingsalternativer representerer, og grad av forankring i bedriftens særegne forhold. Mens en tidligere betraktet kreativitet som et trekk ved enkeltpersoner, har en etter hvert kommet til å legge mer vekt på miljømessige betingelser for utøvelse av kreativitet (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998). Oppmerksomheten har vendt seg noe fra å identifisere og rekruttere kreative personer, til å skape organisasjonsmiljø som fremmer utfoldelse av kreativ tenkning og handling (Staw, 1990). I tillegg til å fokusere på generelle dimensjoner ved organisasjonsmiljøet, har en også arbeidet med utforming av prosesser som fremmer kreativitet.

I forhold til illustrasjonen ovenfor, vil jeg i min oppgave ta for meg kontekst og herav arbeidsprosessen mellom klient og konsulent. Jeg kommer inn på handlefrihet og deltakelse

med hensyn på kreative attributter, og oppfattet ekspertise i relasjonen. For å kunne diskutere verktøy og metoder i konsulentens arbeid, er det som nevnt naturlig å ta for seg ekspert – og prosessrollen. De ulike rollene påvirker valg av teknikker for problemløsning. Nedenfor redegjør jeg nærmere for hvilket fokus jeg konsentrerer meg om i oppgaven.

1.2 Avgrensning og problemstilling

I denne studien har jeg valgt å fokusere på møtet mellom teori og praksis. Jeg legger vekt på eventuelle forskjeller og likheter mellom teoriutvikling og virkelige erfaringer, i det jeg søker en bedre forståelse for emnet. På bakgrunn av dette, studerer jeg det aktuelle området med utgangspunkt i følgende problemstilling:

På hvilken måte påvirker konsulenter tilnærmingen til kreativitet i en endringsprosess, og hva kjennetegner en kreativ prosess?

Med andre ord ser jeg på hvordan konsulentintervensjoner virker inn på kreativ utfoldelse gjennom påvirkning av konteksten som arbeidsprosessen skjer innenfor. Nedenfor skisserer jeg noen delproblemstillinger for å belyse denne problematikken nærmere, for så å utdype hver av disse i de påfølgende avsnittene.

1.2.1 Delproblemstillinger

1. Hvordan opplever ansatte i klientbedriften introduisering og anvendelse av konsulentverktøy?
2. Hvordan påvirker konsulentverktøy interaksjonen mellom klient og konsulent?
3. Hvordan kan bruk av konsulentverktøy gi opphav til en kreativ tilnærming i prosessen?

1.2.2 Delproblemstilling 1

Hvordan opplever ansatte i klientbedriften introduisering og anvendelse av konsulentverktøy?

I denne oppgaven tar jeg som nevnt for meg konsulentdrevne endringsprosesser som virker innenfor feltet strategisk ledelse. Jeg vil undersøke problemstillingen gjennom erfaringer og synspunkter fra ansatte i en klientbedrift som har vært aktører i konsulentprosjekter.

Konsulentmetoder og verktøy introduseres som nevnt hos klientbedrifter som et forsøk på å selge seg inn i bedriften. Konsulentanvendelse kan studeres på tre ulike områder: i

konsulentens prosjektarbeid med klienten, i konsulentens problemløsning og i konsulentselskapets kunnskapsbase. I denne utredningen ønsker jeg å ta for meg konsulentens interaksjon med klienten, og da konteksten som dette skjer i. Jeg vil videre særlig ta for meg konsulentens rolle som ekspert, i forhold til hvorvidt denne rollen og følgelig dens arbeidsmetoder påvirker tilnærming til kreativitet i prosessen.

Jeg velger å se bort fra konsulentbedriften sitt perspektiv i denne oppgaven. Riktignok kunne det ha vært interessant å sammenligne erfaringene som en klientbedrift har gjort seg med erfaringer fra konsulentselskapet sin side. Innspill fra den andre parten kunne med andre ord ha vært en styrke for studien. I praksis ville dette imidlertid ha ført til problemer i forhold til gjennomførbarhet. Eksempler på dette er omfanget av data og oppgaven i sin helhet, herunder tidsperspektivet og andre praktiske hensyn. Videre antok jeg i forkant av studien at ansatte i en klientbedrift har mange incentiver til å være åpne og ha et kritisk syn, for på denne måten å evaluere sine konsulentprosjekter mer effektivt i fremtiden. I dette ligger det for eksempel å bli mer oppmerksomme på fordeler og ulemper ved å ta i bruk eksterne rådgivere fremfor å utføre prosjekter selv, altså internt i organisasjonen. Erfaringer viser i tillegg at mange klientbedrifter ikke bruker nok tid til å evaluere og finne ut av hva som eventuelt gikk galt i konsulentprosjekter i organisasjonen.

På bakgrunn av dette har jeg stor tro på at denne oppgaven vil gi implikasjoner for konsulenter i deres utforming og gjennomføring av konsulenttjenester, så vel som for klientbedrifter. Som sagt viser trenden at konsulenter i strategi- og endringsprosesser stadig ser ut til å øke i omfang i norsk næringsliv, og at konsulenter dessuten sees på som hovedeksponenter for en analytisk tilnærming til strategi. En sentral utfordring blir hvordan konsulenter skal tilføre klientbedrifter kunnskaper og ferdigheter innen strategi, uten samtidig å ta bort forutsetningene for kreative prosesser og formulering av kreative strategier.

1.2.3 Delproblemstilling 2

Hvordan påvirker konsulentverktøy interaksjonen mellom klient og konsulent?

En kan se for seg følgende sammenheng:

Konsulentverktøy påvirker tilnærmingen til kreativitet i prosessen gjennom konteksten som konsulenten og klienten interagerer i.

En kan spørre seg hva bruk av konsulentverktøy har å si for samspillet mellom konsulent og klient. Dette avhenger ofte av hvilke forventninger konsulenten og klienten besitter i forkant av arbeidsprosessen. Høye forventninger legger ofte stramme rammer på engasjement, motivasjon, samarbeid og andre faktorer som har med konteksten å gjøre. Bruk av konsulentverktøy avhenger igjen av konsulentens rolle – og atferdstilnærming, og igjen forventninger til denne.

På hvilken måte konsulentverktøy påvirker konteksten og samspillet, kan tenkes å være en funksjon av blant annet i hvilken grad metodene er generelle eller spesifikke. Dette går på i hvilken grad konsulentmetodene er tilpasningsdyktige i forhold til særegen kontekst og situasjonsvariabler i den enkelte klientbedriften.

Erfaringer viser ofte at eksterne hjelpere mangler bedriftsspesifikk kompetanse, og at de i liten grad oppmuntrer til deltakelse og påvirkning fra medlemmene i prosjektgruppen i klientbedriften. Vi finner videre tendenser til at metoder og verktøy blir offer for en økt standardisering og stramme oppskrifter. En viktig implikasjon i denne forbindelse blir dermed hvorvidt bruk av et verktøy tar hensyn til unik infrastruktur og særegne forutsetninger i hver enkelt bedrift.

Fokuset i oppgaven vil altså rette seg mot i hvilken grad konsulentmetodene er generelle eller spesifikke, altså tilpasningsdyktige i forhold til særegen kontekst og situasjonsvariabler i den aktuelle klientbedriften. Vi skal i denne oppgaven se at dette har mye å si for hvorvidt vi finner en kreativ tilnærming i endringsprosessen. Jeg studerer altså hvordan ansatte i klientbedriften opplever introduseringen av slike verktøy, hvilke forventninger de har og hva de mener er et kreativt utfall av endringsprosessen.

1.2.4 Delproblemstilling 3

Hvordan kan bruk av konsulentverktøy gi opphav til en kreativ tilnærming i prosessen?

I oppgaven definerer jeg begrepet kreativitet for leseren. Samtidig spør jeg intervjuobjektene hva de selv legger i begrepet i forhold til hvordan man kan oppnå en kreativ tilnærming i en arbeidsprosess på gruppenivå.

Jo mer relasjonsspesifikt forholdet mellom konsulent og klient er, jo mindre kan konsulentselskapet dra nytte av såkalte stordriftsfordeler. For å forklare dette noe nærmere, kan vi tenke oss at ”relasjonsspesifikt” her betyr at konsulentselskapet bruker mye tid på en bestemt bedrift og konkrete forhold i denne bedriften. Stordriftsfordeler oppnår man ved å få inn en større mengde oppdrag fra ulike virksomheter. Dette gir konsulentselskapet grunn til å tilby tjenester i stort kvantum. En relasjonsspesifikk avtale vil innebære at konsulentselskapet bruker sine ressurser hos en bestemt bedrift og tar dermed inn færre oppdrag fra andre. Mer tid og ressurser hos en bestemt bedrift, kan tenkes å øke sannsynligheten for at modellene blir godt forankret i klientbedriften (Besanko, Dranove, Shanley og Schaefer, 2004). En betingelse for kreativitet er ofte nettopp antagelsen om god forankring til bedriftens kultur, og særegne forutsetninger hos den enkelte bedrift (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

Jeg ønsker videre å se på i hvor stor grad konsulenter forteller og klienten lærer, eller konsulenten åpner for at klienten gjør sine egne erfaringer, under hvilke forutsetninger dette skjer, og da hvorvidt dette legger til rette for kreative innslag.

Formelle analyser skaper ofte dårlige vilkår for utøvelse av erfaringsbasert skjønn og intuisjon. Sistnevnte begreper er vesentlig for å gi opphav til kreativ tenkning og utfoldelse. Eksempelvis er noen forutsetninger for en kreativ tilnærming forankring i bedriftens særegne forståelse og forutsetninger, og kunnskap om særtrekk ved organisasjonen og deres relevante segmenter av omgivelsene. Spørsmålet her blir hvorvidt konsulentverktøy kan sees på som formelle analyser.

Et sentralt poeng er at ideer som er godt forankret i en bedrift sin kultur og tar utgangspunkt i særegne forhold ved denne bedriften, vil høyst sannsynlig være robuste og unike.

Konkurrerende bedrifter vil ha problemer med å kopiere strategiene i bedriften som løper ut fra disse ideene, fordi det er svært vanskelig å få tak i og forstå seg på andre bedrifters kultur og spesifikke forutsetninger. Spørsmålet blir hvordan bruk av konsulentverktøy i samspillet mellom konsulent og klient kan gi opphav til slike ideer.

1.3 Oppgavens struktur og oppbygning

Til nå har jeg gjort rede for undersøkelsens tema og hovedområde. Derunder er det overordnede hovedspørsmålet blitt satt på plass, samt de underliggende delproblemstillingene er blitt utledet. Nedenfor følger en kort fremstilling av undersøkelsens videre oppbygning.

Kapittel 2 – Teori: Her presenterer jeg det teoretiske rammeverket for bruk av min valgte teori for undersøkelsen. Denne delen vil bestå av litteratur rundt konsulentatferd og perspektiver på ulike konsulentmetoder. Dette vil jeg så knytte opp mot kreativitet, og se på hvordan litteraturen beskriver begrepet. Jeg vil også ta for meg begrepene læring og kontekst, og i denne forbindelse hvilke forutsetninger vi finner for tilnærming til kreative prosesser. Til slutt i denne delen vil jeg presentere en foreløpig modell som tar utgangspunkt i teorien.

Kapittel 3 – Metode: Dette kapitlet inneholder en beskrivelse av undersøkelsens forskningsdesign og hvorfor jeg har valgt en kvalitativ metode. Videre har jeg lagt vekt på å diskutere hvordan kvaliteten i studien sikres, og hvilke metodiske utfordringer som har funnet sted underveis i undersøkelsen.

Kapittel 4 - Caset: Her presenterer jeg selve caset jeg benytter i studien, blant annet hensikten med prosjektet. Jeg gir deretter en beskrivelse av verktøyet som konsulentene tok i bruk i prosjektet.

Kapittel 5 – Analyse: Dette kapitlet vil utgjøre hoveddelen av oppgaven. Her reflekterer jeg over funnene fra caset og herunder intervjuene, og ser dette opp mot litteratur på området. Jeg foretar en diskusjon ved å forsøke å finne ulike perspektiver i forhold til problemstillingen min. Deretter trekker jeg sammenhenger som jeg kommer frem til underveis. Jeg vil forsøke å gi svar på undersøkelsens overordnede hovedområde ved å komme opp med en revidert modell på bakgrunn av analysen. Den vil også gi et sammenfattet inntrykk av undersøkelsens delproblemstillinger. Jeg ser denne modellen i sammenheng med den foreløpige teoretiske modellen som ble presentert i kapittel 2.

Kapittel 6 – Konklusjon: Til slutt vil jeg oppsummere, samt gi noen implikasjoner til veien videre.

Det teoretiske rammeverket

2. Innledning teori

I denne delen presenterer jeg det teoretiske rammeverket for studien. Hensikten er at dette kapitlet skal representere forskjellige tilnærminger til det overordnede hovedspørsmålet og de underliggende delproblemstillingene.

2.1 Kontekst

Innledningsvis presenterer jeg her begrepet kontekst. Kontekst er enkelt fortalt det miljøet og de omstendigheter som finner sted under en arbeidsprosess. Begrepet er et høyst sentralt aspekt i min oppgave, det være seg tanken om hvordan konteksten og herav samspillet mellom klient og konsulent kan tenkes å påvirke kreativitet. Kontekst er per definisjon et sosialt system som trenger igjennom individenes tenkning og handling i en gitt sosial setting. For eksempel har alle organisasjoner en kontekst. Individuer handler og lærer gjennom en prosess der vi interagerer med konteksten (Gilley, Dean, Bierema, 2001). Hvorvidt det kommer noe godt ut av en prosess, kommer an på hvordan individene i den gitte kontekst interagerer med hverandre.

I forhold til fokus i oppgaven min, er et sentralt poeng som nevnt innledningsvis at konsulenter påvirker de strukturelle betingelsene for utøvelse av kreativitet gjennom sin rolle – og atferdstilnærming. De strukturelle betingelsene er også en del av konteksten. Ulike roller og følgelig ulike metoder og teknikker vil påvirke rammene for utøvelse av kreativitet, i interaksjonen mellom konsulent og klient (Johansen, Svein T.). Følgende momenter er derfor viktige å fokusere på i forhold til begrepet kreativitet: konsulentmetoder, kontekst, samspill. Egenskaper i forholdet mellom konsulent og klient påvirker på denne måten tilnærmingen til kreativitet i arbeidsprosessen. I neste avsnitt utdyper jeg dette nærmere.

I et konsulentprosjekt på gruppenivå, kan følgende aspekter ved konteksten tenkes å bli påvirket: Involvering og handlefrihet, forventninger og oppfattet ekspertise, motivasjon og engasjement, konsulentens rolle i relasjonen samt rolleavklaring, bruk av problemløsningsverktøy, forberedelser og stemning. I denne studien handler altså kontekst om hvordan individene i prosjektgruppen samhandlet, noe som igjen har betydning for tilnærmingen til kreativitet i arbeidet. For eksempel vil tilnærmingen til kreativitet avhenge av

i hvor stor grad konsulenten og klienten klarer å samarbeide, det være seg blant annet grad av engasjement, involvering, handlefrihet, motivasjon og rollefordeling. Høy motivasjon og tydelig rollefordeling vil eksempelvis være et bra utgangspunkt på den måten at det legger til rette for et godt samarbeid.

2.2 Begrepet kreativitet i min studie

I denne delen konsentrerer jeg meg om å se på kreativitetslitteratur som tar for seg effekten av kontekst og samspill på kreativitet og i mindre grad se på personlighetsmessige faktorer som betingelser for kreativitet. Jeg ser altså på kontekst som betingelse for kreativitetsutøvelse. Oppmerksomheten har vendt seg noe fra å identifisere og rekruttere kreative personer til å skape organisasjonsmiljø som fremmer utfoldelse av kreativ tenkning og handling (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998).

2.2.1 Kreativitet og strategisk ledelse

Kreativitet er en viktig, dog ofte oversett egenskap ved strategier. Kreative prosesser kan skape strategier som er unike og vanskelig kopierbare, ved at strategiene løper ut fra ideer som er godt forankret i en bedrift sin kultur og egne forutsetninger. Dette er i henhold til ressursbaserte antagelser om hvordan konkurransefortrinn oppstår (Johansen, Svein T.). Som vi skal se innebærer som nevnt kreativitet originalitet og forutsetningen om forankring i bedriftens særegne forståelse og spesifikke forhold (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998). I min oppgave ser jeg nettopp på begrepet kreativitet, i tråd med det å oppnå konkurransefortrinn i markedet. Nedenfor forklarer jeg nærmere hva dette betyr.

Begrepet strategisk ledelse betyr å utvikle og utnytte virksomhetens ressurser på en måte som gir varig konkurransefordel i de markeder virksomheten opererer i. Ressurser og kapabiliteter kan gi varig ekstraordinært overskudd ved hjelp av kreativitet, som igjen oppstår under tre betingelser (Besanko, Dranove, Shanley og Schaefer, 2004):

1. De må være sjeldne. Knapphet gir mulighet for høyere priser
2. De må være imperfekt mobile og ikke uten videre kunne kjøpes opp av konkurrenter. Dette kan skyldes at de er relasjonsspesifikke og har utgangspunkt i selve bedriften.
3. De må være isolerbare og ikke kunne etterlignes. Med andre ord skal de ikke være imiterbare.

2.2.2 Kreativitet og kontekst – kriterier for kreativitet

En kan spørre seg hvorvidt kreativitet er et generelt fenomen som leder til original tenkning uavhengig av spesifikk oppgave, eller om det krever at en har et sett av oppgavespesifikke momenter (Sternberg, 2004). Kreativitet kan defineres som en egenskap til å produsere noe unikt eller et originalt arbeid i forhold til en oppgave (Proctor, 1999). Ordet arbeid reflekterer her alle typer ideer, prosesser og produksjoner. Dette arbeidet må være unikt i den forstand at det er noe mer ved det enn en ren kopi av det som allerede eksisterer. Hvorvidt et arbeid er unikt varierer fra å være unikt for en person, for en avgrenset gruppe eller organisasjon, eller for hele menneskeheten. Videre, innenfor et gitt område, kan selve definisjonen på unikheter eller originalitet være forskjellig. For eksempel kan et arbeid a. utvikle en kjent ide på en ny måte, b. utvikle et område langs dens nåværende retning, c. føre et område mot en ny retning, eller d. føre til en integrasjon av diverse trender innenfor et område (Sternberg, Kaufman, Pretz, 2002).

Kreativitet innebærer videre utøvelse av skjønn, erfaringer og bruk av bedriftsspesifikk kunnskap. Litteratur identifiserer kontekstuelle forhold og integrasjonsfaktorer som fremmer og hemmer kreativitet (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998). Eksempelvis vil forankring i bedriftens særegne forståelse og forutsetninger under mange omstendigheter være av vesentlig betydning. Videre vil særtrekk ved enkeltorganisasjoner, detaljkunnskap og deres relevante segmenter av omgivelsene spille inn. Det å legge forholdene til rette ved hjelp av en generell teknikk slik som brainstorming forutsetter gruppedeltakelse, på en slik måte at alle er med og former en løsning ut fra mange alternativer og forslag (Proctor, 1999).

I tillegg til unikheter, inngår også ytre press og krefter i en mulig funksjon av begrepet kreativitet og en kreativ ide. Vi skiller mellom kreative og innovative ideer. Begge ideer innebærer en nyhet og noe annerledes, men kreative ideer tar i tillegg i betraktning parametere og egenskaper til en gitt situasjon, som for eksempel press fra omgivelsene. Hva som teoretisk ligger i begrepet kreativitet avhenger altså av ulike kontekster. For eksempel kan grad av unikheter og press veie like mye i en forretningsmessig setting, men forskjellig i en kunstnerisk setting. Vi kan videre snakke om kreativitet både på generelt og oppgaveavhengig plan (Proctor, 1999). At en strategi er innovativ, innebærer bare at den representerer noe nytt for en gitt organisasjon, men sier ingenting om hvor mange andre organisasjoner som har liknende visjoner og følger samme tilnærming for å realisere visjonene (Lines, Johansen, Grønhaug, 1998). Det er altså viktig å kunne anerkjenne forskjellen mellom kreative og innovative ideer.

2.2.3 Attributter som leder til kreativitet i en gruppe

Forskning foreslår at en kombinasjon av kognitive, situasjonsavhengige, og omgivelsesavhengige attributter er viktig for å forstå fenomenet kreativitet. Mange attributter må stemme overens for at omstendigheter skal ligge til rette for å gi opphav til kreativitet. I følge Amabile er det tre komponenter som er vesentlige i denne sammenheng; relevant kunnskap innenfor området, relevante kreativitetsprosesser, og motivasjon for oppgaven. Amabile har utarbeidet følgende kriterier og forutsetninger som må finne sted for å gi opphav til kreativitet i en sosial kontekst, eksempelvis i en prosjektgruppe:

1. Relevante kunnskaper innenfor området; fagkompetanse. Inkluderer tekniske ferdigheter, talent innenfor det aktuelle fagfelt. Dette avhenger igjen av for eksempel type utdanning. Inkluderer altså både generell og spesifikk kunnskap.
2. Relevante kreative egenskaper. Inkluderer kognitive evner/ferdigheter, som igjen avhenger av trening, erfaring innen det å utvikle og skape nye ideer, og personlige egenskaper.
3. Motivasjon for oppgaven. Inkluderer holdning til den aktuelle oppgave, persepsjon og refleksjon rundt egne hensikter og forventinger til oppgaven. Dette avhenger igjen av grad av indre motivasjon for oppgaven, grad av ytre press fra omgivelsene, og individuelle kognitive evner til å minimere ytre press.

Relevante kreativitetsprosesser inkluderer kognitive evner der en klarer å operere under kompleksitet, og problemløsningsferdigheter. Det er en arbeidsform som innebærer et konstant driv og iherdighet, altså vedvarende konsentrasjon til arbeidet. Indre motivasjon er særlig viktig for tilnærmingen til en kreativ prosess. Dette avhenger igjen av egenskaper til den gitte oppgave, for eksempel i hvor stor grad den oppfattes som utfordrende. Indre motivasjon har positiv effekt på kreativitet, fordi forholdene ligger i større grad til rette når det ikke er ytre press fra omgivelsene (Amabile, 1983). Dette kan igjen tolkes som at en må virkelig ha lyst og vilje til å utføre en oppgave for å kunne dra nytte av sine kognitive evner, noe som igjen innebærer tankevirksomhet på høyt nivå, det å klare å tenke fritt og utenom ”boksen” og utvide sine perspektiver. White foreslår at morsomt og givende arbeid er det som gir optimale forhold for å utvikle kreative ideer.

Ytre press fører motsatt til ytre motivasjon, som igjen vil ha negative effekter på kreativitet. Dermed har Amabile studert det faktum at ytre evaluering, altså krav fra omgivelsene, har negativ påvirkning på kreativitet. Hun gjorde en studie som demonstrerer at evaluering og

forventninger om evaluering kan ha negativ effekt på kreativitet. Denne forskningen viser flere nye konklusjoner angående ytre og indre motivasjon og kreativitet. Amabile finner at ytre evaluering går under begrepet ytre press, der en også finner belønninger, deadlines og overvåking. Evaluering, selv av den positive sort, kan ha negativ effekt på fremtidig kreativ utførelse, i den forstand at den leder til forventninger om fremtidig evaluering (Amabile, 1983).

Når det gjelder spørsmålet om generell eller spesifikk grad, vurderes relevante kreativitetsprosesser, altså på kognitivt plan, til å gjelde for alle oppgaver, mens relevant kunnskap innenfor området og motivasjon for oppgaven viser mer avhengighet av det spesifikke ved oppgaven eller området (Amabile, 1983).

Omgivelser blir betraktet som en ressurs for tilnærmingen til kreativitet, fordi de kan skape fysisk eller sosial stimulasjon for å hjelpe til å frembringe kreative ideer (Amabile, 1982). Med begrepet omgivelse mener vi her kontekst, der det foregår et samspill mellom konsulent og klient. Omgivelsene og konteksten evaluerer kreativitet etter sosialt skjønn og omdømme.

Videre vil det være slik at jo flere valgmuligheter man har i forhold til hvordan man kan utføre en oppgave, jo mer vil forholdene ligge til rette for kreativ utførelse og også indre motivasjon. Det er en positiv relasjon mellom det å uttrykke interesse for en oppgave eller aktivitet og det å være kreativ. Et sentralt funn i en av Amabile sine undersøkelser, viser at når mennesker forsøker å løse problemer sammen som en gruppe, tenderer det til at de produserer færre ideer enn de ville ha gjort individuelt. Selve kvaliteten på disse ulike ideene, er riktig nok ikke helt bevist.

Dette kan tyde på at sosiale kontekster bidrar til å sette litt press på individene, ved at de ikke føler seg helt trygge på hverandre. Dette kan særlig være tilfellet dersom prosjektmedlemmene allerede er skeptiske til en utenforstående konsulent, og dermed klarer de ikke løsrive seg fra "boksen" og tenke nytt og fritt. En forutsetning for at gruppen som helhet kommer opp med kreative ideer, er jo nettopp at hvert enkelt medlem i den totale gruppe klarer å tenke kreativt (Proctor, 1999). Deretter kan man bygge på hverandres ideer og forslag.

Ut i fra Amabile sine teorier om attributter som leder til kreativitet, kan vi utlede noen mulige sammenhenger;

Hvorvidt forventninger til konsulentprosjektet innfrir, påvirker grad av motivasjon for oppgaven. Motivasjon legger igjen føringer på engasjement og tro på å utvikle kreative ideer og løsninger.

2.2.4 Hvordan få til kreativ problemløsning i grupper

Gitt Amabile sine attributter for kreativ tilnærming i arbeidsprosesser, utleder vi videre at grupper kan skape noe kreativt sammen. Ser vi nærmere på dette området, finner vi Tony Proctor som vektlegger fire grunnleggende elementer som bør være tilstede for å gi opphav til kreativ problemløsning i en gruppe:

1. Mengde – evnen til å produsere mange like ideer innenfor samme tema
2. Fleksibilitet – evnen til å produsere varierte og ulike ideer
3. Utdypning – evnen til å legge til detaljer, dybde, varierte synspunkter eller perspektiver
4. Originalitet – unikhet, robusthet, nyheter, kreativitet, innovasjon (sistnevnte betyr ny eller forbedret versjon av noe allerede eksisterende)

Det sentrale i denne teorien er at medlemmene i gruppen i fellesskap må produsere mange ideer, det være seg både like og ulike ideer innenfor samme tema. En forutsetning for dette, er at individene er motiverte og har tilstrekkelige kunnskaper, slik Amabile uttrykker. Videre kan en gi opphav til utdypning av et problem i en prosess ved å vektlegge beskrivelse av noe på en høyst detaljert måte, rent fysisk. Originalitet kan læres ved å velge et objekt, for så å komme på mange ulike ting man kan bruke dette objektet til (Proctor, 1999).

En anerkjent metode for å gi opphav til kreativ problemløsning i grupper, er såkalt ”brainstorming”. Fisher (1991) foreslår følgende grunnleggende momenter som bør inngå i en brainstormingprosess: Når alle medlemmene er på plass og det har blitt etablert en kollektiv forståelse for endring, bør det så fokuseres på å slippe løs fantasien. Alle medlemmer forsøker å tenke på mange ulike perspektiver og alternativer, ved å frigjøre seg fra formelle prosedyrer og metoder. Gruppen forsøker så å komme opp med en lang liste av ideer og ser problemstillingen fra flere mulige innfallsvinkler og synspunkter. På denne måten blir det en viss struktur over prosessen. Både medlemmene fra klientbedriften og konsulenten bidrar med like mye vekt. Videre setter en opp ideene på en tavle, stort papir eller lignende.

På denne måten får medlemmene en følelse av kollektivt samarbeid og oppnåelse, og det styrker regelen om å ikke være kritiske og dømme ideer for fort. Metoden hjelper isteden med å stimulere andre ideer. Fisher (1991) understreker at en slik brainstormingprosess er det som skal til for å skape kreative forslag, ved at det fokuseres på mulige alternativer. Etter selve brainstormingprosessen, skal gruppen som helhet konstruktivt evaluere ideene for å komme opp med de mest lovende og aktuelle alternativene. For eksempel, hvilke ideer er praktisk gjennomførbare og mest aktuelle for vår bedrift. På dette stadige er det derfor lov å være kritiske, men en skal kun nominere de ideene som har potensial til å bli videre utviklet. Gruppen finner ut hvilke ideer de synes er best i forhold til ønsket mål. Deretter tar en for seg hver enkelt ide og forsøker å gjøre den bedre og videreutvikle den, og dermed se om ideen er realistisk nok til å settes ut i live. Ideene og forslagene skal med andre ord gjøres attraktive. Så gjenstår det å sette av tid for å evaluere og bestemme. En bør da samtidig ha en klar strategi for hvordan denne ideen praktisk skal gjennomføres, og hvilke konsekvenser som følger med (Fisher, 1991).

Ser vi dette i en mer strukturert sammenheng, finner vi at problemløsning og kreativitet (Rognes, 2001 og Fisher, 1991) vil enklest kunne gjøres på følgende måte: Det benyttes her en megler mellom to parter som eksempel. En megler er en som per definisjon har kontroll over selve forhandlingsprosessen, men overlater den endelige beslutningen til partene (Rognes, 2001). Stillingen til en megler har mange likhetstrekk med en prosesskonsulent, altså en som er prosessstilrettelegger og som bidrar med kunnskap om prosessutforming og gjennomføring, men som ikke deltar aktivt i å skape prosessens innhold. Dette for å legge til rette for en prosess preget av nytenkning og kreativitet. Prosessorienterte utfordringer blir videre å velge hva slags type metode en skal innta, eksempelvis passivitet og prosessorientering versus saksorientering. Forskning på området finner en verktøyprosedyre eller metode som blir kaldt "en-tekst prosedyren" (Fisher, 1991). Den består av følgende handlingsmomenter i kronologisk rekkefølge:

1. Innhenting av informasjon
2. Mekler presenterer en skisse
3. Partene, i dette tilfellet prosjektgruppen, diskuterer en skisse
4. Partene diskuterer og foreslår endinger i skisse
5. Prosessen gjentas om nødvendig
6. Avtale, i dette tilfellet akseptert løsning

Vi ser dette i sammenheng med ”brainstorming”, der partene aktivt deltar i å komme opp med ideer, for så å bygge på hverandres forslag. Lederen, her megleren, overlater ansvaret og tenkningen til partene selv. Dermed vil det ikke være med bestemt person i gruppen som legger frem et fasitsvar. Som vi skal se nedenfor, kan nettopp det være en barriere for kreativ utfoldelse i grupper.

2.2.5 Barrierer for kreativitet i grupper

Jones (1987) foreslår at vi blant annet finner strategiske barrierer, der det fokuseres på ett korrekt svar, og dermed lite eller ingen fleksibilitet med hensyn på refleksjoner. Dette inkluderer tendensen til å legge stor vekt på tidligere erfaringer eller spesielle teknikker uten å utfordre og stille spørsmålstegn ved sine antagelser. Det fokuseres på et lite og smalt utvalg muligheter for enten selve problemdefinisjonen, eller problemløsningsatferden herunder metoden eller teknikken (Jones, David and Cuddihy, 1987).

I organisasjoner kan det være ulike forklaringer til hva som gikk galt med hensyn på kreativ problemløsning (Proctor, 1999). Uten noen form for ”brainstorming”, er det lett å for eksempel dømme ulike ideer og forslag litt for fort, det være seg at gruppen støtter den første gode ideen de kommer opp med. Dette kan igjen inntreffe dersom medlemmer av gruppen for eksempel føler lite eierskap til oppgaven, eller at de har overdreven respekt for autoriteter. Med autoriteter mener jeg her underforstått konsulenter. Samtidig finner vi tilfeller der manglende støtte og engasjement fra nøkkelpersoner, som for eksempel ledelsen i bedriften, kan være utslagsgivende. Til slutt vil ulike blokkader og ”gal” problemløsningsatferd kunne føre til en ukritisk holdning til meninger og antakelser, noe som også kalles ”group think” (Francesco, Gold, 1998).

Mary Henle (1962) gjorde rede for hva hun mente var de nødvendige elementene for kreativ tenkning i grupper. Mottakelighet er en kritisk faktor, det betyr fokus på å løslate seg fra nåværende aktiviteter og metoder, og gi all oppmerksomhet og konsentrasjon til nye ideer og forslag. Gruppen kan videre komme i fare for å nedprioritere ideer, fordi allerede eksisterende ideer gjør medlemmene blinde for nye ideer. Spørsmål som krever svar kan begrense kreativ tenkning, fordi det er usannsynlig at gruppen i sin tenkeprosess ser bakenfor spørsmålet. Motsatt kan det å jobbe med å komme opp med spørsmål, istedenfor et svar, fremme kreativ tenkning. Feil kan derimot gjøre at det dukker opp et nytt problem, og stimulerer dermed til tenkning og refleksjon. Til slutt kan veldig intens motivasjon for å løse et bestemt problem

hemme problemløsningsprosessen. Dette skjer ved den såkalte vridningseffekten, ved at all konsentrasjon foregår på ett bestemt spørsmål og plan (Gjesdal og Johnsen, 1999). Dermed er det mange andre kritiske områder som det ikke blir lagt vekt på eller fokusert på.

2.3 Sammenheng kreativitet og autoriteter i gruppekontekst

Som vi har sett påvirkes kreativitet av konteksten, for eksempel ved at motiverte medlemmer i grupper har større evne og mulighet til å utforme en kreativ tilnærming i arbeidsprosessen enn lite motiverte. Innledningsvis så vi også at autoriteter, altså konsulenter, har betydning for konteksten for gruppeprosessen, som igjen påvirker kreativitetstilnærmingen. En viktig faktor som påvirker forutsetningene for kreativitet i en slik prosess vil igjen være konsulentens og klientens roller og de premissene disse setter for interaksjonen. Nedenfor vil jeg derfor presentere innsikt fra den mer praktiske konsulentlitteraturen. Når det gjelder roller så vil noe av dette innebære hvilke forventninger klienten har til konsulent(e) og hva formålet med konsulentanvendelsen er. Innebefattet representerer dette for eksempel hvor kreativ konsulenten forventes å være eller hva kreativitet kan bety i den gitte situasjonen.

2.4 Erfaringsmessige refleksjoner rundt ekstern konsultasjon og kontekst

Litteraturen på dette området har i stor grad preg over seg av å være en ”best-practice” litteratur. Med dette mener for eksempel håndbøker myntet på praktikere. Det finnes noe systematisk forskning, men mye er basert på å være nedskrevne erfaringer fra folk i det aktuelle fagfeltet. Jeg vil først ta for meg rene erfaringsmessige synspunkter på dette området, for så å se på den mer teoretiske diskusjonen.

2.4.1 Formelle analyser versus skjønn og intuisjon

En mulig svakhet ved strategisk ledelse som så langt ikke har vært underlagt systematiske studier, er redusert tilnærming til kreativitet i endringsprosesser og redusert kreativt innhold i de formulerte strategiene hos bedrifter (Mintzberg, 1994). Hovedargumentet her er at overdreven bruk av formaliserte analyser innenfor de ulike fasene av strategiarbeidet skaper dårlige vilkår for utøvelse av erfaringsbasert skjønn og intuisjon. Sistnevnte sees som en forutsetning for å kunne utvikle kreative strategier med forankring i særtrekk ved enkeltorganisasjoner og deres relevante segmenter av omgivelsene. Spørsmålet blir da i hvilken grad innhyring av eksterne konsulenter vil forsterke tendensen til å produsere uoriginale eller generiske strategier.

2.4.2 Konsulentmetoder som verktøy for problemløsning

I forhold til problemløsning bruker konsulenter gjerne et sett av verktøy eller en bestemt type metodikk. En slik metodikk er gjerne noe som konsulenter selger seg inn på ovenfor klienter som ofte kan være usikre på hva konsulenter egentlig leverer. Slike verktøy gjør noe som i utgangspunktet kan virke abstrakt, litt mer konkret og håndgripelig (Johansen, Svein T.).

Ulike konsulentmetoder og verktøy introduseres altså hos klientbedrifter som et forsøk på å selge inn sin ekspertise. Ved hjelp av verktøyene, har de eksterne rådgiverne den hensikt å løse klientbedriften sitt problem. Konsulenten presenterer verktøyet og gir klienten kunnskap om hvordan man bruker det. Verktøyene kan karakteriseres som standardløsninger eller manualer, som har erfaringsmessig vist seg å være mer eller mindre løsrevet fra en konkret og spesifikk kontekst (Johansen, Svein T.). Begrunnelsen for dette er at de skal brukes flere ganger, altså i ulike virksomheter. Konsulentselskapene fokuserer derfor på å lage standarder for deretter å utvikle bestemte teknikker, på generell basis (Werr, 1999). Et eksempel på dette er konsulent – og leverandørselskapet Intentia. De spesialiserte seg på Movex som et problemløsningsverktøy som introduseres i ulike bedrifter. Dette er nøyaktig samme presentasjon og modell (Fuglseth, Anna - Mette).

Klienter erfarer at konsulenter som regel oppfattes som ikke spesielt situasjonstilpassende. Likevel fremhever de fleste konsulenter at situasjonstilpassing karakteriserer deres ytelser og arbeidsform. Dette kan kanskje best forklare ved den økende standardiseringen av tjenester og metoder i konsulentverdenen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). At en overdreven standardisering kan innebære en risiko for en situasjonstilpasset tilnærming, ble fremhevet på en global konferanse for konsulenter med ordene ”Watch out for productization of consulting”. Erfaringer viser dessuten at mindre suksessfulle konsulentoppgaver ofte er karakterisert ved en liten grad av involvering fra klientens side. En dansk toppleder uttalte at ”konsulenter bør kreve at klienten stiller med kraft, rikelig med energi og engasjement”. Vi finner også erfaringer som tilsier at konsulenter ikke er gode nok til å oversette læring til konkret handling.

Videre kan det konstateres et konstant trekk i mange konsulentvirksomheter mellom på den ene siden behovet for standardisering av tjenester med fokus på å oppnå stordriftsfordeler, og på den andre siden synlighet i metoder og en kundetilpasset tilnærming. Det er ikke kun et spørsmål om tjenestens karakter, men i like full grad et spørsmål om hvordan en konsulent

profesjonelt og holdningsmessig presenterer et prosjekt, samt angrepsvinkelen på den konkrete problemstilling, som er utslagsgivende for hvorvidt et prosjekt er skreddersydd til kunden (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Her kan man videre lytte til en uttalelse fra en leder i et større internasjonalt selskap: ”Jeg føler det lite komfortabelt når konsulenter presenterer store, forberedte metoder for hvordan problemer skal løses i vårt selskap før de engang kjenner ordentlig til organisasjonen”.

2.4.3 Prosessens og samspillet betydning

I dag erkjenner en stor del av konsulentbrukere at den klassiske måten å oppfatte konsulenter på, nemlig som en ekspert i tradisjonell betydning, er uønsket. En vil ha en person eller et team utenfra som er i stand til å designe og styre en konsulentoppgave som et prosessforløp. Den markante vekt på prosessen henger sammen med at det er i selve prosessforløpet at klientens læring finner sted (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Fokus på prosessen er derfor ensbetydende med å sette læringsprosessen i sentrum. Samtidig som det forventes at konsulenten kan styre prosessen, så forventes det at klienten tar temperaturen på prosessen og ser det med egne øyne. For dette ansvaret kan ikke kun delegeres til konsulenter

2.4.4 Valg av prosess og metode

I praksis arbeider få virksomheter med et bevisst valg av prosess og metode når man står ovenfor en oppgave av for eksempel prosjektmessig karakter (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Ved konsulentanvendelse skal det derimot være en profesjonell vane å reflektere over hvordan man best aktiverer og involverer klientvirksomhetens ansatte på og hvilke verktøy man bør ta i bruk for å løse oppgaven. Valg av prosess og metode har i dag erfaringsmessig fått stor betydning når konsulentarbeid skal tilrettelegges. Med prosess menes måten arbeidet tilrettelegges på, tiden som brukes, deltakere som involveres og hensynet til den enkeltes trivsel og bidrag, herunder måten deltakerne motiveres og aktiveres på.

2.5 Konsulentanvendelse – en teoretisk beskrivelse

2.5.1 Konsulent og klient – hensikt med konsulenttenester

Tjenesten består dels i å anvende konsulentens kunnskap til å løse bedriftens problemer, og dels i å overføre denne kunnskapen over på klientbedriften for på sikt å gjøre klienten bedre rustet til å løse sine egne problemer selv (Johansen, Svein T., 2001). Konsulenttenester er u håndgripelige, og det er derfor vanskelig for en klient å beskrive eller måle konsulentens

bidrag (Johansen, Svein T., 2001). Forholdet mellom en konsulent og en klient er i utgangspunktet asymmetrisk ved at konsulenten forventes å besitte kunnskap som klienten ikke har. En konsekvens er at klienten vanskelig kan overprøve konsulenten i prosessen, fordi klienten mangler den nødvendige ekspertise for å bedømme konsulentens atferd.

En mulig definisjon av ledelseskonsultasjon er gitt av Kubr (1993), som sier at konsulentanvendelse er en ”uavhengig, profesjonell rådgivningstjeneste som bistår ledere og virksomheter i å oppnå organisatoriske formål og målsettinger ved å løse konkrete ledelses- og forretningsproblemer, identifisere og gripe nye muligheter, og forbedre læring og implementere endringer.”. Konsulenten blir her den som bistår virksomheten og formidler konsultasjonen som tjeneste. Klienten er tilsvarende per definisjon mottakeren av tjenestene.

I næringslivet i dag finner vi en nyansert holdning til emnet, ved at konsulenter ikke bare blir tatt i bruk i krisesituasjoner men også i mange ulike prosjekter som står på dagsorden i en virksomhet. Vi går fra et reaktivt til et mer proaktivt fokus, der eksterne rådgivere kan stimulere og styrke ledelsesprosesser før krisen inntreffer (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Fokus blir dermed å være ”føre var” og kunne forutse for eksempel endringer i markedet.

De syv mest alminnelige motiver for konsulentanvendelse, er i følge Poulfelt, Brask og Poulsen det å bidra med ny viten og nye metoder, tilføre ekstra kapasitet, se ting gjennom ”nye øyne”, være en igangsetter, ”bekreftelse” på prosjekter eller situasjoner, uavhengige vurderinger, og til slutt politisk legitimitet. Det kan i denne sammenheng utmerket godt være snakk om overlappende motiver, som for eksempel ny viten og igangsetterfunksjonen. Nedenfor tar jeg for meg de mest relevante momentene i forhold til min problemstilling.

Ny viten og nye metoder

Det tenkes her spesielt på situasjoner hvor virksomheten ikke har tilstrekkelig innsikt på et gitt område, og hvor konsulenter tilkaldes enten fordi de besitter den gjeldene ekspertise, eller de kan erverve den nødvendige viten til virksomheten. Et typisk eksempel er analyseoppgaver som markedsanalyser og kundetilfredshetsanalyser som begge utføres av konsulentfirmaer med spesialviten og fasiliteter til å behandle, fortolke og formidle data korrekt. Behovet for presis og oppdatert viten har vært til vekst i antall konsulenter.

”Nye øyne”

Når man har arbeidet en god stund i en virksomhet, blir man som regel ”ensporet” i sin tenke- og handlingsmåte. Med andre ord får man skylapper på øynene. ”Det er sundt å få en uavhengig person inn utenfra, som har erfaring med å styre en utviklingsprosess. Konsulenten tenker på det generelle plan, i motsetning til ansatte som ofte har oss styre av det spesifikke og daglige, ut fra en holdning om at vår virksomhet er noe spesielt. Konsulenten hjelper med å holde virksomhetens situasjon opp imot de generelle krav og få oss til å se tingene i ny øyne”.

Igangsetter

Å sette noe i gang og holde dampen oppe er ofte en stor kunst. Hvor mange har ikke startet et prosjekt for så på et senere tidspunkt konstatere at fremtiden er begrenset. ”Hvorfor vente til i morgen, når du kan få en konsulent til å gjøre det i dag”. Konsulenten kan via sin eksterne status sørge for at de nødvendige initiativer blir tatt. Problemet er enkelt, at det kan være vanskelig for en intern person å ivareta denne igangsetterrollen. For en intern person er født medlem av virksomheten – som ekstern rådgiver er man derimot født nøytral – i hvert fall i starten. I en velfungerende bedrift er det et typisk eksempel at de ansatte opplever alle foreslåtte endringer som trusler. De forstår ikke hvorfor ting skal gjøres annerledes eller at det skal fokuseres på andre områder, nettopp fordi bedriften i dag er et trygt og godt sted å jobbe på. Endringer innebærer som oftest en viss risiko for at den ikke vil fungere. For ansatte er også endringer ofte assosiert med oppsigelser eller flytting.

2.5.2 Nøkkelfaktorer i metode og samarbeid mellom konsulent og klient

Det sentrale i denne utredningen er å forsøke å få en bedre forståelse for hva som er viktig i samspillet mellom konsulent og klient for å oppnå en kreativ tilnærming. Nedenfor ser jeg derfor nærmere på hvordan samarbeidet mellom konsulent og klient foregår, i et litteraturpreget perspektiv.

2.5.2.1 Situasjonstilpasning

I sine forberedelser er det forventet at konsulenten grundig setter seg inn i og analyserer klientbedriftens spesifikke situasjon og presenterer en oversikt over muligheter og trusler (Kubr, 1996). Klientbedriften har dessuten rett til å bestemme hvor langt konsulenten får lov til å gå med tanke på informasjonsinnhenting, og hva de ønsker at konsulenten konkret skal

gjøre. Dette punktet bør være klart og gjort rede for ovenfor både konsulent og klient, for å unngå misforståelser i senere faser i prosessen.

Når en virksomhet henvender seg til en ekstern rådgiver, er ønsket nettopp at det er klientbedriftens konkrete oppgave og spesifikke situasjon som blir satt i fokus i problemløsningen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). En konsekvens av dette er at klienten ikke kun tester konsulentene for deres innsikt i lignende situasjoner faglig sett, men også rent bransjemessig. Det er et sentralt spørsmål for mange konsulentbrukere hvorvidt konsulenter møter opp med erfaringer fra tilsvarende virksomhetstyper – og helst innenfor samme bransje, selv om dette også innebærer et visst dilemma. På den ene siden ønskes praktiske erfaringer fra lignende situasjoner, og på den andre siden ønsker ikke virksomheter å være neste case på konsulentens referanseliste eller å få presentert samme løsningsmuligheter og strategier som konkurrenter har tatt i bruk. Dette står følgelig i strid med det å utvikle konkurransefortrinn og kapre markedsandeler i markedet (Besanko, Dranove, Shanley og Schaefer, 2004).

Forventningene fra klienten er derfor at konsulenten kan ”lese” og forstå deres virksomhetskontekst i noe detalj og dels tilpasse sine metoder og fremgangsmåter til den konkrete oppgave (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). En vesentlig faktor er derfor at konsulenten spesifikt designer og tilrettelegger oppgaveløsningen til den aktuelle virksomhetens problemstilling. Når vi snakker om konsulentens verktøy og teknikker, blir det dermed et spørsmål om hvorvidt disse er generelle eller spesifikke i forhold til klientbedriftens situasjon og problemområde. I denne prosessen bør konsulenten også fokusere på å identifisere faktorer som påvirker atferden og tenkemåten til medlemmene i prosjektgruppen, for eksempel de ansattes kunnskap, evner egenskaper og atferd (Robinson and Robinson, 1996).

En dagsorden for mange konsulenter er å følge det klassiske budskap om at klienten er utgangspunktet for det hele, samt å følge det til dørs. Dette er i sakens natur ikke det samme som at konsulentenes metoder og teknikker nødvendigvis skal revideres og nyutvikles. Det er kanskje heller primært et spørsmål om at konsulenten viser respekt for virksomhetens og klientens situasjon, og på dette grunnlag tilrettelegger et problemløsningsforløp for hvordan oppgaven skal håndteres. Naturligvis har klienten en forventning om at konsulenten benytter seg av sine metoder og verktøy – det er jo bakgrunnen for selve konsulentanvendelsen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

Som ledd i tilpasning til situasjonen er det en rekke forhold som skal vies oppmerksomhet, først og fremst selve oversettelsesproblematikken. Her tenker man på hvordan virksomhetens problemstilling innplasseres i konsulentens referanseramme og metoder, samt hvordan klientens forståelse sikres, uten at klientens spesifikke problemstilling dermed fremmedgjøres (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). For det andre er det viktig å finne en balanse mellom den konkrete problemstilling og problemet i en mer abstrakt form. Ideen med inndragelse av konsulenter er nettopp å bruke denne til å løfte virksomhetens konkrete problemstilling opp et nivå – uten at det dermed går ut over den konkrete problemstilling. Å finne den optimale form er et spørsmål om balanse, men også det å kunne sikre en fornyelse og unikhet i ønsket løsning.

Ut i fra dette oppstår det faktum at mange klienter tenderer å ha urealistiske høye forventninger til hva ”situasjonstilpasningen” i realiteten innebærer. Klienten bør derfor være så presis og direkte som mulig ovenfor konsulenten. En kan ikke klandre konsulenten for en innsats eller atferd som ikke fullt ut matcher kundens implisitte forventninger og ønsker, dersom klienten på forhånd ikke har gitt nok opplysninger om dette (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Videre vil effektive og kreative konsulenter tenker som deres klienter. Dette krever en forståelse av hvordan ting gjøres i klientbedriften og hvordan avgjørelser normalt blir tatt (Kubr, 1996). Bedriftskunnskap innebærer oppmerksomhet rundt hvordan klientbedriften opererer, hvorfor de eksisterer, system, kultur og politiske spørsmål.

Når det gjelder konsulentens arbeid med metode, kan en studere blant annet hvilket språk konsulenten bruker, med andre ord, hvordan kommunikasjonen fungerer mellom konsulent og klient, ulike prosedyrer, og verktøy (Werr, 1999). En sentralt poeng som Werr understreker, er det faktum at metoden må tilpasses den spesifikke situasjon. Ordet ”tilpasse” i denne sammenheng betyr at det er en bevisst, analytisk prosess. Denne prosessen eller tilpasningen ble ikke observert i noen av Werr sin forskning på konsulenter og hvordan de arbeider i praksis. På en side hevdes metodene å være gode til å guide suksessfulle handlinger, men på den andre siden er det bevist at dette i praksis ikke er tilfellet og at konsulentens problemløsningsatferd og verktøy kun er erfaringsbasert og intuitiv og ureflektert, altså ubevisst og spontan. Dette leder dermed til et paradoks. Werr finner at empirisk bevis på bruk av metoder og verktøy som skal lede til handling og gi kunnskap som lett kan settes ut i praksis, er svært begrenset. Konkret handling er sjelden direkte relatert til formaliserte

metoder og verktøy. Isteden vil en suksessfull handling ofte være et resultat av individer sine erfaringer, intuisjon og skjønn (Werr, 1999).

Werr forsker videre på hvordan formaliserte metoder og verktøy kan hindre læring. Først og fremst ser vi en klar link mellom metodens eller verktøyets innhold og konsulentens praktiske erfaringer. Verktøyet legger klare rammer for konsulentens handlingsalternativer, og begrenser den videre utviklingen og refleksjon rundt erfaringer og verktøy. Her kan vi dra en parallell til "single loop learning", det vil si læring innenfor gitte rammer av et eksisterende system med verdier og normer. Det vil samtidig hindre "dobble loop learning", nemlig en endring av verdier og normer som ligger til grunn for et system eller en organisasjon (Argyris, 1982; Argyris og Schon, 1996). Metoder eller verktøy kan støtte læring innenfor bestemte grenser bestående av et sett konstanter, mens de kan hindre eller begrense en endring i disse konstantene. Altså kan verktøyene begrense læring ved å nettopp begrense handling og dermed erfaring.

Videre finner vi at rigide og komplekse metoder kan skape en følelse av falsk trygghet ved at all konsentrasjon foregår rundt den aktuelle metode, noe som igjen kan hindre refleksjon og kritisk tenkning. Når en metode er forventet å være sikker og handlingsrettet, blir konsulenten ofte mindre sensitiv til signaler fra praksis og erfaring, og dermed begrenser grad av refleksjon og åpenhet. Werr (1999) hevder videre at læring best foregår ved å eksperimentere innad i gruppen, og ikke ved hjelp av konkrete metoder. På den andre siden kan resultater fra eksperimenteringen være av liten verdi for en klientbedrift, dersom det ikke finnes noen form for struktur og diskusjonen blir flytende og uoversiktlig.

2.5.2.2 Aktiv involvering

Klienter skal være aktive aktører i konsulentprosjekter med det mål å sikre fremdrift, det virksomhetsspesifikke, samt en reell forankring av oppgaven i organisasjonen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Denne erkjennelsen forekommer i dag å være dominerende og er typiske kjennetegn ved oppgaver som medfører et tilfredsstillende resultat. Den aktive involvering omfatter typisk synlighet, altså deltakelse, fra klientvirksomhetens ansatte i prosjektgruppen. Videre innebærer det relativt avklarede mål for hvor man ønsker å gå, samt en klar rollefordeling mellom konsulent og klient. Uten denne, er mulighetene for bristende forventninger store. Aktiv involvering bør også sees i sammenheng med motivasjonsteori. Ansvarsoppgaver og innflytelse øker individets følelse av at hans eller hennes arbeid er av

betydning for utfall og for virksomheten. I følge Herzberg er følelse av ansvar og påvirkningskraft viktige motivasjonsfaktorer for økt engasjement (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Videre kan disse faktorene stimulere til indre motivasjon og egenfølelse.

2.5.4 Endringsledelse og kontekst

Det er viktig å se på hvordan en legger omstendigheter til rette for å skape og opprettholde et godt forhold mellom konsulent og klient (Kubr, 1976). Dette er igjen snakk om kontekst og samspill. Ved selve introduseringen av konsulenten, er det behov for å drive vekk usikkerhet og spekulasjoner. Det skal være fokus på aktiv endringsledelse, der medlemmene i prosjektgruppen klargjør for handling og har forståelse for endringen og hensikten med å ta i bruk konsulenten (Kubr, 1976). Presentasjon av konsulenten bør gjøres både skriftlig og på møter. Når det gjelder selve arbeidet, er den mest vanlige måten å jobbe med prosjektet på at konsulenten og prosjektgruppen i fellesskap diskuterer problemstillingen og kommer frem til mulige løsninger gjennom et nært samarbeid. Konsulentens atferd og bruk av sin metode i løpet av prosjektets levetid, legger sterke føringer på arbeidsforholdet mellom konsulent og klient. Det er ikke gitt at medlemmene fra klientbedriften med en gang setter pris på at det kommer inn en ekstern konsulent som skal være ekspert på deres eget arbeidsområde. I følge Kubr oppnår konsulenten tillit i gruppen ved å være en aktiv lytter, være tålmodig, vise dyktig kompetanse, jobbe organisert og være disiplinert.

Det å klargjøre for endring innebærer blant annet å få gruppemedlemmene til å identifisere og internalisere seg med oppgaven (Kotter, 1996). Med identifikasjon menes at medlemmene fra klientbedriften klarer å adoptere hensikter, motiver og generelle prinsipper fra endringsledelse. Internalisering vil blant annet si at medlemmene oversetter de generelle prinsipper for endringsledelse til å bli deres egne personlige mål. Internalisering av nye mål er ofte en vanskelig prosess. Det kreves ofte kreative løsninger fra ledelsen i klientbedriften for å konvertere det eksterne og generelle til det mer interne og spesifikke og personlige. Dette innebærer igjen å holde kontinuerlig fokus på endring, for nettopp å skape interesse og motivasjon for endring (Kubr, 1996).

2.5.5 Konsulenten og oppgaven

På det generelle plan omfatter konsulentoppgavens indre sammenheng følgende elementer i kronisk rekkefølge: Oppgave, mål, metode, analyse, løsning (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

Jeg vil kort redegjøre for hvert moment, med fokus og vekt på metode, altså teknikker og verktøy.

2.5.5.1 Oppgave

En problemløsning kan selvfølgelig tydeliggjøres gjennom en innledende dialog mellom klient og konsulent, men dialogen skal være styrt av oppdragivers – altså klientens – problemoppfattelse og klare vilje og ønske til samarbeid. Samspillet mellom konsulent og klient er et kunde-/leverandørforhold, hvor kunden naturligvis bør uttrykke sine klare forventninger til leverandøren.

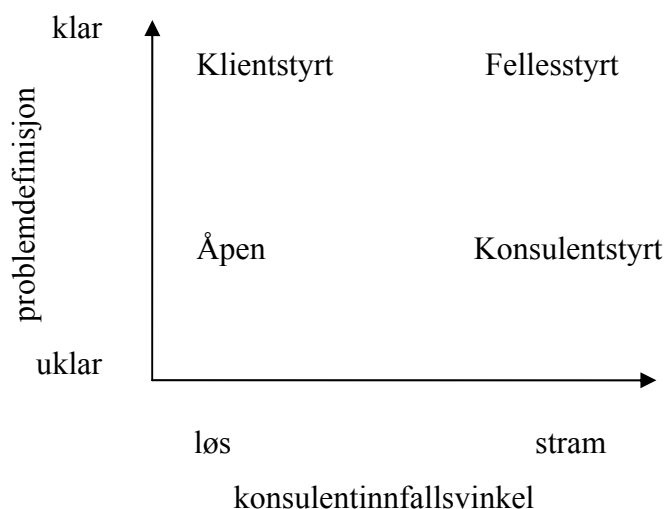
2.5.5.2 Mål

Målformulering medvirker til å skape økt forståelse for virksomhetens behov og forventninger, og bedre mulighet for at partene gjensidig forplikter seg til å arbeide i samme retning. Samtidig er det viktig at begge parter tilstreber å holde målene ved like, slik at de ikke blir for abstrakte og vanskelig å måle. Dette skaper igjen en god start på samarbeidet.

2.5.5.3 Metode

Metodevalget i konsulentoppgaven er i stor grad avhengig av konsulentens erfaringer og tidligere praksis. Konsulenter arbeider ofte meget konseptuelt og benytter seg derfor av standardmetoder og teknikker, som kun i meget begrenset omfang tilpasses den aktuelle situasjon som klientbedriften står ovenfor i sin problemløsning (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

I nedenstående modell er det beskrevet fire situasjoner som krever hver sin metode for å sikre en hensiktsmessig problemløsning. På den vannrette akse skiller det mellom henholdsvis den personlig pregede konsulentsinnfallsvinkel, her kaldt ”løs”, og den konseptuelt pregede konsulentinnfallsvinkel, her kaldt ”stram”. Dette gjenspeiler igjen at en i litteraturen skiller mellom ”løse” – mer åpne - og ”stramme” – mer faste og ensporede - metoder og teknikker. På den loddrette akse skiller det mellom henholdsvis det ”uklare” definerte problem og det ”klart” definerte problem. Av modellen kan vi lese at valg av metode nettopp kommer an på ulike situasjonsfaktorer.



Figur 2: Sammenhengen mellom problemområde og konsulentens innfallsvinkel

2.5.5.3.1 Modellen i forhold til ulike konsulentroller

Modellen kan sees i sammenheng med det teoretiske skillet mellom ulike typer konsulentroller, såkalte ekspertkonsulenter og prosesskonsulenter (Schein, 1999). En ekspertkonsulent viser seg gjennom sin deltakelse av formuleringer av strategier, anbefalinger, legitimering av beslutninger, løsninger og den profesjonelle tidsplan. Slike konsulenter har per definisjon prosesskontroll så vel som beslutningskontroll. Her går det mye på innhold og konkrete verktøy. Når det gjelder indirekte påvirkning skjer dette gjennom å påvirke konteksten som endringsprosessene skjer i. Vi kaller de prosesskonsulenter. Denne type konsulent har en del likhetstrekk med en slags megler eller fasilitator. De skårer høyt på prosesskontroll, men lavt på beslutningskontroll (Rognes, 2001). Konsulenter vil imidlertid som regel posisjonere seg et sted mellom de to ytterpunktene. Som ekspertkonsulent i kombinasjon med noen grad av prosesskonsultasjon, eller som prosesskonsulent som også bidrar med ekspert råd innen tema.

Dersom vi ser nærmere på ekspertrollen, vil konsulenten fokusere på å løse klientens problem samt å diagnostisere problemet (Schein, 1999). Et par viktige forutsetninger ligger til grunn for ekspertrollen. For det første forutsetter rollen at det allerede i forkant eksisterer en kunnskapsbase som kan anvendes til å løse klientens problem. En slik kunnskapsbase kan for eksempel skrive seg fra relevant teori eller erfaringer gjort hos andre klientbedrifter. En annen antakelse er at konsulenten er i besittelse av denne kunnskapen. Klienten mangler imidlertid

den samme kunnskapen, og trenger hjelp fra konsulenten til å løse problemene bedriften står ovenfor og å få tilgang til den kunnskapen som konsulenter er i besittelse av. Konsulenten blir her læreren, og klienten eleven, altså mottakeren av konsulentens kunnskap. Fordi konsulenten besitter kunnskap om hva som skal skje fremover i tid, blir det også konsulenten som setter premissene for interaksjonen. Konsulenten bidrar på denne måten med utspill som klienter reagerer på.

I ekspertmodellen benytter konsulenten seg av allerede eksisterende kompetanse og erfaring i å løse nye problemer. Nye problemer løses etter modell av tidligere oppdrag. Konsulenter kan slik i forkant skissere arbeidsgangen med oppgaver, delmål og endelige mål og tilføre prosessen en tydelig struktur som klienten kan forholde seg til. Prosesskonsulenten, derimot, går ut fra at etablerte løsninger ikke finnes men må skapes i samarbeid med klienten. Prosesskonsulenten verken kan eller vil presentere løsninger, men søker isteden å engasjere klienten i å selv identifisere løsninger. Prosesskonsulenter vegrer seg mot å presentere klienten for en ferdig oppskrift på hvordan bedriften skal gå frem for å løse problemet. Klienten må selv bidra til å strukturere problemet basert på egne erfaringer. Konsulenten fungerer som støtte og publikum, mens klienten selv er ansvarlig for framdrift i prosessen. Prosesskonsulenter tilbyr slik klienten en langt mindre strukturert prosess enn hva tilfellet er for ekspertkonsulenter (Schein, 1999).

Dersom konsulenter benytter seg av en ”løs” innfallsvinkel, vil de gjerne oppfordre til stor deltakelse og oppmuntre til at klienten legger føringer på prosessen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). En slik ”løs” opptreden kan minne om en prosesskonsulent, som da har en mer passiv holdning og atferd i forhold til det å styre og bestemme. En åpen samarbeidsform kan være styrt av behovet for at det skal skje noe nytt og en ”la oss prøve” – holdning. Et klientstyrt samarbeid er preget av at klienten har en klar oppfattelse av problemet, men ikke nødvendigvis med noen særlige erfaringer i å arbeide med konsulenter. En positiv variant av denne situasjonen, er når konsulenten bevarer sin integritet og styrke i forhold til klienten, og på denne måten tvinges til å reflektere dypere over sine meninger og oppfatninger. På den andre siden kan partenes ulike roller munne ut i en meningskamp der medlemmene ikke forstår hverandres innfallsvinkler.

Ekspertkonsulenter har som oftest en ”stram” innfallsvinkel, der konsulenten gjerne i stor grad legger føringer på prosessen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Dette gir konsulenten en

slags maktposisjon i samarbeidet. Klientens uklare problemdefinisjon kan bety at konsulentkreftene settes inn med full profesjonell effekt, men uten vesentlig resultat. I tilfellet med fellesstyrt samarbeidssituasjon, har vi å gjøre med en veldefinert oppgave. En svakhet kan likevel være at det klare utgangspunkt sperrer for anvendelsen av sund fornuft og vilje til å endre kurs i problemløsningen. Samarbeidssituasjonen er dog grunnleggende gunstig for oppnåelse av resultater, fordi partene opererer med en størst mulig felles mengde.

Det anbefales å løse opp prosessen med jevne mellomrom, slik at man åpner for utvikling av en konstruktiv og kritisk samarbeidsatmosfære. Dette kan hjelpe til med å fjerne skylapper og sikre utnyttelse av muligheter som oppstår underveis i prosessen, som ikke på forhånd var forutsett. Det sentrale poenget med dette, er at resultatet ofte vil være svært annerledes fra medlemmenes innledende posisjoner. Dette danner igjen grunnlag for at gruppen blir løsningsorienterte og kreative, i motsetning til konfliktorienterte og rigide (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

2.5.5.4 Analyse

Analysens kvalitet er en funksjon av en grundig datainnsamling og fortolkning av disse. I selve datainnsamlingsfasen har klienten et stort ansvar for at konsulenten bruker de riktige kildene. Selv om konsulenten skal være spesialist innenfor bransjen, kan hun eller han likevel overse viktige kilder. Noen konsulenter vil gjerne ha seg frabedt klientens medvirkning i datainnsamlingen, fordi konsulenten frykter å ikke kunne bevare sin objektivitet. Dette er igjen avhengig av oppgavetype. I arbeidet med å vurdere analysens reliabilitet og validitet, bør ikke klienten la seg dominere av konsulentens makt fordi han eller hun tar initiativet, men isteden skjerpe sine sanser og kreve dokumentasjon fra analyseresultatet. En konstruktiv og utfyllende debatt om analyseresultatet gir en bedre felles problemforståelse og gir klienten et godt bilde av konsulentens forvaltning av fakta og egne subjektive vurderinger. Klientens aktive, men samtidig balanserte medvirkning i analysefasen gir en større sikkerhet for at det er sammenheng mellom analysens resultater og problemstilling. Selv om profesjonelle konsulenter også er opptatt av dette, så kan konsulenter henge seg opp i perspektiver som de erfaringsmessig har kjennskap til og dermed ubevisst trekke inn og fokusere på i den etterfølgende problemløsning. Konsulenten trekker på denne måten inn gamle erfaringer han eller hun har gjort seg. Dette kan gjelde i analysen, så vel som i selve prosessforløpet. Et råd til slutt er å gjøre det til en vane å teste analyseresultatet opp mot problemstillingen, og at partene er grundige i deres individuelle og felles tolkning (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

2.5.5.5 Løsning

Siste ledd i konsulentoppgavens indre sammenheng er løsningen. Mange konsulenter må erkjenne at løsningen ikke alltid er en naturlig konsekvens av problemstillingen og dens analyse. Løsningen må være praktisk gjennomførbar og forståelig, tilpasset hver enkelt bedrift. Konsulentoppgavens sammenheng er den ubrutte røde tråd fra oppdrag til løsning.

2.5.6 Fire ulike innfallsvinkler med hensyn på metode og verktøy

Grovt sett skiller litteraturen mellom analytiske og kreative metoder, henholdsvis tallmateriale som grunnlag og mer åpne brainstormingprosesser. Nedenfor beskrives fire innfallsvinkler som kan brukes for å forstå ulike typer konsulentarbeid, slik at konsulent og prosjektgruppe kan tilrettelegge arbeidet best mulig ut fra kultur og andre forhold i klientvirksomheten. Innfallsvinklene kan også anvendes dynamisk som en del av konsulentens metodevalg, på en slik måte at konsulentarbeidet kan sikte mot å endre måten virksomheten har valgt å løse prosjektet på. Eksterne rådgivere kan altså velge en av de fire tilnærmingene i arbeidet med klienten. Vi ser altså på valg av metode som enten analytisk eller kreativ, i forhold til syn på prosessen, altså med et lavt eller høyt fokus (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

2.5.6.1 Den rasjonelle innfallsvinkel

Denne metoden er høyst innrettet på fakta, det vil si at man vektlegger beregninger høyt og oppnår derfor en ingeniørpreget prosess hvor kun eksperter deltar. Prosessen er tung og krever høy dokumentasjonsgrad og en sammenhengende logikk. Målene som fastsettes er sprunget ut av en logisk følge av analyser og diagnoser. Metoden er følgelig primært analytisk. Man arbeider med en meget stram planleggingsdisiplin. Denne modellen åpner dermed lite for fri tenkning og kreative innspill.

2.5.6.2 Den skapende innfallsvinkel

Til denne innfallsvinkel spiller enkelte personer en vesentlig rolle, og arbeidet med hele prosessen vil være meget konsentrert omkring denne eller disse personenes makt og viten. Et eksempel på dette er en prosjektgruppe. Man arbeider med en kreativ prosess ved å trekke på personen(es) ekspertise og sentrerer arbeidet omkring denne. Hele forløpet styres av en entreprenør i dialog med utvalgte personer, hvor entreprenørens atferd diskuteres og evalueres. Prosessen er innovativ og åpen, dog med entreprenøren som beslutningstaker. Her anvendes konsulenter typisk med det formål å hjelpe med struktureringen av valgte ideer. Modellen er dermed i noe større grad åpen for å fritekning.

2.5.6.3 Den avklarende innfallsvinkel

Aktørene i denne innfallsvinkelen er utvalgt etter faglig viten og personlig gjennomslagskraft. Man arbeider konsentrert og bevisst med en høy dokumentasjonsgrad og sørger dermed for å sikre seg en optimal utnyttelse av ressursene. Metoden er analytisk i sin utforming og sikter til en beslutning. Prosessen er implisitt og politisk preget, derav ligger det også naturlig at man yter og forventer motspill i prosessen. Den politiske prosess betinger at virksomheten kan investere den nødvendige tid som setter den i stand til å utvikle, utbygge og dra nytte av prosjektet. Konsulenter som velger denne innfallsvinkelen er ofte meget åpne for nytenkning, og virksomheten anvender eksterne konsulenter for å fremskaffe nye ideer og innovative tiltak.

2.5.6.4 Den perspektivorienterte innfallsvinkel

I virksomheter generelt sett konsentrerer man seg om innovative møter der medarbeideren frivillig deltar med bidrag til prosessen. Denne innfallsvinkelen er velegnet til mange virksomheter, for eksempel innen serviceområdet og reisebyråer som daglig kjenner antall reisende og løpende følger opp kundetilfredshet. Konkurransen foregår på marginen og alle krefter settes hele tiden inn til nytenkning. En slik situasjon er avhengig av metoder og prosesser som kan utløse ideer og skape engasjement, og inkluderer aktiv deltakelse fra alle medlemmer i gruppen, både konsulenten og klienten. I prosessen inngår forskjellige arbeidsgrupper i de tidlige faser. Et godt eksempel er en scenariemodell der en kommer opp med og evaluerer mulige løsninger og tiltak. De involverte medarbeidere kan i meget visjonær ånd fritt og ut fra eget engasjement bidra til den fremtidige utvikling. Fra de mer åpne visjonære møter eller scenarier går man over til mer konkrete retningslinjer, hvor engasjement og entusiasme er nøkkelord blant medarbeiderne. Dette er altså en kreativorientert modell for problemløsning.

2.5.6.5 Prosessen og metodenes betydning

Valg av prosess og metode utgjør en vesentlig del av klientens og konsulentens forberedelse. Det er slik man sikrer den optimale innfallsvinkel til arbeidet og de beste forutsetninger for implementering av de ønskede tiltak for virksomheten (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

Konsulenten velger sin innfallsvinkel i forhold til hvilken tilnærming som er ønsket i arbeidet med klientene. Det er ingen ting i veien for at de ulike innfallsvinklener i større eller mindre grad overlapper hverandre, og som vi ser i beskrivelsene ovenfor finner vi likhetstrekk. I denne sammenhengen setter jeg et tilnærmet likhetstegn mellom ”den perspektivorienterte

innfallsvinkel” med kreativ problemløsningsatferd. Som nevnt ovenfor er scenariemodellen et godt eksempel på denne innfallsvinkelen. Vi finner igjen denne modellen som konsulentverktøy i konsulentprosjektet i Statoil som jeg skal studere nærmere i denne utredningen.

2.5.9 Intern ledelse

Transformasjonsledelse

Moderne lederskapsteorier handler i stor grad om å lede andre til å lede seg selv. Her fokuseres det på selvledelse, indre motivasjon og egenverdi (Bass, 1985). Fire I-er står sentralt:

- Intellektuell stimulering
- Indre motivasjon
- Involvering
- Individualisering

Denne atferdsteorien går dypere enn å bare fokusere på konstruktive transaksjoner mellom en leder og en ansatt (Howell, Avilio, 1993). Transformasjonsledere konsentrerer seg om langsiktige mål, utvikling og kommunikasjon av visjon, og det å inspirere andre. Det som er sentralt med denne teorien i forhold til min oppgave, er nettopp det at det antas at forholdene her ligger til rette for kreativ tilnærming i gruppen (Bass, 1985). Det handler mer om å ha evnen til å lede seg selv, enn det å bli ledet. Ved intern ledelse tar man ikke inn en utenforstående i organisasjonen, slik som ved konsulentanvendelse.

2.6 Sammenligning litteraturbeskrivelse kreativitet og konsulentanvendelse

Med utgangspunkt i det teoretiske formålet med konsulentanvendelse, finner vi likheter mellom kriterier for en kreativ tilnærming og selve måten konsulenter handler på. Vi finner at konsulenter jobber på en bevisst og reflektert måte med fokus på verktøy og rolletilnærming. Ved forberedelser og fokus rundt problemløsningsatferd, som oppgave, mål, metode, analyse og løsning, tilpasser de sin atferd og sitt verktøy til hver enkelt klientbedrift. Deretter finner de en passende innfallsvinkel til sitt arbeid, der tilnærmingen i flere tilfeller innebærer en kreativ atmosfære.

Når det gjelder kreativitetslitteraturen, finner vi gjentatte ganger at de mest sentrale kriterier er mulighet for refleksjon, åpenhet, kritisk tenkning, læring, involvering og motivasjon. Situasjonstilpassning, konkretisering og kompetanse er igjen viktige forutsetninger for å

muliggjøre dette. Studerer man hvilke teoretiske aspekter som fremheves med tanke på kreativitetskriterier, er det interessant å merke seg at det fokuseres på intern ledelse som for eksempel selvledelse, og organisering, fremfor en bestemt, deriblant ekstern, ledelsesfigur.

En situasjonstilpasset tilnærming vil altså i følge litteratur og erfaringer gi opphav til en kreativ tilnærming i konsulentprosessen. Gjennom de ulike innfallsvinkler konsulenten kan innta samt valg av metode i forhold til problemdefinisjon i prosjektet, er det altså forventet at konsulenten skal fokusere på en bedriftsspesifikk tilnærming i prosessen. Dette vil igjen innebære at verktøy og modeller tilpasses særegne omstendigheter og forutsetninger i hver enkelt bedrift.

Overnevnte faktorer utgjør vesentlige og sentrale bidrag i prosessen og samspillet mellom konsulent og klient. Vi kan utlede at prosessen påvirker konteksten som igjen påvirker tilnærmingen til kreativitet. Nedenfor foreslår jeg en modell på bakgrunn av det teoretiske rammeverket presentert i denne studien.

2.6.1 Teoretisk modell

Når jeg tar utgangspunkt i litteraturbeskrivelsen ovenfor, finner jeg at konsulenter jobber på en følgende måte i sitt arbeid med klienter. Pilene illustrerer sammenhengene mellom hendelsene og konsekvenser av det foregående ledd.

Forventninger fra klienten om situasjonstilpasning og kompetanse → Innfridde forventninger ved bruk av verktøy oversatt til særegne forutsetninger → Kontekst og samspill som oppfordrer til en kreativ tilnærming, f. eks ved ”brainstorming” → ”Løs” og åpen arbeidsprosess ved høy deltakelse → Kreative løsninger

Figur 3 viser at forberedelser, med hensyn på situasjonstilpasning ved hjelp av spesifikke verktøy, påvirker konteksten og interaksjonen i arbeidsprosessen, som igjen påvirker kreativitetstilnærmingen i prosessen. Dette illustrerer den vanlige gangen i konsulentprosjekter.

Det forventes altså at konsulenter er gode på situasjonstilpasning og oversettelse til særegne forutsetninger hos hver enkelt klientbedrift. Arbeidsprosessen er åpen ved at alle prosjektmedlemmer deltar, kommuniserer godt og kommer med aktive innspill og tar initiativ.

Erfaringer på området viser imidlertid tvil rundt denne modellen, på den måten at erfarne røster stiller et lite spørsmålstegn til om konsulenter faktisk kan bidra til en kreativ tilnærming i endringsprosesser, og da særlig med hensyn på bruk av standardiserte verktøy og modeller. Erfaringer viser blant annet at konsulentprosjekter ikke i stor grad produserer konkrete og realistiske løsninger med hensyn på kreativitet. Det er nettopp dette jeg ønsker å undersøke nærmere i denne studien.

Vi finner videre et lite paradoks i forbindelse med litteraturen med tanke på såkalte ekspertkonsulenter. Teoretisk innehar ekspertkonsulenter en rolle som spesialist i ulike bransjer og har i oppgave å tilrettelegge for tilpasning av spesifikke faktorer hos hver enkelt bedrift. Dette skal de oppnå ved å legge til rett for utvikling av spesifikke og kontekstuelle verktøy, som igjen gir opphav til kreativitet.

I den konteksten hvor ekspertkonsulenter jobber, finner vi paradoksalt et fravær av prosess – og læringsforutsetninger som for eksempel åpenhet, refleksjon og involvering. Ekspertrådgivere kommer med løsninger uten å oppmuntre til innspill fra medlemmene i gruppen. Dessuten finner vi at det er de ansatte i klientbedriften som er eksperter på sin egen bedrift og dermed har de egentlige forutsetninger for situasjonstilpasning og oversettelse til særegen kontekst. På denne måten kan slike omstendigheter i mindre grad ligge til rette for kreative miljøer. Vi kan derfor spørre oss om dette kan gi grunnlag for å hevde at ekspertkonsulenter i liten grad legger forholdene til rette for en kreativ tilnærming i arbeidsprosesser.

Metodisk tilnærming

3. Valg av metode

Nedenfor presenteres hvilken fremgangsmåte jeg valgte for å nærmere studere og forsøke å finne svar på min problemstilling i oppgaven, og begrunnelse for valg av metode. En gjennomgang av hvilken metode som er benyttet er viktig for å kritisk kunne drøfte i hvor stor grad resultatet av en undersøkelse skyldes selve metoden eller om resultatet faktisk gir et riktig og virkelig bilde av forskningsspørsmålet.

3.1 Undersøkelsesdesign

3.1.2 Beskrivende eller forklarende formål

Undersøkelser vil ha ulike hensikter med tanke på hva slags type kunnskap de sikter mot. Med problemstilling som base ser vi hva slags informasjon vi ønsker å finne. Vi kan skille mellom to hovedtyper hensikter (Jacobsen, 2002). Jeg ønsker kort å se på disse begrepene i sammenheng med hva som er hensikt med min studie, se punkt 3.2.

Beskrivende: Dette innebærer at en ønsker å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut, ved å foreta en undersøkelse. For eksempel er det et ønske om å finne mer ut av hvordan miljøet på en bestemt arbeidsplass faktisk er.

Forklarende: Her er formålet å forklare hvorfor et fenomen oppsto, hvorfor noe spesielt skjedde, for eksempel hva som var årsakene til nedgangen i produktiviteten i en konkret bedrift. En ønsker her å finne sammenhengen mellom noe en tror kan være årsak og virkning.

3.2 Hensikt med studien og caseundersøkelsen

Denne utredningen er ikke ment som en form for teoritestning, men jeg legger isteden vekt på teoriutvikling i det jeg søker en bedre forståelse for emnet. Jeg er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i fenomenet. Teoriene jeg bruker vil være en slags basis for problemstillingen samt et utgangspunkt for bakgrunnsforståelse. På denne måten vil oppgaven min være beskrivende, men også dels forklarende. I det jeg søker mer innsikt i emnet, ønsker jeg også å finne årsaksvariabler og sammenheng mellom årsak og virkning. For eksempel studerer jeg hva som kan være grunnen til at klientbedrifter muligens erfarer redusert kreativt innhold i konsulentprosessene.

Hovedtyngden i oppgaven vil bestå av en teorianalyse basert på innsamlet empiri. Empirien vil i denne oppgaven utgjøre et konsulentprosjekt som ble gjennomført i Statoil for noen år tilbake. Gjennom en rapport og presentasjon fra prosjektet og intervjuer med noen av prosjektmedlemmene i Statoil, fanger jeg opp relevant informasjon i form av erfaringer rundt prosjektet.

Som jeg skal se nærmere på nedenfor, er generalisering av resultater ikke vesentlig og interessant for min oppgave. Min overordnede problemstilling i denne oppgaven er dessuten

av eksplorerende karakter. Jeg velger derfor en kvalitativ studie, og en nærmere begrunnelse for dette vil jeg komme mer inn på nedenfor.

3.3 Problemstilling og variabler i oppgaven

For å ha min overordnede problemstilling friskt i minnet, gjentar jeg at den lyder som følger:

På hvilken måte påvirker konsulenter tilnærmingen til kreativitet i en endringsprosess, og hva kjennetegner en kreativ prosess?

Jeg undersøker altså hvorvidt det er slik at;

Konsulentens metoder og teknikker i interaksjonen mellom konsulent og klient gir en kontekst som igjen styrker eller svekker tilnærmingen til kreativitet. Den avhengige variabel vil her være grad av tilnærming til kreativitet, mens konsulentmetoder og kontekst vil utgjøre uavhengige variabler, som jeg skal se på ved å studere fenomenene nærmere.

3.4 Eksplorerende versus testende problemstilling

3.4.1 Eksplorerende problemstilling

Noe av det sentrale med en eksplorerende studie er kunnskapsstatus. Hvis man opererer med komplekse fenomener som man ikke helt forstår, så vil det kunne tale for en eksplorerende tilnærming, som nettopp gir fleksibilitet og muligheten til å gå i dybden. En eksplorerende problemstilling vil som oftest derfor kreve en metode som får frem nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold. Dette medfører ofte et behov om å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, altså intervjuobjekter, det som kan kalles et intensivt opplegg. Slike metoder vil derfor ofte egne seg til innsamling av det vi kaller kvalitative data (Jacobsen, 2002).

3.4.2 Kvalitativ metode

Jacobsen (2002) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode i samfunnsvitenskapelige studier. En kvalitativ undersøkelse brukes når det er behov for å identifisere nye ideer, tanker og følelser. Spørsmålene i en slik studie vil være åpne og gjerne ustrukturerte. Utvalget for undersøkelsen er videre lite og begrenset. En slik metode egner seg dårlig når det er snakk om å velge en endelig avgjørelse. Dette er fordi kvalitativ metode kun tar for seg et lite utvalg, og dette vil da ikke være representativt for helheten.

3.4.3 Testende problemstilling

I motsetning til en eksplorerende problemstilling, vil en testende problemstilling derimot ofte ha som hensikt å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen. Dette betyr at problemstillingen innebærer et ønske om mengde, altså det å ta i betraktning flest mulige svar. I slike problemstillinger vil vi ofte velge en kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2002). En skal for eksempel teste en sammenheng eller påstand, der alle variabler på forhånd er avklart.

3.4.4 Kvantitativ metode

En kvantitativ metode er nødvendig dersom undersøkelsen krever generalisering av resultater. Et spørreskjema med allerede poengterte spørsmål og svar er typisk for en kvantitativ undersøkelse, gjerne spørsmål formulert som ja eller nei svar. En har da mulighet til å ta for seg et stort utvalg respondenter, og en får da mer overfladisk informasjon istedenfor å gå i dybden. En kvantitativ tilnærming gir høy presisjon, men gir samtidig stor risiko for å utelukke sentrale variabler. Dette er en reell risiko i en situasjon hvor en kanskje ikke vet hva en leter etter.

3.5 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode

Vi finner både fordeler og ulemper ved kvalitativ metode (Jacobsen, 2002). Kvalitativ data gir oppdatert, fyldig og rik informasjon, samt at det gir mulighet til å utvikle nye teorier. Vi får innsikt i motivasjonsfaktorer, følelser og andre personlige faktorer. Fordeler ved denne metoden er altså åpenhet, høy intern gyldighet, nærhet og fleksibilitet. Samtidig er det viktig å være klar over hvilke ulemper som den kvalitative metode kan føre med seg. En kan bli utsatt for uoversiktlig og for detaljert informasjon, høye administrative kostnader, nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand og for stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig (Hair, Busch, Ortinau, 2003).

3.5.1 Fordeler og ulemper med intervjuetoden

Ved å ta i bruk en kvalitativ undersøkelse med intervjuetoden som basis, får jeg på denne måten tak i primærdata, altså ny informasjon. Intervjuetoden benyttes ofte til å samle inn informasjon om personlige erfaringer og synspunkter i ulike sammenhenger i arbeidslivet. I en del undersøkelser og studier, kan det være relevant å kombinere både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Dette kan gjøres ved å først få tak i og utvikle nye kunnskaper og antagelser, gjerne komme opp med en revidert modell, for så å teste omfanget og muligheten for generalisering av kunnskap, ved hjelp av en kvantitativ metode. Sistnevnte vil være et

eksempel på en testende tilnærming som beskrevet ovenfor. Ulempen med kun å bruke intervju som metode, vil altså være at man ikke kan generalisere resultater. Men ofte er det heller ikke det som er poenget med studien.

3.5.2 Potensielle ulemper med elektroniske spørreskjema

Videre er det viktig å være oppmerksom på noen ulemper med det å ta i bruk elektronisk spørreskjema. Elektronisk spørreskjema har den svakheten at intervjueren ikke kan tolke kroppsuttrykk, for eksempel ansiktsuttrykk, og mulige anstrengelser, uroligheter i stemme og blick. Dessuten er dette en form for indirekte kommunikasjon, i det man ikke har mulighet til å få direkte tilbakemeldinger på spørsmål eller svar. I et personlig intervju har intervjueren mulighet til å fange opp kroppsspråk og føle på stemningen i de ulike spørsmålene og svarene. På denne måten kan man forstå respondentens erfaringer bedre, altså hva de for eksempel ikke er komfortable med eller hva de er virkelig fornøyde med. Bruk av elektroniske spørreskjema kan også være tidskrevende i form av at respondenten bruker lang tid på å svare eller lett kan ignorere e-posten.

3.5.3 Elektroniske spørreskjema versus telefonintervju

Som i tilfellet med elektroniske spørreskjema, har telefonintervju den svakheten at intervjueren ikke kan tolke kroppsuttrykk. Intervjuobjektet kan for eksempel være usikker eller betenkt på visse områder, noe som kan være vanskelig å fange opp via et telefonintervju. Imidlertid har både intervjuer og intervjuobjekt i dette tilfellet mulighet til å rette opp eventuelle misforståelser, korrigere spørsmål og svar, og forklare nærmere hva de mener. Direkte kommunikasjon har denne styrken, som følgelig også vil gjelde for personlig intervju. Riktignok er ofte intervju via e-post eller telefon enklere å organisere og mindre ressurskrevende enn et personlig intervju.

3.6 Krav til undersøkelser - validitet og reliabilitet

I følge Jacobsen (2002) skal en undersøkelse være en metode for å samle inn empiri. Den bør derfor tilfredsstillende to krav:

- ✓ Empirien må være gyldig og relevant
- ✓ Empirien må være pålitelig og troverdig

Med troverdighet og pålitelighet mener vi at undersøkelsen må være til å stole på. Det er viktig å spørre seg om man hadde fått tilnærmet samme resultat dersom man hadde gjennomført undersøkelsen to ganger. Dersom jeg hadde spurt intervjuobjektene de samme spørsmålene for eksempel på et annet tidspunkt, hadde de svart det samme hver gang? Svarer intervjuobjektene med en slik sikkerhet og trygghet i stemmen at jeg kan stole på at de snakker sant? Dette er viktige momenter å være bevisst på ved gjennomføring av undersøkelsen.

Gyldighet og relevans vil si at en faktisk måler det en ønsker å måle. Det vi måler må være relevant for oppgaven og problemstillingen, eller det vi måler hos noen få, også gjelder for flere. Generell gyldighet kan splittes opp i to del - komponenter; intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet og relevans går på om vi faktisk måler det vi tror vi måler, altså at undersøkelsen måler det den er tiltenkt å måle. Ekstern gyldighet og relevans går på om resultater fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger. Et annet ord for gyldighet er validitet.

3.6.1 Intern validitet og kvalitativ metode

Det kan ofte være vanskelig å se hvorvidt en forsker faktisk har ivaretatt den interne validiteten. I noen undersøkelser finner vi underbygde relasjoner som har blitt foretatt gjennom selektive valg, men samtidig finner vi betydelige styrker i kvalitativ metode. Det å kunne foreta justeringer underveis er i mange tilfeller en fordel, ved at forskeren kan være svært fleksibel. Videre er det mulighet for å kartlegge hva som er årsak og virkning i en gitt setting. Et annet brukt begrep i denne forbindelse, er ordet begrepsvaliditet.

Samstemmigheten mellom teoretiske begreper og empiri styrkes ved blant annet bruk av flere datakilder. Fleksibilitet og interaksjon mellom intervjuer og intervjuobjekt er med på å sikre validiteten i kvalitative studier (Cassell, Symon, 2004).

3.7 Valg av undersøkelsesdesign i min oppgave

3.7.1 Kvalitativ metode og intervju

Med tanke på undersøkelsesdesign, legger jeg vekt på å identifisere ny informasjon, nye erfaringer og tanker, slik at jeg kan skaffe til veie en bedre forståelse av fenomenet. Gjennom en kvalitativ undersøkelse tar jeg for meg et mindre utvalg, her tre personer, som da har mest erfaring med konsulentbruk i den aktuelle endringsprosessen. Jeg fokuserer dermed på en

eksplorerende tilnærming. Et viktig poeng er at en eksplorerende tilnærming gir meg stor fleksibilitet fordi jeg kan teste ut alternative hypoteser. Jeg kan for eksempel legge inn nye spørsmål, forfølge interessante og uforutsette spor som dukker opp underveis, f.eks. i forbindelse med intervjuer. Dette gir en sirkling fram og tilbake mellom empiri og teori som i mye mindre grad er mulig i mer strukturerte og teoritestende opplegg. Grad av struktur i undersøkelsen kan altså knyttes til behovet for fleksibilitet.

Jeg kom frem til at en kvantitativ tilnærming i tillegg til den kvalitative ikke i stor grad er relevant for min oppgave. Rike og fyldige erfaringer fra tre av prosjektmedlemmene, inkludert ansvarlig, samt en rapport og presentasjon som ble utarbeidet etter gjennomføringen, har gitt meg mer enn nok informasjon til å få innsikt i emnet. Samtidig gav intervjuobjektene uttrykk for erfaringer i lignende konsulentprosjekter, altså litt mer på generell basis, som støttet opp om funnene fra det aktuelle prosjektet. Alle tre intervjuobjektene hadde deltatt i konsulentprosjekter ved flere omstendigheter, og hadde dermed mye erfaring rundt konsultanvendelse og kreativitet. Min hensikt var å forsøke å avsløre eventuelle synspunkter og følelser rundt emnet, som tidligere har vært skjulte og ikke kommet frem og blitt lagt vekt på i større grad. Det er dessuten et faktum at erfaringer og synspunkter sjelden blir diskutert og ivaretatt etter at konsulentprosjekter er gjennomført.

Det er imidlertid viktig å poengtere at jeg i denne studien ser på møtet mellom teori og praksis. Samtidig som jeg legger til grunn en åpen, fleksibel tilnærming til innsamling av empiri, vil undersøkelsen i mitt tilfelle ta utgangspunkt i tidligere litteratur. Dette betyr altså, som nevnt tidligere, at jeg søker en bedre forståelse av emnet. Videre så vil det også i mitt tilfelle inngå et element av sammenligning, i det jeg forsøker å generalisere på bakgrunn av innsamlet empiri i intervjuene. Eksempelvis undersøker jeg hvorvidt de ulike personene sier det samme og hvilke erfaringer intervjuobjektene har når det gjelder kreativitet i ulike prosjekter. Selv om kvalitative metoder avviker fra kvantitative, så ligger altså fokuset her på å avdekke og sannsynliggjøre teoretiske sammenhenger gjennom sammenligning.

3.7.2 Andre tungtveiende hensyn

Når relativt få enheter undersøkes, benyttes gjerne intervjumetoden (Jacobsen, 2002). Det er viktig å være klar over diverse faktorer som kan påvirke den informasjonen man får gjennom et intervju. For eksempel kan samtalen bli preget av det vedkommende, altså intervjuobjektet, ønsker å prate om. Derfor er det viktig å kunne styre samtalen i den retning som er nyttig for

meg, men samtidig ikke skape en anstrengt atmosfære. Slike personlige og åpne intervjuer vil videre gi store datamengder, her i form av notater. Jeg antar at jo flere prosjektmedlemmer som hadde blitt intervjuet, jo mer synker andelen nye poenger som kommer frem. På bakgrunn av dette, tok jeg beslutningen om at det var nok å få innsikt i erfaringer fra tre personer i prosjektgruppen. Etter en stund nås et metningspunkt der nok et intervju ikke gir noen ny informasjon. Dette fikk jeg også erfare med svarene fra de tre prosjektmedlemmene. De hadde gjort seg mange av de samme erfaringene.

Videre er jeg interessert i hva det enkelte individ sier. Intervju er en form for individualisering (Jacobsen, 2002), enten det er i form av ansikt til ansikt eller et elektronisk spørreskjema. Metoden får frem den enkelte respondent sine holdninger og oppfatninger. Jeg får dermed en samling av individuelle synspunkter. For mitt forskningsspørsmål var det nettopp viktig å intervju en og en, og ikke som en samlet gruppe. Dette for at hvert enkelt prosjektmedlem skulle tørre å si egne erfaringer han eller hun hadde gjort seg. Åpne individuelle intervjuer egner seg godt til å få frem enkeltindividers fortolkning av et eller annet fenomen. Den enkeltes forståelse blir avklart, og hvilken mening hun eller han legger i like forhold, for eksempel hva den enkelte legger i begrepet kreativitet. Sannsynligvis vil mange ha problemer med å svare ærlig hvis jeg intervjuet en hel gruppe samtidig. Personlige erfaringer er ofte et sensitivt tema.

3.7.3 Praktisk gjennomføring

I begynnelsen av prosessen fikk jeg tilgang til selve rapporten og presentasjonen av prosjektet, som ble utarbeidet som et resultat av det de hadde vært igjennom. Presentasjonen var rapporten i powerpoint - format, og var innholdsmessig derfor nærmest identiske. Mangel på tid og ressurser for et personlig intervju, ble et problem for to av mine intervjuobjekter, mens jeg gjennomførte et personlig intervju med prosjektlederen for gruppen. Etter å ha skrevet noen spørsmål til intervjuguiden, ville jeg finne ut om de var godt nok formulert. Derfor testet jeg ut spørsmålene på et par tilfeldig utplukkede, og gjorde deretter noen få justeringer for å kunne ta de i bruk i selve prosessen. Et møtetidspunkt og møtested ble avtalt. Ofte går det med like lang tid til å administrere intervjuet som det går med til å foreta selve intervjuet. I mitt tilfelle foregikk det personlige intervjuet på Tore Steine sitt kontor.

I tillegg til en telefonsamtale benyttet jeg meg av et elektronisk spørreskjema med hensyn på to av intervjuobjektene. Det var viktig for meg at jeg i hvert fall fikk til ett personlig intervju,

der jeg kunne føle litt på hvordan stemningen var i forhold til det aktuelle gjennomførte prosjektet. Tore Steine var ansvarlig for prosjektet, og var den personen av de prosjektmedlemmene jeg kom i kontakt med som husket mest av prosjektet og utfallet og som i tillegg hadde erfart mye fra dette prosjektet. I det personlige intervjuet skrev jeg ned Tore Steine sine erfaringer etter hvert som jeg hørte etter. Han gav meg tid og rom til å skrive og tenke meg om, samtidig som jeg gav han nok tid til å tenke seg om slik at svarene ble korrekte. Jeg valgte altså ikke å ta i bruk båndopptaker, fordi jeg fikk god nok tid til å få med meg det han fortalte.

3.7.4 Fra data til informasjon

Det er viktig å understreke prosessen i fra data til teori, altså hvordan jeg har jobbet med dataene. En forutsetning for å benytte elektroniske spørreskjema med relativt åpne spørsmål, er at intervjuobjektene har mulighet til å svare så fylldig og detaljert som mulig. For å oppnå dette er det først og fremst viktig å gi respondentene tid til å forberede seg. Dette gjelder også for gjennomføringen av personlige intervju. Jeg sendte derfor på forhånd ut et design av oppgaven min, slik at de kunne sette seg ordentlig inn i problemstillingen og hva jeg ønsker å studere, og reflektere over egne erfaringer før de skulle svare på spørsmål. Prosjektet ble gjennomført i 1997-1998, og dette gjør det helt nødvendig at intervjuobjektene får tid til grundig forarbeid. Dette sikrer igjen troverdighet mellom respondent og intervjuer.

Prosjektgruppen bestod av åtte medlemmer med ulik fagkompetanse. Jeg intervjuet de tre mest sentrale aktørene i gruppen, nemlig de som hadde ansvaret og ble satt til å lede prosessen. Først leste jeg rapporten og presentasjonen fra caset. Deretter brukte jeg det jeg fikk ut av dette, samt teorigrunnlaget, til å bygge en intervjuguide. For eksempel gav rapporten en oversikt over resultater som jeg så benyttet meg av i formuleringen av spørsmål til intervjuguiden. I drøftingen vil jeg bruke sitater til å belyse sentrale poenger. Vanlige mønstre påpeker jeg ved å gi et par tre eksempler på sitater som understreker dette med intervjuobjektene sine egne ord.

3.7.5 Intern og ekstern gyldighet i min undersøkelse

Her vil jeg utdype noen av poengene ovenfor, ved å se de mer spesifikt i sammenheng med ekstern og intern gyldighet. Jeg velger å drøfte pålitelighet under punktet om gyldighet, siden begrepene her er overlappende. Ordene brukes ofte om hverandre.

Ekstern gyldighet går på i hvilken grad resultatene kan generaliseres. Generalisering er viktig for å kunne dra konklusjoner som gjelder for helheten, for eksempel populasjonen i en by. Dette er ikke en kvalitativ metode sin styrke, men det er heller ikke hensikten med min oppgave. Dette har jeg poengtert ovenfor. I et intervju finnes det ingen fasitsvar. Jeg ønsker isteden ytterligere informasjon og stor grad av fleksibilitet. Jeg vil videre forsøke å komme under huden på prosjektmedlemmene, og forstå hvordan prosessen egentlig utspilte seg og hvilke faktorer som var avgjørende i den forstand. Jeg finner tendenser og antagelser, også kun ved å studere ett typisk prosjekt.

Intern gyldighet går på hvorvidt en får tak i de rette kildene. I tillegg til den interne rapporten som var påkrevd, intervjuet jeg som nevnt ovenfor tre ansatte som var med i prosjektgruppen. Poenget er at gyldigheten styrkes jo flere datakilder man får tak i og kan analysere. På den måten får man mer informasjon og vil få et bedre og sikrere bilde av hvordan ting egentlig henger sammen. Det interessante i denne forbindelse er hvordan jeg tok i bruk og tolket dataene, slik at de ble til informasjon. Ofte vil ikke alle være enige i innholdet i en rapport. For eksempel vil ansatte kunne synes at fremstillingen i rapporten er for rosenrød og preget av at den er bestilt av ledelsen. Da vil det kunne være en fordel å intervju andre, for å få et korrigeret bilde.

Et viktig moment i utredningen er nettopp kildekritikk. Det vil si å gjøre seg opp en del tanker om hvilke kilder man bruker og eventuelt hvordan disse kildene kan være påvirket av formålet med kilden. Eksempler på dette er en rapport eller interessene, lojaliteten, til respondenter. Derfor ville det mest hensiktsmessige være å foreta noen intervjuer i tillegg til å bruke rapporten og presentasjonen som informasjonsgrunnlag. Dette gir meg et bedre bilde av prosessen. Noe av poenget er å finne intervjuobjekter som er forskjellige ifra forfatterne av rapporten og de som lagde presentasjonen ovenfor ledelsen, og som følgelig kan komplimentere det jeg fant i rapporten. Poenget her er altså ikke hvem som snakker sant, men at folk har en tendens til å se ting forskjellig avhengig av hvilke ståsted de har.

3.7.6 Grad av åpenhet og struktur

Når jeg skal ta notater i løpet av et intervju, er det viktig å ha en god formulering av spørsmålene og på forhånd bestemme hvor sterkt pre - strukturert disse notatene skal være (Jacobsen, 2002). Prestrukturering innebærer at jeg på forhånd bestemmer meg for elementer som jeg skal konsentrere meg spesielt om. Et eksempel på dette kan være begrepet

konsulentteknikker. Et intervju kan inneha ulike grader av åpenhet. Noen ganger foregår intervjuet som en helt vanlig samtale, det vil si uten form for begrensninger eller styring fra intervjuerens side. Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, for eksempel ved hjelp av en rekke tema og begreper som tas opp. Generelt kan man si at det åpne intervjuet ikke bør være så strukturert at det består av en forhåndsbestemt rekke av spørsmål med faste svaralternativ. Intervjuet eller spørreskjemaet skal heller ikke være for åpent, det vil si at man ikke har noen plan i det hele tatt for hva samtalen skal inneholde og i hvilken retning diskusjonen skal gå. Intervjueren bør ha en intervjuguide som inneholder en oversikt over hvilke tema og spørsmål som er viktige, og i hvilken retning intervjuet skal gå.

3.8 Oppbygging av intervjuguiden

Spørsmålene i intervjuguiden er strukturert etter bakgrunn, introduksjon av prosessen, selve prosessen, og i etterkant av prosessen. Eksempelvis ønsker jeg å få innsikt i prosesser og tidsplan, hvilken rolle hadde konsulenten, hvilke verktøy ble introdusert av konsulentfirmaet, osv. Jeg legger hovedtyngden på informasjon om klientbedriftens personlige erfaringer i et kortsiktig perspektiv og et langsiktig perspektiv. Hvordan reagerte gruppedeltakerne på måten konsulenten styrte prosessen? Siden begrepet kreativitet ikke er gitt, ønsker jeg videre å gå nærmere inn på hva de enkelte legger i ordet. Videre stiller jeg noen påstander om erfaringer ved konsulentbruk som raskt og enkelt kan besvares, og hvor de kan erkjenne hvorvidt dere kjenner seg igjen i ulike nevnte situasjoner. Jeg viser her til selve intervjuguiden som ligger ved denne utredningen.

3.9 Konfidensialitet

Jeg vil understreke at en del bedriftsinformasjon som jeg har fått tilgang til vil bli holdt konfidensielt i denne oppgaven. Av denne grunn utgir jeg ikke konkret og detaljert innhold og mulige strategier med tanke på verktøyet som ble introdusert hos klientbedriften. Mitt behov for tilgang på informasjon var en høyst vesentlig del av oppgaven.

Case - prosjektbeskrivelse

4. Begrunnelse for valg av case og prosjekt

I løpet av høsten 2005 tok jeg kontakt med Statoil og presenterte problemstillingen min. Min kontaktperson i forbindelse med studien ble etter hvert Tore Steine. Begrunnelsen for at jeg

kontakten Statoil var at jeg visste at mange store oljeselskaper ofte anvender konsulenter på mange områder innenfor strategisk ledelse. Det ville ha vært svært tids- og ressurskrevende å studere mer enn ett konsulentprosjekt i bedriften. Ett prosjekt er svært omfattende, og av denne grunn utelukket jeg det alternativet i min oppgave. Likevel kunne det ha vært interessant å studere flere konsulentprosjekter for å identifisere ulike erfaringer fra forskjellige kontekster.

Konsulentprosjektet ble gjennomført i Statoil i 1997-1998. Tore Steine og jeg kom sammen frem til at dette prosjektet var mest relevant for min problemstilling. Erfaringene fra dette prosjektet belyste min problemstilling i stor grad. Eksempelvis var selve hensikten med å ta inn konsulenter i dette prosjektet nettopp å finne kreative innfallsvinkler og sammen få til en kreativ prosess, med det formål å oppnå konkurransefortrinn i markedet.

4.1 Beskrivelse av prosjektet

4.1.1 Formål

Prosjektet hadde sin bakgrunn i at anskaffelsesmiljøet i Statoil med konsernstaben, KIR (Kontrakt og Industri Relasjoner), i spissen så et klart behov for å gjennomføre noen overordnede og grunnleggende analyser som grunnlag for viktige og langsiktige anskaffelsesstrategier som skulle etableres i selskapet.

Tore Steine satt på det tidspunktet i KIR med ansvar for strategirådgivning. De så et behov for å se nærmere på hvordan leverandørmarkedet utviklet seg, og da spesielt rigggmarkedet siden dette innebar store kostnader for Statoil. Interne analyser viste at Statoil ville få et alvorlig problem med tilgang på borerigger til å bore planlagte brønner fremover i tid, ca 2-4 år. De visste også at tilgangen på rigger i markedet var begrenset. En situasjon der Statoil ikke fikk boret de planlagte brønnene ville få alvorlig konsekvenser for fremtidig oljeproduksjon og videre utvikling av selskapet. De så klare indikasjoner på at de måtte ta noen langsiktige grep for å sikre tilgangen på rigger. Samtidig måtte de ha i mente at Statoil tidligere hadde "brent" seg på å ta rigger som de ikke hadde beskjeftigelse for.

Situasjonen på norsk sokkel er at alle oljefeltene er eiet av et partnerskap bestående av et antall oljeselskaper. I tillegg har som regel Staten en direkte eierandel gjennom selskapet Petoro. Det er et oljeselskap i egenskap som operatør som på vegne av partnerskapet er

ansvarlig for utbygging og drift av de enkelte feltene. Dette betyr blant annet at partnerskapet skal godkjenne alle større kontrakter som inngås. I tillegg skal partnerskapet godkjenne forretningsplanene, herunder boreplanene for feltet. Sist Statoil "brente" seg tok de sjansen på å ta inn en eller flere rigger på egen risiko. Statoil kom etter hvert i en situasjon der de hadde forpliktet seg til et riggselskap for leie av en rigg samtidig som de ikke hadde oppgaver til riggen pga. av at partnerne ikke godkjente aktivitetsplanen. Grunnen til dette igjen var et kraftig fall i oljeprisen og selskapene ble skeptiske til å investere og bruke mye penger blant annet på "leteboring".

Kort fortalt kan vi altså si at markedet for offshore – teknologi i løpet av de siste to, tre årene hadde blitt stramt, og tilbudet for god teknologi var begrenset. Dette gjaldt særlig tilbudet av oljerigger på markedet. Operatører, slik som Statoil, ble tvunget til å handle og fokusere på dette området, for å skaffe seg gode oljerigger. Dermed måtte det store selskapet altså sette spørsmålstegn ved gamle, tradisjonelle metoder, som ikke lenger var tilstrekkelige for å henge med i markedet for tilbud av teknologi. Hensikten og målet med prosjektet var å skaffe seg kjernekompetanse i forhold til sine konkurrenter, altså i forhold til det å være først ute på markedet og få tak i gode og kvalitetssikre rigger. Ledelsen i selskapet besluttet derfor at de måtte komme opp med noen kreative forslag om konkrete handlingsalternativer og hva som burde gjøres. Problemet var hvordan en skulle klare å få tak i best mulig teknologi og få rask tilgang til gode oljerigger, slik at Statoil kunne skaffe seg et klart forsprang i forhold til andre organisasjoner i bransjen. Dette var et langsiktig prosjekt, og det var selskapets økonomiske fremtid som stod på spill.

4.1.2 Organisering og gjennomføring

Prosjektet var som nevnt forankret i Konsernledelsen. Konsernstaben "Kontrakt og Industrirelasjoner" (KIR) fikk oppdraget om å gjennomføre prosjektet i samarbeid med flere andre fagmiljø.

Ledelsen besluttet relativt raskt å kontakte eksterne rådgivere for å få hjelp. Et konsulentfirma ble dermed tatt inn. Konsulentene introduserte metoden og verktøyet "Scenariobygging", som hadde det formål å være en teknikk for å skaffe seg konkurransefortrinn i markedet for tilbud. Dette verktøyet legger vekt på å forsøke å forestille seg hvordan markedet kommer til å se ut og utvikle seg de neste ti årene. Det å bygge scenarier rundt markedet ble i seg selv sett på som et konkurransefortrinn for selskapet, altså skulle verktøyet være en potensiell kilde til

fortrinn i forhold til andre aktører i samme bransje. Fokuset skulle altså være et makroøkonomisk perspektiv, med en tidsramme frem til år 2010. Bruk av metoden skulle til slutt føre til konkrete kreative handlingsstrategier for Statoil de kommende årene.

Prosjektgruppen bestod videre av åtte ansatte i Statoil, alle med en viss ulik bakgrunn og fagkompetanse. Hver av de åtte deltakerne jobbet altså med forskjellige arbeidsoppgaver i Statoil. Dette var også noe konsulentene foreslo, nemlig det faktum at det skulle være medlemmer fra forskjellige avdelinger i Statoil, for å få litt bredde og kunnskap innenfor mange felt. Dette var igjen nødvendig for å utvikle best mulig scenarier, hevdet de. ”Det er viktig for kvaliteten av scenariene og strategiene at det er representanter i prosjektgruppen fra alle kompetanseområder i bedriften”. Som avtalt på forhånd skulle konsulentene komme inn i bedriften for å innta og utfylle en rolle som delvis fasilitator og delvis spesialist og ekspert. Hovedtyngden skulle ligge på rollen som ekspert og spesialist. Prosjektgruppen jobbet under et forholdsvis stramt tidsskjema og med begrensede ressurser tilgjengelig. Ut i fra dette skulle prosjektgruppen tenke ut mulige fremtidige situasjoner som var aktuelle for Statoil som bedrift og på bakgrunn av dette foreslå mulige strategier for endring.

I prosjektet var Statoil spesielt ute etter å analysere:

- ✓ Hva som påvirker prisutvikling, kapasitetsutvikling, teknologiutvikling, konkurransesituasjon, etc. i leverandørmarkedet generelt og spesielt innen rigg.
- ✓ Forventet utvikling av de samme faktorene
- ✓ Identifisere mulige sammenhenger mellom ulike indikatorer
- ✓ Utvikling i etterspørsel etter varer og tjenester innenfor dette markedet (spesielt innen rigg)
- ✓ Hva som påvirker etterspørselen
- ✓ Statoil sine konkrete behov fremover (10 års perspektiv)
- ✓ Se på/vurdere mulige strategivalg og løsninger

Ansatte så for seg at de kunne gjennomføre dette prosjektet internt som et samarbeidsprosjekt mellom ulike fagavdelinger i Statoil. Omtrent på samme tidspunkt, hadde konsulentene mestret å selge seg inn hos konsernledelsen. De presenterte en metode og solgte seg inn som et konsulentselskap som skulle ha mye kompetanse både på metode, oljebransjen og riggbansjen spesielt. Ansatte fikk dermed pålegg om å benytte konsulentselskapet som ekspertkonsulent i prosjektet. Tore Steine fikk ansvar som prosjektleder. De valgte å benytte

konsulentens scenario-metode. Bakgrunn av denne avgjørelsen var enighet i prosjektgruppen, fordi det så ut til å være en fornuftig og egnet angrepsvinkel.

4.2 Beskrivelse av verktøyet til konsulentselskapet: ”Scenario Development Tool for Supply Industry”

Først i prosessen vektlegger konsulentselskapet hva de mener med scenariobygging; ”Et scenario er noe som beskriver et mulig bilde av fremtiden. Vanligvis vil en utvikle tre-fire alternative scenarier sammen for å komme frem til mulige bilder, ofte kaldt ”envelope of uncertainty”. Scenarier er ikke tilfeldige gjett, men skal derimot beskrive kvalitativt ulike fremtider. Hvert av scenariene skal videre være unike og spesifikke nok til å teste og videreutvikle alternative fremtidshandlinger.

Verktøyet inneholdt fire hovedsteg, som kort beskrives nedenfor i kronologisk rekkefølge. Metoden anvendes ved å arbeide i ”workshops” hver dag i fem uker.

1. Identifisere og prioritere drivere; Identifisere signifikante variabler som kan bidra til mulige ulike fremtider, for deretter å prioritere disse med tanke på potensielle konsekvenser for industrien og grad av usikkerhet.
2. Konstruere konseptuelle scenarier; Diskutere nøkkeldrivere ti år eller mer fremover, prøve å se for seg mulige fremtider der noen få nøkkeldrivere skiller seg fra den konvensjonelle visdom. Deretter legges det vekt på å identifisere analytiske oppgaver for å sikre validitet og gyldighet.
3. Fullføre scenariene; Se over det analytiske arbeidet, fullføre scenariene med komplementære antagelser rundt andre drivere. ”Skrive historien” til scenariet og identifisere de kritiske hendelsene som må ha inntruffet. Deretter skal det diskuteres sannsynlige strategier som kan skape suksess i de ulike scenarier.
4. Utvikle strategier; Gruppen beskriver ønsket fremtid for bedriften. En ser dette opp mot nåværende situasjon for bedriften, og identifiserer på denne måten kontrasten. Identifiserer de viktigste initiativer som må tas for å starte endringsprosessen mot den nye visjonen. Vær likevel forberedt på uforutsette hendelser i forhold til tidsaspektet ved gjennomføringen av prosjektet.

I løpet av tredje ”workshop” skal scenarier for Statoil og oljeindustrien som helhet sammenlignes og danne en scenariomatrise. Deretter utvikles virkningen på tilbudet i markedet i forhold til de ulike scenariekombinasjonene. Til slutt identifiseres nøkler til suksessfaktorene til de ulike scenariene. I siste fase velges strategi og denne handlingsplanen planlegges i dypere detalj.

Denne metoden ble først presentert for ledelsen da konsulentsselskapet skulle selge seg inn hos bedriften, for deretter å jobbe med den sammen med prosjektgruppen. Konsulentene hadde utarbeidet eksempler på hvordan de ulike fasene kunne gjennomføres og forslag til virkninger, konsekvenser og strategier for fremtidige handlinger.

Analyse

5. Innledning analyse

Den kvalitative analysen og diskusjonen vil i all hovedsak være konsentrert rundt det overordnede hovedspørsmålet. I tillegg vil bruken av teori, samt studiens delproblemstillinger, utgjøre grunnlaget i å kunne forklare og beskrive hva som skjedde i konsulentprosjektet. Denne delen av oppgaven er strukturert på en slik måte at jeg bruker viktige faktorer som hadde betydning for samspillet mellom konsulent og klient i Statoilprosjektet som overskrifter. Overskriftene følger etter hverandre i en logisk rekkefølge, der jeg først ser på selve resultatet av prosjektet. Jeg tar for meg både forutsetninger som var til stede, eventuelt ikke var til stede, samt trekk ved selve prosessen og interaksjonen. Sitat fra intervjuene viser jeg i anførselstegn. Intervjuobjektene var, som nevnt i metodedelen, tre av prosjektmedlemmene hos klientbedriften.

5.1 Kort presentasjon av resultatet av prosjektet – hvilke erfaringer ble gjort?

”Det er ikke nok å finne en ny måte å gjøre ting på. Kreativitet gjenspeiler en metode som ingen andre bruker, en fremgangsmåte som tar utgangspunkt i hva som er spesielt for akkurat vår bedrift. Ellers kan våre konkurrenter enkelt kopiere våre løsninger, etter at vi har implementert de”.

”En må klare å løslate seg fra nåværende aktiviteter og metoder”.

Beskrivelsene ovenfor har en klar link til litteraturens beskrivelse av en kreativ prosess.

Jeg skal se nærmere på dette senere i studien.

”Prosjektet endret ikke stort... ”.

”De metodene som konsulenten introduserte for å identifisere drivkrefter i markedet og mulige sammenhenger mellom disse, var nyttige. Det samme var modellen for å beskrive ulike scenarioer der vi beskrev ulike fremtidsbilder, eksempelvis nøkkeldata/info om bransjen, fremover i tid”.

Fra funnene i intervjuene fant jeg at metoden og verktøyet som konsulentselskapet introduserte og benyttet i konsulentprosjektet, ble opplevd som nyttig. Det er dog viktig å få med seg at dette gjaldt nyttig i et langsiktig perspektiv, fremfor nyttig i betydning der og da. ”Vi kunne anvende metoden i andre arbeid internt i organisasjonen på senere tidspunkt”. Med tanke på sluttresultatet fra prosjektet, viste det seg nemlig at prosjektmedlemmene fra Statoil ikke var fullt så entusiastiske. ”Vi ble ikke i betydelig grad fortalt noe nytt”. Prosjektlederen hevder at de like gjerne kunne ha klart seg uten konsulentene, med tanke på den graden av kunnskap og lærdom de ble tilført. ”Det ble aldri noe ”neste steg” i prosessen, og ingen av scenariene som ble skrevet i rapporten var realistiske nok til å settes ut i live”.

”Vi hadde problemer med å få med oss ledelsen på løsninger som kom ut av prosessen”. Samtidig uttrykte intervjuobjektene at det ikke var noen av de ansatte som hadde tro på at noen av forslagene kunne gjøre situasjonen for Statoil i stor grad bedre. De hadde dermed brukt en stor sum penger på å hyre inn en ekstern rådgiver uten å oppnå selve hensikten med prosjektet, nemlig det å skape kreative løsninger som kunne gi bedriften konkurransefortrinn i markedet. ”Det skjedde ingen ide – utveksling eller brainstorming av noe slag i løpet av prosessen, og jeg ser heller ikke for seg at det hadde vært mulig å få dette til i den gitte settingen, under de forholdene og type arbeidsform som vi benyttet”.

En kan da spørre seg hva de lærte av prosessen. ”Vi lærte litt mer om oljeindustrien som helhet, og hvilke faktorer det er viktig å ta i betraktning og som har betydning for kvalitet og mengde i forhold til teknologi. Med andre ord hva som generelt påvirker tilbudet i markedet”. ”De scenariene vi etter hvert kom frem til som kunne gjelde for vår bedrift, ble veldig like de vi utviklet først for oljeindustrien som helhet. Og de var i tillegg nesten identiske men de eksemplene konsulentene presenterte for oss allerede før vi hadde begynt med arbeidet!”. Prosjektmedlemmene lærte altså litt mer om hvilke muligheter som finnes for industrien generelt, og som har påvirker markedet for tilbud. Det er med ett øyenfallende at dette ikke er nok for å kunne gi opphav til en kreativ tilnærming.

Nå skal jeg gå grundigere inn og se på hva som kunne skyldes en slik prosess, ved å studere hvordan samspillet mellom konsulentene og klienten faktisk foregikk og hvorfor. Flere klientbedrifter viser seg å ha problemer med konteksten hvor selve prosessen foregår, helt fra konsulenten blir leid inn i virksomheten. I denne forbindelse bruker jeg sitater fra intervjuene, inkludert de jeg allerede har nevnt i dette avsnittet, for å på en grundig måte belyse hva som skjedde, og ser dette i forbindelse med teorien jeg har brukt i oppgaven.

5.2 Hensikten med konsulentprosjekt

”Det måtte gjøres noe, noe smart og annerledes enn de andre...”.

Litteratur rundt konsulentanvendelse tilsier at motivet for å få inn eksterne rådgivere ikke nødvendigvis bare er å komme opp med kreative løsninger, men også å hjelpe bedriften med å igangsette og gjennomføre allerede påtenkte løsninger (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Spørsmålet blir da hvilke alternative måter man kan få dette til på, og i den sammenheng klare å komme opp med noe kreativt.

”Delmålet til en klientbedrift vil i de aller fleste tilfeller være det å finne kreative løsninger”. Svaret er ikke overraskende, siden det tross alt er nettopp det som kan gi det nødvendige forspranget og styrke evnen til å kapre markedsandeler. Samtidig viser erfaringer at enkelte klientbedrifter i mindre grad er flinke til å bevisstgjøre og fremheve dette målet. ”Poenget for oss var nettopp å komme opp med annerledes og unike handlingsalternativer. I et tøft marked er det alltid viktig å tenke unikhet, robusthet og kreative løsninger. Ledelsen mente at dette skulle sikres ved å ta inn eksterne rådgivere...”.

Når vi sammenligner hva litteraturen sier om hensikter med konsulentanvendelse, finner vi igjen noe av det samme som nettopp Statoil la vekt på. Det å oppnå konkurransefortrinn gjennom å skape kreative forslag, ble forventet å være selve formålet med prosessen. Klienten forventet altså kreative innspill og løsninger fra konsulentene, noe som reflekterer litteraturens beskrivelse av det å være en igangsetter og eksterne som ser omstendigheter gjennom nye øyne. Gitt resultatet av konsulentprosjektet, finner vi at ledelsen i Statoil kanskje burde ha stilt seg noe mer kritiske til hvordan konsulentene egentlig solgte seg inn i bedriften, eksempelvis hvordan de presenterte selve metoden og teknikken. Samtidig burde en kanskje vurdere å teste fagkompetansen til konsulentene, på en eller annen måte. Dette skal jeg se nærmere på nedenfor. ”Klientbedrifter blir stadig mer skeptiske til evner og ferdigheter hos

konsulentene, og mange krever å få dokumentert CV og andre erfaringsdokumenter før en vurderer å samarbeide med konsulentselskapet”.

5.3 Verktøy utviklet fra tidligere erfaringer

”Da vi samarbeidet konsentrerte konsulentene seg om en bestemt type teknikk for å løse problemet”.

”Konsulenter kommer og trer standardverktøy over hodet på oss”.

I analysen fokuserer jeg på selve endringsprosessen og hvordan den utspilte seg i caset mitt. Den markante vekt på prosess henger sammen med at det er i selve prosessforløpet at klientens eventuelle læring finner sted (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Fokus på prosessen er derfor ensbetydende med å sette læringsprosessen i sentrum. Individuer handler og lærer gjennom en prosess der de interagerer med konteksten (Gilley, Dean, Bierema, 2001). Prosess henger altså sammen med begrepet kontekst. Hvorvidt det kommer noe godt ut av en prosess, kommer an på hvordan individene i den gitte kontekst interagerer med hverandre. Spørsmålet jeg stiller i denne forbindelse er hvordan anvendelse av en konkret modell eller metode egentlig fungerer i samspillet mellom ansatte og en ekstern rådgiver. En interessant vurdering her er hvorvidt en bestemt arbeidsmetodikk må til for å skape læring og kreativitet i gruppeprosesser.

Metoder eller verktøy kan støtte læring innenfor bestemte grenser bestående av et sett konstanter, mens de kan hindre eller begrense en endring i disse konstantene (Argyris og Schon, 1978). Altså kan verktøyene, i følge litteraturen, begrense læring ved å nettopp ved å legge en demper på atferd og tenkning. Verktøy gir på denne måten ikke rom for refleksjon og kritisk tankegang.

Konsulentenes metoder og teknikker blir som oftest utviklet fra læring, erfaringer og kunnskap som de videreutvikler i arbeidet i konsulentselskapet (Kubr, 1976). Et annet moment som påvirker denne produksjonen er oppdatert informasjon om markedet og bransjer. Ut ifra dette kommer de opp med ulike måter man kan løse problemer i bedrifter på. Konsulentselskaper anskaffer seg med andre ord modellen ut ifra markedsløsninger. Dette er så noe de spesialiserer seg på for å selge sine tjenester til andre. Igjen får vi en antydning til generell problemløsning som kan gjelde for mange ulike bedrifter.

Konsulentenes metoder og teknikker skal ikke nødvendigvis revideres og nyutvikles (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Det er kanskje heller primært et spørsmål om at konsulenten viser litt større respekt for virksomhetens og klientens situasjon, og på dette grunnlag tilrettelegger et problemløsningsforløp for hvordan oppgaven skal håndteres. Dette indikerer en noe mer avslappet vekt på oversettelsesproblematikken. ”Jeg opplever at konsulentene ikke har tenkt godt nok igjennom hvordan modellen skal tilpasses til bedriften”.

Når en metode er forventet fra klienten å være god og handlingsrettet, kan det tenkes at konsulenten ofte blir mindre sensitiv og oppmerksom på signaler fra medlemmer i prosjektgruppen og begrenser dermed egen og andres grad av refleksjon og åpenhet i samarbeidet med klienten. Werr (1999) hevder imidlertid at læring best foregår ved eksperimentering i gruppen, og ikke ved hjelp av konkrete metoder. Werr mener at konsulentens problemløsningsatferd og verktøy ofte kun er erfaringsbasert, intuitiv og ureflektert, altså ubevisst og spontan.

Når vi studerer teknikken som konsulentselskapet benyttet seg av i prosjektet hos Statoil samt de introduserte forslagene til løsninger, er det med ett øyefallende at modellen er utviklet på generell basis, med noe dypere innsikt i oljeindustrien og borerigger som et marked. Og videre: ”Det er svært mange likhetstrekk med den presentasjonen av mulige scenarier og strategier og eksemplifiseringen fra konsulentselskapet sin side, og det som faktisk ble resultatet slik det ble skrevet i rapporten”, uttrykker medlemmer av prosjektgruppen.

Rapporten kommer i stor grad frem til generelle resultater og løsninger, med fokus på oljeindustrien og hvordan tilbudet ser ut til å utvikle seg fremover. Dette var også ønskelig, men ikke helt tilstrekkelig for å komme helt i mål i forhold til forventningene. Derimot finner vi lite om hvordan Statoil, med sine særegne forutsetninger som bedrift, konkret skal nærme seg de aktuelle strategiene. Noen utdypede handlingsplaner for Statoil som bedrift og deres forutsetninger for handlinger, er i mye mindre grad til stede i rapporten. ”Jeg ble ikke stort klokere av denne prosessen altså...ironisk nok...”.

På bakgrunn av dette, kan en anta at samarbeidet ikke hadde fokus på videre og dypere kunnskaper og innsikt i spesifikke situasjonsvariabler hos Statoil som bedrift. Ble dette momentet litt glemt, spør jeg. ”Det var ikke fokus i prosessen, nei...” Utvikling av eksempler og løsningsforslag introduserte konsulentselskapet allerede fra starten av da de solgte seg inn i

klientbedriften. ”Det virket som at de introduserte forslagene skulle bli selve utfallet av prosjektet...”. Hva var da poenget med et samarbeidsprosjekt? På en annen side kan vi si at det i denne sammenheng var kritisk for Statoil å analysere det generelle markedet og oljeindustrien fremover, for å kunne velge riktig handlingsstrategi fremover. Denne kunnskapen kunne derfor hjelpe Statoil et stykke på vei mot en løsning. ”Men i selve gjennomføringsfasen og i valget av strategi, var det ingen som riktig forstod hvordan vi skulle få dette til...”. Et kreativt forslag er igjen kjennetegnet av å være konkret og handlingsrettet (Werr, 1999).

I forhold til casebeskrivelsen finner jeg samtidig at det heller i mindre grad legges vekt på å ta tak i spesifikke situasjonsvariabler hos Statoil. En slik fremstilling indikerer at Statoil la mest vekt på å få tak i generell informasjon, selv om dette viser seg å stride litt imot selve forventningene som prosjektmedlemmene i klientbedriften hadde. Dette kan tyde på en liten brist i samspeillet mellom konsulentene og klienten, det være seg at de hadde ulike forventninger og at klienten ikke kommuniserte formålet godt nok.

Ser vi dette i sammenheng med teori, finner vi at det er forventet at konsulenten i sine forberedelser grundig setter seg inn i og analyserer klientbedriftens spesifikke situasjon og kontekst, og presenterer en oversikt over muligheter og trusler (Kubr, 1976). En kan spørre seg hvorvidt dette momentet er forventet å være innlysende, slik at klienten ikke skal behøve å presisere det. Når det gjelder selve tilpasningen og oversettelsesproblematikken, skal jeg senere i studien se nærmere på hvordan ansvarsoppgavene mellom konsulent og klient fordeles seg.

Det er videre et sentralt spørsmål for mange konsulentbrukere hvorvidt konsulenter møter opp med erfaringer fra tilsvarende virksomhetstyper – og helst innenfor samme bransje, selv om dette også innebærer et visst dilemma. For på den ene siden ønskes praktiske erfaringer fra lignende situasjoner, og på den andre siden ønsker de fleste virksomheter å ikke være neste case på konsulentens referanseliste eller å få presentert samme løsningsmuligheter og strategier som konkurrentene har tatt i bruk. Sistnevnte står nettopp i strid med det å utvikle konkurransefortrinn og kapre markedsandeler i markedet. Bruk av identiske verktøy for problemløsning hos konkurrerende aktører på markedet, kan fort gjøre det vanskelig å skille seg ut. Vi ser igjen at svaret kan ligge i å tilpasse metoden til hver enkelt bedrift. Dette skal jeg se nærmere på nedenfor.

5.4 Tilpasning – et spørsmål om å oversette verktøyet

”Jeg tror mye av grunnen til at vi ikke fikk noe særlig ut av prosjektet, var at metoden var alt for generell...”.

”Konsulentene burde kanskje i mye større grad ha forholdt seg til spesifikke situasjonsvariabler, i hvert fall hvis vi skulle komme opp med noe unikt...”.

Ideer og løsninger som er situasjons – og bedriftsspesifikke er sterke fordi de ikke kan bli kopiert av andre aktører på markedet (Robinson & Schroeder, 2004). Samtidig er de vanskelig for andre å få tak i og forstå seg på, fordi de er forankret i kultur og verdier innad i organisasjonen. Bedriftsspesifikk kompetanse er på denne måten en usynlig og unik ressurs. Vi ser dermed en klar link til teori om hvordan varig konkurransefortrinn i markedet oppstår. Poenget er å klare å opprette varig konkurransefortrinn (Besanko, Dranove, Shanley og Schaefer, 2004).

Forventningene fra klienten er i følge teori at konsulenten kan ”lese” og forstå deres virksomhetskontekst i noe detalj og dels tilpasse sine metoder og fremgangsmåter til den konkrete oppgave (Flemming, Poulfelt, Brask, 1999). En vesentlig faktor er derfor at konsulenten og klienten i samarbeid spesifikt designer og tilrettelegger oppgaveløsningen til den aktuelle virksomhetens problemstilling. Når vi snakker om konsulentens verktøy og teknikker, blir det dermed et spørsmål om hvorvidt disse er generelle eller spesifikke i forhold til klientbedriftens konkrete situasjon og problemområde. Samtidig hører vi ofte at dette er et område hvor klienter mener at ”konsulenter bør sette av mer tid, fordi de som regel oppfattes som lite tilpasningsdyktige”. Som rapporten beskrev ønsket de at ”verktøyet scenariebygging i seg selv skulle være et konkurransefortrinn”. En kan dermed si at Statoil forventet å kunne anvende et verktøy som ingen andre aktører i samme bransje hadde tatt i bruk før dem.

Ifølge Poulfelt, Brask og Poulsen er det samtidig ikke kun et spørsmål om tjenestens karakter, men i like full grad et spørsmål om hvordan en konsulent profesjonelt og holdningsmessig presenterer et prosjekt, samt angrepsvinkelen på den konkrete problemstilling, som er utslagsgivende for hvorvidt prosjektet og verktøyet er skreddersydd til kunden. Dette er viktig å ta i betraktning når vi studerer teknikker og tilpasning til bedriften. Her er vi igjen inne på kontekst, og hvordan klient og konsulent interagerer. ”Samarbeidet var på langt nær optimalt...”. Jeg spør meg om dette kan skyldes et gap i forventninger til bruk av verktøy i samspillet, i forhold til det som faktisk var tilfellet.

Ser vi nærmere på caset og de eksemplene konsulentene her brukte for å selge seg inn i virksomheten, er de som nevnt meget generelle og gjelder stort sett for oljeindustrien som helhet. ”Vi brukte mye tid og ressurser på å fremskaffe oversikt over eget behov fremover. I tillegg fikk vi en del generell info fra konsulenten med hensyn på mer global/regional etterspørsel.” Og videre: ”Det kunne like gjerne gjelde for en annen aktør på markedet enn oss...”. Jeg vil igjen trekke frem at konsulentene altså på forhånd hadde utarbeidet en løsning på Statoil sine problemområder gjennom å benytte en bestemt metode. ”Hvor mye visste de egentlig om oss på forhånd?”.

Med hensyn på samspillet mellom konsulent og klient, kan det på en annen side argumenteres med at klienter selv har mulighet til å ta til seg løsninger og metoder og "oversette" de til sin lokale kontekst. Dette kan igjen virke kreativitetsfremmende i den forstand at den kunnskapsrike klienten tar seg av tilpasningen til bedriften. Videre kan generelle forslag, som er hentet fra en annen bedrift, resultere i kreative løsninger, dersom de blir anvendt på en ny måte. En slik løsning fordrer imidlertid et aktivt fortolkningsarbeid. En forutsetning for dette er imidlertid at dette er klargjort og bestemt på forhånd. I konsulentprosjektet i Statoil var det derimot, i følge intervjuobjektene, dels forventet av prosjektmedlemmene at konsulentene skulle innfri ekspertrollen på både generelt og mer bedriftsspesifikt grunnlag. ”Metoden var for generell tror jeg...”. Det kan likevel tenkes at mer nøytrale forventninger og en bedre rolleavklaring i samarbeidet kunne ha forenklet interaksjonen mellom konsulentene og klienten.

Dersom vi ser på hva som kom ut av selve prosessen, gjenspeilt i rapporten og intervjuene, finner vi som nevnt at de ulike scenariene som ble utarbeidet som løsninger ligner veldig på de som konsulentene på forhånd hadde laget og designet. En kan spørre seg hva dette sier om grad av involvering fra konsulentene og klienten sin side, det å utvikle ideer og igjen evnen til å bygge på hverandres ideer, og det å ta utgangspunkt i bedriftsspesifikk fagkompetanse. Nevnte kriterier finner vi igjen fra kreativitetslitteraturen. ”Konsulentene hadde en nokså stram føring på hvordan vi andre i prosjektgruppen skulle tenke”. Fra dette oppstår antagelsen om at konsulentene hadde som mål at deres forslag til løsninger helt fra begynnelsen av, som i følge dem var de mest korrekte svarene på problemene, skulle slå igjennom hos klienten og bli selve utfallet av prosjektet. Dette kan vi se i sammenheng med det teorien beskriver som en ”stram” innfallsvinkel og samtidig en rasjonell innfallsvinkel i problemløsning. I tillegg forstår jeg fra intervjuene at klientmedlemmene ikke helt kan ha fått sluppet til og brukt sine

fagkunnskaper fullt ut. Dette kan ha vært på grunn av forventningene om konsulentens sin rolle som spesialist i prosessen.

Ut i fra teori og funnene fra intervjuene, antas at åpne og ”løse” teknikker og verktøy vil kunne gi opphav til å ta utgangspunkt i det mer konkrete og spesifikke ved situasjoner i problemløsning. Dette argumentet underbygges med at prosjektmedlemmene her får rom og mulighet til å delta, og ved at konsulentene har dette som fokus i arbeidet. Motsatt finner vi at ensporede, faste og ”stramme” verktøy vil danne grunnlag for at det bare finnes en bestemt måte å tenke på når en skal forsøke å finne løsninger på et problem (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Dette gir dermed signaler om at metoden er av generell karakter, ut ifra antagelsen om at metoden er lite tilpassningsdyktig. Effektive og kreative konsulenter tenker som deres klienter, hevdes det i litteraturen. ”Tenkte som oss? Det kan de umulig engang ha forsøkt å gjøre...”. Å sette seg inn den enkeltes situasjon krever en forståelse av hvordan ting gjøres i klientbedriften og hvordan avgjørelser normalt blir tatt (Kubr, 1996). Men dette finner jeg få eller nærmere ingen eksempler på i det aktuelle prosjektet. ”En forståelse av hvordan ting fungerer her, forutsetter et godt samarbeid, altså et åpent sinn både fra klienten og konsulentens sin side!”.

En mulig konsekvens av samspillet mellom konsulent og klient, er at konsulenter i for stor grad bidrar til direkte overføringer av oppskrifter fra konkurrentenes strategier ved bruk av sine generelle verktøy, det være seg å oppnå kreative løsninger (Werr, 1999). ”Modellen vi arbeidet med ble for generell i forhold til at vi kunne komme opp med kreative løsninger”. ”Løsningsforslagene vi kom frem til var ikke noe revolusjonerende i det hele tatt, for uten at vi kanskje lærte litt mer om selve markedet, drivkrefter og oljeindustrien”. ”Rollen som spesialist falt mer eller mindre ut, fordi konsulentene ikke var god nok i fagfeltet”. ”Kreative løsninger klarte vi rett og slett ikke å utvikle sammen, noe som kanskje kunne skyldes for lite kunnskap hos konsulentene?”. Vi ser at prosjektmedlemmene fra Statoil fremhever at de ikke ble tilført ny kunnskap i stor grad, og intervjuobjektene hevder at det like gjerne kunne ha klart seg uten konsulentene for å komme frem til scenariene. Et sitat vi finner igjen hos flere klientbedrifter er ”hvor lenge skal vi være lekeplass for konsulentene – vi opplever for ofte at smarte konsulenter lokker kundene til å bruke tid og penger på noe som kun er keiserens nye klær”. En viktig implikasjon er imidlertid at det faktisk er to parter som sammen skal klare å komme frem til noe kreativt, ikke bare konsulentens.

Relevant kunnskap innenfor området samt motivasjon for oppgaven viser mer avhengighet av det spesifikke ved oppgaven eller området (Amabile, 1983). ”Spesifikke faginformasjonen kom vi opp med selv, uten bidrag eller interesse fra konsulentens sin side”. Det ene medlemmet jeg intervjuet hadde foretatt en hel del analyser på forhånd, for eksempel av markedet, krefter, og annen nyttig informasjon. I følge intervjuobjektet følte prosjektmedlemmene dermed det som litt bortkastet tid og ressurser, det være seg å sette inn en konsulent i det aktuelle prosjektet. ”Vi brukte isteden tid på å forklare denne såkalte ”eksperten” hvordan fagfeltet fungerte på visse områder.”. ”Vi lærte å bruke scenariemodellen som for så vidt var greit nok, generelt god måte å tenke og jobbe på”. Men i dette prosjektet tyder det igjen på at løsningene ble opplevd som altfor generelle og lite spesifikke og dermed var det ikke godt nok grunnlag til å utvikle kreative løsninger.

Her vil jeg også gå inn og se på et eksempel om Intentia. Denne bedriften er en leverandør av datavareprogrammet Movex. Videre er NorDan et eksempel på en bedrift som benytter seg av Movex. Movex tilsvarer i denne sammenheng et konsulentverktøy som har til formål å være en metode for å løse klientens sitt logistikkproblem ved å forenkle beslutninger i organisasjonen. Det viser seg at kombinasjonen eksterne konsulenter og bedriftsspesifikk kunnskap ikke er så enkel. Jeg vil i dette avsnittet forklare litt nærmere hva som kan føre til problematikk på området. Det har seg slik at implementering av Movex krever bedriftsspesifikk og særegen kunnskap om klientbedriften.

Erfarne IT – folk oppfordrer sterkt klienter til å ikke bli avhengige av eksterne konsulenter når klientbedriftene selve innføringen av det nye dataprogrammet skal skje. Dette begrunner de blant annet med det faktum at det er de ansatte selv som kan bedriften sin best, og ikke konsulenten. Ved innføring av et slikt omfattende og komplekst system må en finne skreddersydde løsninger for den enkelte bedrift, for at det skal fungere godt. Et eksempel er NorDan som fikk designet egne moduler og programinnstillinger for å effektivt kunne dra nytte av dette verktøyet. Eksterne konsulenter vil her være mest egnet som hjelp til å innføre grunnplattformen – den generelle modellen – som da er lik for mange bedrifter. Igjen er det viktig å huske på at bedriftsspesifikk kunnskap er en forutsetning for kreativitet (Amabile, 1982).

Resultatet ble som sagt tidligere at ingen av scenariene var realistiske nok til å bli gjennomført, noe intervjuobjektene uttrykket gjentatte ganger på en troverdig måte. Hvorvidt

dette kun skyldes for dårlig tilpasning til bedriften, er det ingen som med sikkerhet kunne slå fast, men prosjektmedlemmene var enige om at det helt klart må ha spilt inn på utfallet. Det er også artig å merke seg at scenariene ikke stemte overens med dagens situasjon, fra et makroøkonomisk perspektiv. ”Ingen hadde noen sinne drømt om en så høy oljepris, så raskt”. Teoretisk sett vil høy oljepris igjen øke behovet for antall nye rigger. ”Jo flere rigger som er nødvendig, jo viktigere er det for Statoil å få tak i de beste riggene. For å muliggjøre dette kreves kreative strategier, når tilbudet i markedet er dårlig”. Oljeprisen påvirkes av mange ulike faktorer og er vanskelig å forutsi.

”Det var i tillegg litt dårlig oppfølging og engasjement fra ledelsen sin side i forhold til å få gjennomslag for mulige løsninger...”. Nedenfor vil jeg se nærmere på endringsledelse og hvordan motivasjon påvirkes av klargjøring for endring i organisasjonen.

5.5 Endringsledelse – igangsette endring

”Vi brukte veldig mye tid på å forstå hvorfor konsulentene kom inn og tok over, for deretter å stille oss skeptiske til hvordan konsulentene arbeidet med oss i prosessen”.

Når det er snakk om endringsprosesser, kommer en ikke utenom temaet endringsledelse. Det bør da, i følge teorien, være fokus på aktiv endringsledelse, der medlemmene i prosjektgruppen klargjør for handling og får forståelse for endringen og hensikten med å ta i bruk konsulenten. Det å igangsette endring i organisasjonen er videre noe av selve poenget med å ta inn konsulenter (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). ”Dersom ikke konsulenter blir leid inn, er det ikke sikkert at noen tar det avgjørende initiativ til å foreta noen endringer i organisasjonen”. I en bedrift der ting fungerer som de skal, kan det være problematisk for ansatte å se nødvendigheten av å endre rutiner og oppgaver, og å tenke forbedringer. ”Det skjedde faktisk noe da det ble besluttet at konsulentene skulle komme inn, det var positivt”.

”Avgjørelsen førte til at vi ble satt sammen i en gruppe for å fokusere på løsninger på problemet vårt”. Statoil var i en situasjon der noe måtte gjøres, fordi markedet var såpass vanskelig på det aktuelle tidspunktet. På denne måten var det nokså god forståelse blant de ansatte og da også medlemmene av prosjektgruppen for at noen endringer måtte gjøres. ”Men hvorfor kunne vi ikke forsøke selv, var vi ikke gode nok for ledelsen?”. ”Vi mente bestemt at vi kunne få til dette best selv”.

Et annet moment å bemerke seg er at dersom prosjektet i Statoil hadde blitt satt i gang kun av en intern gruppe, altså intern ledelse uten konsulent, ville de ansatte kanskje hatt problemer med å selge dette til toppledelsen, i det ”en konsulentlogo på fremsiden av rapporten virker mer profesjonelt, ordentlig og troverdig...”. ”Det er vanskelig å si hvorvidt dette kun er en følelse eller er reelt faktum, men jeg tror det er noe sant i det”. Spørsmålet er imidlertid om det i større grad bør fokuseres på endringsledelse og det å sette folk å posisjon og retning til det å innføre noe nytt, før et konsulentprosjekt skal få sjansen. Hva gjorde egentlig ledelsen i caset for å igangsette forståelse for endring og var det i det hele tatt noe fokus på dette området, spør jeg. ”Det var svært lite”. ”Vi ble brått kastet ut i det...”.

Fra teorien finner vi at noe av poenget med å ta inn eksterne rådgivere er å igangsette endring. Hensikten er å få de ansatte ut av sine tradisjonelle posisjoner, og oppmuntre evnen til å kunne se ting gjennom ”nye øyne” (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Dette for å kunne følge med i et rask voksende samfunn, og å få tilført nye kunnskaper og ny viten. I forbindelse med selve introduksjonen, ble konsulentfirmaet solgt inn hos toppledelsen. Dette er normal praksis for mange konsulentfirmaer. ”De forsøker å imponere gjennom å komme med eksempler på hvordan en bestemt metode for problemløsning kan brukes for å løse bedriftens problemer”.

En kan argumentere med at et konsultentselskap enklere slipper igjennom hos toppledelsen, men at det også er nødvendig å først gå til toppledelsen for å få sjansen til å komme inn i bedriften. Toppledelsen er kanskje de som er mest opptatt av at bedriften følger med i utviklingen i samfunnet, og at de er konkurransedyktige. Riktignok er det ikke alltid slik at vi finner dette perspektivet hos de ansatte som jobber i bedriften, noe jeg skal se nærmere på nedenfor. ”Toppledelsen klager ofte på at de ansatte ikke gjør en god nok jobb og at de trenger noen objektive innspill og nye innfallsvinkler”. Spørsmålet blir om ikke toppledelsen burde kommunisere og samarbeide med flere ansatte, før de tar avgjørelsen om å benytte seg av eksterne rådgivere. Dette kan igjen bidra til økt forståelse hos de ansatte.

Konsulenttjenesten ble altså kjøpt av toppledelsen. ”Resultatet var at fagforeningen og ansatte ikke var helt med på det som skjedde”. Prosjektlederen mener at det allerede her skjedde en feil, og at denne måten prosessen ble håndtert på var uheldig for videre arbeid med prosjektet. Det oppstår på denne måten fort konflikter mellom toppledelsen og fagfolk i den forstand at tilliten står i fare for å svekkes. Ansatte fikk en enkel beskjed om at det skulle settes sammen medlemmer med noe ulik kompetanse til en prosjektgruppe som skulle ledes av en ekstern

konsulent. ”Fagfolk setter dermed automatisk spørsmålstegn til tilliten fra toppledelsen, og føler at det er et tegn på at de selv ikke gjør en god nok jobb”.

En kan spørre seg hvordan dette påvirker tro og indre motivasjon, engasjement og lyst til å utføre prosjektet og vilje og evne til å sette av mye tid og krefter på tankeaktivitet hos de åtte gruppe-medlemmene. Jeg vil ut i fra dette anta at svekket endringsledelse og en mulig svikt i kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte i klientbedriften, i større eller mindre grad kan ha påvirket selve utfallet av prosjektet. Nedenfor skal jeg studere antagelsen om svikt i samarbeidet nærmere.

5.6 Troverdighet og tillit

”Det er ikke troverdig dersom en konsulent i løpet av en halvtime kan fortelle klienten hva som er best for virksomheten”.

I følge John P. Kotter er faktorer som troverdighet og tillit i relasjonen en forutsetning for god endringsledelse. Disse to verdiene er igjen viktig for å være motivert i arbeidet (Kubr, 1996). Høy motivasjon og engasjement er igjen kriterier for kreativ problemløsningsatferd i grupper (Amabile, 1983).

På bakgrunn av kommunikasjonsproblemer samt manglende forståelse mellom ledelse og ansatte, ble det et vanskelig arbeid å sette sammen en prosjektgruppe i Statoil. Begrunnelsen for dette var nettopp at ansatte var generelt litt skeptiske, og på grunn av det faktum at det skjedde overraskende og fort uten at de selv hadde fått være med å bestemme. ”Det tok en god stund før prosjektet kom i gang og til det punkt at vi fikk litt forståelse for denne måten å skape en endring på og at det muligens ville komme noe godt ut av arbeidsprosessen”. ”Vi var dog oppmerksomme på at noe burde gjøres”. Det var som nevnt et tidspunkt da det var svært vanskelig å få tak i rigger, og Statoil hadde problemer i den forstand at de trengte ny og bedre teknologi fremover. Dermed kan vi anta at det ikke var oppmerksomheten rundt det å få forståelse for endring som burde ha stått i sentrum, men det å etablere forståelse og tro på at nettopp en ekstern rådgiver var kapabel til å vise vei og lede dem til gode løsninger, i forhold til de utfordringene selskapet på det tidspunktet stod ovenfor.

Videre uttrykker intervjuobjektene: ”Etter sammensetningen av gruppen, ble forventningene nokså store til konsulentene”. ”Vi forventet av rådgiverne skulle komme med konkrete og

kreative forslag, og i tillegg god forståelse av Statoil sin situasjon”. Rollene til konsulentene ble som nevnt betegnet i avtalen mellom konsulentselskapet og toppledelsen i Statoil til å være spesialister og til dels prosesstilretteleggere (konsulentrapporten, 1997). Dersom vi ser litt kritisk på selve forventningene fra prosjektmedlemmene i Statoil sin side, finner vi her at de kunne forsøke å være litt mer åpne i sin relasjon til konsulentene. Reduserte forventninger kan være med på å danne et noe mer positivt arbeidsmiljø og stemning. Høye forventninger fra klienten sin side kan bidra til å legge en såkalt ”stram” føring på arbeidsprosessen. En ”stram” prosessen vil igjen legge en demper på utøvelse av kreativitet i gruppen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Lavere forventninger og redusert skepsis kan tenkes å legge forholdene mer til rette for en ”løs” og åpen arbeidsprosess og dermed skapt motivasjon til bruke energi på tilnærming til kreativitet i prosessen. ”Hvilken holdning og innstilling man har til prosjekter har i mange tilfeller stor betydning på selve tilnærmingen og utfallet av arbeidet”.

”Jeg hadde følelsen av at det var flere av oss som var skeptiske hele veien...”.

Det viste seg at de fleste av medlemmene var svært skeptiske til konsulentene, noe som ikke ble stort bedre etter hvert som prosessen utløp seg. En slik usikkerhet kan også oppstå med tanke på hvorvidt de eksterne rådgiverne faktisk hadde evnen til å holde tett om viktig bedriftsintern informasjon om Statoil. ”En konsulent vil så klart love konfidensialitet ovenfor sin klient”. ”Men har vi egentlig noen garanti for at konsulentene ikke overfører informasjon videre når de skal hjelpe en annen bedrift, gjerne en aktør i samme bransje?”. ”En må huske at konsulenten er i relasjonen først og fremst for sin egen del”.

Antagelsen om at konsulenter overfører erfaringer fra en bedrift til en annen, kan tenkes å bli styrket i det øyeblikk konsulentene introduserer og benytter generelle verktøy i prosesser. Det være seg at verktøyet i liten grad oversettes til den enkelte bedrift. ”De kan like gjerne ha presentert den nøyaktige samme type metodikk til en konkurrent”. Med dette i tankene, kan en stille seg noe kritisk til hvorvidt Statoil faktisk vil ha nytte for metoden som et middel i samspeillet for å komme opp med noe ”eget”, unikt og dermed konkurransekraftig i forhold sine konkurrenter. Igjen forstår vi at stikkordene er tilpasning og oversetning. Kreativitet var jo nettopp målet og poenget med prosjektet. ”Konsulentene var relativt unge, og dette spilte selvsagt også inn i det vi fikk antagelsen om at konsulenten ikke hadde nok kunnskap innenfor fagområdet”. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til. I følge litteratur og erfaringer ønsker ingen klienter å være neste case på konsulentens referanseliste. Svekket troverdighet

fører sjelden til at man klarer å bli inspirert og motivert til et godt samarbeid og engasjere seg i type brainstorming – aktiviteter (Fisher, 1991). ”Samspillet forble litt for passivt enn det kunne ha vært”.

5.7 Involvering og motivasjon

”Jeg kan kanskje si at vi ikke var involvert og engasjert på en tilstrekkelig god nok måte...”.

Fra litteraturen om kriterier for kreativ problemløsning finner jeg fra intervjuene få likhetstrekk med hvordan prosessen faktisk foregikk i Statoil. Etter selve brainstormingprosessen, skal prosjektgruppen i teorien, som helhet, konstruktivt evaluere ideene for å komme opp med de mest lovende og aktuelle alternativene (Fisher, 1991). Videre, klienter bør være aktive aktører i konsulentprosjekter med det mål å sikre fremdrift, det virksomhetsspesifikke, samt en reel forankring av oppgaven i organisasjonen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

Andre ledelsesformer viser seg å i stor grad gi opphav til kreativitet, ved at forholdene i større grad ligger til rette for det (Bass, 1985). Med dette menes fokus på internt lederskap i organisasjoner. ”Jeg tror prinsipielt at konsulentstanden ikke er den som bidrar til mest kreativitet. Forløsning av internt kreativt potensial gjøres lettere via interne ledelsesformer” (Meland, Nils Tore). Teorier innenfor moderne ledelse, fokuserer blant annet på involvering, indre motivasjon og intellektuell stimulering. Det hevdes at transformasjonsledelse muliggjør dette, og at det videre gir opphav til en kreativ tilnærming i arbeidsprosesser. Fokuset ligger på oppmuntring og veiledning av hvert enkelt individ i gruppen, for å stimulere til å bygge på hverandres ideer. Litteratur rundt intern ledelse, vektlegger ingen bruk av konkrete metoder, men isteden det å få frem hva de enkelte ansatte mener og kan, ved å støtte og oppmuntre dem. ”Jeg ser ikke bort fra at intern ledelse hadde ført til et bedre resultat...”. ”Problemet med dette er å få tillatelse fra toppledelsen...”.

Jeg vil også kort nevne at aktiv involvering bør også sees i sammenheng med motivasjonsteori. Ansvarsoppgaver og innflytelse øker individets følelse av at hans eller hennes arbeid er av betydning for utfall og for virksomheten. I følge Herzberg er følelse av ansvar og påvirkningskraft viktige motivasjonsfaktorer for økt engasjement (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Videre kan disse faktorene stimulere til indre motivasjon og egenfølelse.

I følge både litteratur og erfaringer fra prosjektmedlemmene selv, er det vesentlig å skape et organisasjonsmiljø og et samspill som fremmer utfoldelse av kreativ tenkning og handling. Et kontekstorientert perspektiv leder til søking etter hvordan en kan utforme organisasjonen slik at kreativitet får best mulig kår, for eksempel gjennom handlefrihet. Videre er en mulig konsekvens at sammensetningen av arbeidsgrupper fører til konformitetspress, slik at øvrige medlemmer vil være mer motvillige til å bidra med ideer i grupper som oppfattes å inkludere en ekspert (Lines, Grønhaug, Johansen, 1998). En annen mulig effekt, er at konsulentens inntreden i organisasjonen kan bidra til å redusere eller true klientens eksisterende opplevelse av kontroll (Johansen, 2001). Ekspertrollen kan med andre ord føre til redusert involvering fra prosjektmedlemmene sin side. I forhold til dette svarte et av intervjuobjektene ”Ja, det tror jeg kan være sant...”. ”Best situasjon for rikelig involvering og engasjement er en mer passiv lederrolle...”.

Et annet moment å bemerke seg, er at ytre press ofte fører til ytre motivasjon, som igjen vil ha negative effekter på kreativitet. Amabile har også studert det faktum at ytre evaluering, altså krav fra omgivelsene, har negativ påvirkning på kreativitet. Amabile finner at ytre evaluering går under begrepet ytre press, der en også finner belønninger, deadlines og overvåking. Evaluering, selv av den positive sort, kan ha negativ effekt på fremtidig kreativ utførelse, i den forstand at det leder til forventninger om fremtidig evaluering (Amabile, 83). I forbindelse med konsulentanvendelse kan vi si at det eksisterer et ytre krav både fra konsulenten og ledelsen i klientbedriften, til hva klienten presterer. ”jeg følte press til at vi måtte prestere ovenfor både ledelsen og konsulenten...”. Et slikt press vil hemme engasjement og motivasjon i gruppen, og igjen føre til et svekket samspill (Amabile, 1983).

Ekspertkonsulenter kan sies å benytte en ”stram” innfallsvinkel, der konsulenten gjerne i stor grad legger føringer på prosessen (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Samarbeidssituasjonen er dog grunnleggende gunstig for oppnåelse av resultater, fordi partene opererer med en størst mulig felles mengde. Det anbefales å løse opp prosessen med jevne mellomrom, slik at man åpner for utvikling av en konstruktiv og kritisk samarbeidsatmosfære. Dette kan hjelpe til med å fjerne skylapper og sikre utnyttelse av muligheter som oppstår underveis i prosessen, som ikke på forhånd var forutsett. Det sentrale poenget med dette, er at resultatet ofte vil være svært annerledes fra medlemmenes innledende posisjoner. Dette danner igjen grunnlag for at gruppen blir løsningsorienterte og kreative, i motsetning til konfliktorienterte og rigide. En må hindre ”group think”, det vil si at gruppen ikke klarer å tenke kritisk og konstruktivt

(Francesco, Gold, 1998). Dette kommer gjerne av at det er en markant leder i gruppen, som legger føringen på prosessen. ”Group think” er en stor trussel for en kreativ tilnærming i en prosess.

Det kan tenkes at deltakelse og rom for at de ansatte styrer prosessen er med på å legge til rette for kreativ tenkning (Kubr, 1976). I flere tilfeller er selve hensikten med konsulentanvendelse å få konkrete innspill og initiativ fra konsulentens sin side, og på denne måten få ansatte til å tenke annerledes (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Vi forstår dermed at det må være snakk om en balansesituasjon, der både konsulent og klient snakker og lytter. ”Dette fikk vi til i perioder, men kommunikasjonen sprakk som regel etter hvert, i det konsulentene ikke klarte å følge med eller kom med argumenter vi allerede visste fra før...”.

”Jeg opplever at det er en tendens til at en ikke setter av tid og ressurser til å diskutere hva som gikk galt i konsulentprosjekter”. En slik påstand kan ofte henge sammen med at det er ofte toppledelsen som har tatt avgjørelsen om å ta inn konsulentene, og fagfolkene er kanskje ikke enige i det hele tatt, slik som i denne situasjonen i Statoil. Dette kan føre til negative konsekvenser, på den måten at medlemmene ikke legger ned mer energi i prosessen enn det som absolutt er nødvendig i forhold til ytre krav og forventninger.

5.8 Forventninger med hensyn på kompetanse

”Vi var lærere og konsulentene elev...”.

”Rollene som ekspert var etter min mening en sterk overdrivelse!”.

”Konsulenter må i de fleste tilfeller læres opp, enten det gjelder i bransjen eller problemstillingen. Dette er en forutsetning for å dra nytte av mer spesifikk kunnskap som konsulentene besitter”.

De overnevnte utsagnene står helt klart i kontrast til teori om hensikten med konsulentanvendelse, og ikke minst selve definisjonen av en ekspertrolle. Nedenfor skal jeg se på hvordan forventningene om kompetanse påvirker samspillet mellom konsulent og klient.

Med hensyn på Amabile sin teori om attributter som gir opphav til kreativitet, finner vi at konsulentene trenger kunnskap innenfor sitt arbeidsområde. Konsulentens arbeidsområde er nettopp de spesifikke bedriftene som er hans eller hennes kunder. Her kan en altså argumentere for at kunnskapen må være gjeldende både innenfor den aktuelle bransje og

marked som bedriften lever i, men også kunnskap om selve bedriften og hvilke situasjonsavhengige faktorer vi finner i den enkelte bedrift. Det kan være kjennetegn ved bedriften, hvordan den konkret opererer, svake og sterke sider, og hva som da er dens konkurransefortrinn. Ikke nok med at klienten, som nevnt i teorien, forventer dette av konsulenten, men det er også en nødvendighet i tilnærmingen til kreativitet i prosessen.

Som jeg har kommet litt innpå tidligere i analysen, skjedde det noe i forhold til forventningene om kompetanse i samspillet i det aktuelle prosjektet. Ifølge intervjuobjektene skjedde følgende: ”Etter bare to møter med konsulentene, gjennomskuet vi i prosjektgruppen at konsulentene manglet kunnskap. De var rett og slett ikke dyktige nok og, hadde ikke den fagkompetansen som var nødvendig, vi kunne til og med mer enn dem på de fleste områder”. ”Da vi skulle samarbeide og diskutere rundt problematikken og utvikle ulike scenarier, falt konsulentene ut av diskusjonen på grunn av at de rett og slett ikke hadde nok kunnskap innenfor fagfeltet”. Dette er dermed et lite paradoks, siden konsulentenes rolle nettopp var å lede diskusjonen og være en aktiv deltaker i gruppen, både med hensyn på kunnskap og organisering.

Resultatet ble videre at da konsulentene falt ut av diskusjonen kom gruppen ingen vei, og tankeaktiviteten i gruppen som helhet gikk heller ikke så raskt fremover. ”Konsulentene bidro for det meste kun innenfor rammen av sin metode”. Fokus og oppmerksomhet utenfor dette område ble med andre ord i liten grad vektlagt. ”Konsulentene fortsatte å styre prosessen selv om de falt utenom diskusjonen”. Dette indikerer at en bør være forsiktig med å låse seg fast til en bestemt teknikk, selv om denne gjerne kan være et godt verktøy i seg selv. En kan argumentere for at fokus på en bestemt metode og dermed en konkret måte å løse en oppgave på resulterer i at en ikke klarer å tenke fritt, åpent og dermed nytenkende. Metoden eller verktøyet bør dermed kanskje kun være en retningslinje eller ledetråd som kan lede gruppen i riktig retning. Det kan tyde på at konsulentene visste lite eller ingenting om hvordan en skulle komme frem til gode og kreative ideer som videre skulle utvikle ulike scenarier. Vi kan dermed dra argumentasjonen litt lenger og anta at konsulentene også viser svekket kompetanse innefor sin egen, utviklet problemløsningsteknikk.

Forventningene til konsulentene med hensyn på specialistrollen, ble som vi har sett i liten grad innfridd. En kan også hevde at når den personen som har til oppgave å lede og være god på et område svikter, blir heller ikke forholdene lagt spesielt godt til rette for kreativ utfoldelse.

Dette kan for det første skje ved at konsulentene vil forsøke å overbevise gruppen om at han eller hun kan emnet sitt og diskuterer dermed bare innenfor de temaene han kan best.

”Metoden var det de hele tiden fokuserte på...”. På denne måten bremser konsulentene dermed prosjektmedlemmene, og lar dem ikke tenke fritt eller kreativt. Videre kan en si at konsulentene ikke kan verifisere og ”godta” noe de selv ikke har nok kunnskap om.

For det andre bremser konsulentene prosjektmedlemmene sine kognitive ferdigheter, når det faktisk at forventningene til konsulentene ikke holder mål, inntreffer. Troen på prosjektet faller på grunn av skuffelse og oppgitthet. I tillegg viste det seg at prosjektmedlemmene allerede var skeptiske på forhånd da ledelsen tok avgjørelsen om å ta inn eksterne konsulenter uten deres mening og innflytelse. Som intervjuobjektene hevdet var ikke dette en veldig god start på prosjektet.

5.9 Konsulentverktøy anvendt i problemløsningsprosjekter

”Metoden vi benyttet var svært annerledes enn brainstormingteknikker, vi var aldri i nærheten av noe slikt...”.

En slik påstand er oppsiktsvekkende, blant annet med tanke på at vi i teorien finner mange likhetstrekk mellom scenariemodeller som en perspektivorientert innfallsvinkel og brainstorming. Vi forstår at det må ligge noe dypere bak denne uttalelsen. Hvordan fungerer scenarieteknikker som metode for kreativ tenkning i en gruppe?

Scenariemodellen som konsulentene benyttet som verktøy i prosjektet, kan sees i sammenheng med det litteraturen beskriver som et middel for å bevare et pro - aktivt fokus. Det hevdes at vi går fra et mer reaktivt til et pro - aktivt fokus, der eksterne rådgivere kan stimulere og styrke ledelsesprosesser før krisen inntreffer (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Det å være først ute kan gi opphav til konkurransefortrinn i markedet, men det vil ikke automatisk si at man har foretatt seg noe kreativt. ”Teknikken var nyttig. Vi lærte om hvordan markedet kunne se ut noen år frem i tid”. Fokus blir dermed å være ”føre var” og kunne forutse for eksempel endringer i markedet. Til tross for at hensikten med prosjektet var, som i følge teori, å tilføre ny viten og kunnskap, skal vi i denne delen av oppgaven forsøke å se på hvorfor prosessen, der samspillet foregikk, ikke ble oppfattet av prosjektmedlemmene å være kreativ.

Poulfelt, Brask og Poulsen (1999) hevder at et godt eksempel på en perspektivorientert innfallsvinkel er en scenariemodell, der en kommer opp med og evaluerer mulige løsninger og tiltak. De involverte medarbeidere kan meget fritt og ut fra eget engasjement bidra til den fremtidige utvikling. Fra de mer åpne visjonære møter eller scenarier går man over til mer konkrete retningslinjer, hvor engasjement og entusiasme er nøkkelord blant medarbeiderne. I utgangspunktet er dette altså en kreativorientert modell for problemløsning. Hva kan vi så dra ut av dette? Det kan da sies at selve teknikken som konsulentene brukte var god i den forstand at den er orientert mot kreativitet og en ”løs” og åpen problemløsningsprosess. ”Metoden var i og for seg fin, og vi kunne bruke denne til annet arbeid internt i organisasjonen på senere tidspunkt”. Dermed kan det være grunn til å sette spørsmålstegn ved selve konsulentenes atferd og hvordan de tok initiativ til å bruke modellen, og hvordan de innførte denne metoden hos prosjektgruppen. Dessuten må alltid en generell scenariemodell på en eller annen måte gjøres spesifikk og konkret for den enkelte bedrift, dersom en skal klare å komme opp med gjennomførbare kreative løsningsalternativer.

Teorien tilsier at konsulenttjenester dels består av å anvende kunnskap til å løse bedriftens problemer, og dels i å overføre denne kunnskapen over på klientbedriften for på sikt å gjøre klienten bedre rustet til å løse sine egne problemer selv (Johansen, 2001). Dette kan altså ha vært et positivt resultat som kom ut av konsulentanvendelsen i Statoil. ”Selve metoden og teknikken var god. På sikt kunne vi da benytte denne og dermed klare å utføre prosjekter på egne hånd”. Men det å klare å utføre prosjekter vil som nevnt ikke nødvendigvis innebære noe kreativt. Kan det da være grunnlag for å hevde at klientbedrifter kanskje har en tendens til å ikke oppnå noe i selve konsulentprosjektet, men at de likevel lærer noe nytt, altså en ny metode? På denne måten kan konsulentanvendelse være et langsiktig prosjekt, der klienten selv benytter seg av det nye innlærte verktøyet i fremtiden og kan utvikle mer konkrete og realistiske eksempler ved å gjøre metoden spesifikk. Som nevnt tidligere er det klienten selv som er best rustet til å gjøre metoden bedriftsspesifikk og konkret.

På en annen side hevder erfarne røster at verktøyene til konsulentene kun er preget av formaliserte og standardiserte oppskrifter, som i liten grad egner seg for kreativ problemløsning i en gruppe. Ut i fra den skapende innfallsvinkel (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999) arbeider man med en kreativ prosess ved å trekke på personen(es) ekspertise og sentrerer arbeidet omkring denne. Hele forløpet styres av en entreprenør i en dialog med utvalgte personer, hvor entreprenørens atferd diskuteres og evalueres. Prosessen er meget

innovativ og åpen, dog med entreprenøren som beslutningstaker. Altså hevdes det her at det ikke er nødvendig med konkrete metoder eller teknikker for kreativ problemløsningsatferd. Dette støtter igjen opp om Fisher (1991) sin metode for brainstorming og i denne forbindelse fokus på mulige alternativer. Denne prosessen foregår på den måten at prosjektgruppen ikke på forhånd krever å få presentert et løsningsforslag ved konkret tidslinje og rekkefølge av hendelser. Poenget er at prosjektgruppen ikke skal være bundet til noe, og heller la tankene flyte og bygge på hverandres forslag etter hvert.

Igjen oppsummerer jeg at verktøyet som ble introdusert hos Statoil la fokus på å identifisere og prøve å finne ut av hvordan fremtiden kommer til å se ut. Statoil ville være rustet til å kunne bestemme for eksempel hvor mange og hvilke rigger de skulle investere i, for å skaffe seg fortrinn i markedet. En kan anta at scenariene da vil da gjelde for oljebransjen i sin helhet. Dette vil dermed bare være en start, altså en måte for å etablere kollektiv forståelse, og ikke kunne ut i kreative forslag til mulige løsninger. ”Det var nettopp de konkrete løsningene og handlingsalternativene som manglet”.

Som nevnt tidligere var scenariene i selve konsulentrapporten omtrent de samme som konsulenten presenterte på forhånd. Hva er da vitsen med å samarbeide, få et utenforstående syn og perspektiv på saken, få de ansatte til å tenke videre og bredere, kan en spørre seg. Samtidig var konsulenten misfornøyd med at de ikke brukte dette verktøyet på en enda mer engasjert og troverdig måte. Dette viser at det ikke ble fokusert på en kreativ tilnærming. For å få frem kreative forslag til handlingsmåter, er det en forutsetning at en må fokusere på tilnærmingen til en kreativ prosess. Konsulentbidraget kan på denne måten virke litt halvhjertet i forhold til engasjement.

”Når konsulenten kommer inn i en klientbedrift, er det som regel satt av faste tidspunkter for samarbeidet, og konsulenten har også en kontrakt med klienten over så og så lang tid”. Det som ofte skjer er at konsulenten bruker nesten all sin tid på å lære klienten en metode for hvordan de skal løse sitt problem. Dette verktøyet forutsetter at metoden er ukjent for klienten, som da må rette sin oppmerksomhet og konsentrasjon mot å lære seg en ny måte å arbeide på i en gitt periode. Erfaringer fra erfarne konsulentanvendelse viser at disse verktøyene ofte er for avanserte og fjerne for klienten, slik at det tar en god stund før prosjektgruppen klarer å sette seg inn i denne nye teknikken. Dermed blir fokus litt for mye på den konkrete metoden, og litt for lite på selve problemløsningen og hvordan denne metoden

kan benyttes til den aktuelle situasjon som klientbedriften er i. Her ser vi en link til det som skjedde i prosjektet hos Statoil. ”Resultatene som kom ut av prosessen, var omtrent de samme, med noen tilføyelser her og der, som de konsulentene presenterte på forhånd, før de i det hele tatt hadde begynte å samarbeide med oss”.

”Konsulentene kom kun med ett litt kreativt forslag, og det var det å bruke en opsjon der Statoil da har rett til å ta i bruk teknologi om en viss tid. Men dette forslaget var det ingen i gruppen som mente var lurt, og det var lite realistisk å gjennomføre. Det ble bare eliminert. Pluss at dette var noe helt nytt og dermed var ikke gruppen villige til å ta skrittet videre.” Selv ved å ta i bruk en metode som nettopp skal fremme kreativ tenking, ble det aldri fokus på brainstorming, utveksling av ideer, etc. Kan man i det hele tatt ta i bruk gitte teknikker og verktøy for kreativ tenking, kan en spørre seg. ”Et slikt verktøy kan fra starten av legge en brems på selve forutsetningene for kreativ refleksjon”.

Likevel hevder Tore at konsulentene så ut til å kunne metoden sin godt, og at denne forholdsvis var bra og at de lærte noe av selve metoden. ”Likevel kan det se ut til at konsulentene ikke hadde reflektert rundt hvilken kontekst som fremmer kreativ tenkning, og ser plutselig ut til å ha glemt hva som var målet og poenget med selve prosjektet”.

5.10 Ekspertrolle og kreativitet – en motsetning?

”Konsulentene skulle ha en hovedrolle som spesialist, og dels som fasilitator for prosessen, tror jeg...”.

”Dårlige kunnskaper gjort at rollen sprakk...”.

”Prinsipielt tror jeg ekspertrollen egner seg dårlig når det er snakk om innslag av kreative tilnærminger i gruppeprosesser”.

”Konsulentene solgte seg inn som eksperter, generelt innenfor oljebransjen og spesielt innen for riggmarkedet. Etter min oppfatning var dette en overdrivelse. Det var begrenset hva de bidro med på dette feltet. Tror det er riktig å si at det var oss selv som hadde den nødvendige kunnskapen, altså internt i Statoil”.

En side er å være ekspert på fagfeltet, altså generelt på oljemarkedet, og spesifikt på tilbudet og etterspørsel av borerigger, og hvilke indikatorer som påvirker dette. En annen side igjen er å være ekspert på Statoil som bedrift. Særegne forutsetninger og kultur antas å være

nødvendig for å tilpasse løsningsalternativer og sette de ut i live, og ikke minst for å kunne være kreative (Amabile, 1983). Det er interessant å merke seg at i konsulentprosjektet sviktet ekspertrollen på begge områdene. ”Det var vi selv som hadde den nødvendige kunnskapen...”.

I følge teori, ligger det et par viktige forutsetninger til grunn for ekspertrollen. For det første forutsetter rollen at det i forkant eksisterer en kunnskapsbase som kan anvendes til å løse klientens problem. En slik kunnskapsbase kan for eksempel skrive seg fra relevant teori eller erfaringer gjort hos andre klientbedrifter. Her går det mye på innhold og konkrete verktøy. Nye problemer løses etter modell av tidligere oppdrag. Prosesskonsulenten, derimot, går ut fra at etablerte løsninger ikke finnes men må skapes i samarbeid med klienten.

Prosesskonsulenten verken kan eller vil presentere løsninger, men søker isteden å engasjere klienten i å selv identifisere løsninger. Prosesskonsulenter vegrer seg mot å presentere klienten for en ferdig oppskrift på hvordan bedriften skal gå frem for å løse problemet (Johansen, 2001).

Utfordringen blir hvorvidt det er mulig å kombinere måten å jobbe på med aktiv deltagelse, brainstorming, og ellers kriterier for kreativ utfoldelse. En kan spørre seg hvorvidt det er slik at prosesskonsulenter er mer fleksible på dette området og legger mindre rammer på prosessen og deltakelse, og om dette gir rom for kreativ utøvelse og tenkning. ”I arbeidet med ekspertkonsulenter er det vanskelig å komme opp med alternativer...”. Det viser seg at en ekspertkonsulent jobber ut ifra en relativt ”stram” innfallsvinkel (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999) i forhold til valg av metode og verktøy. En antagelse kan være at det klare utgangspunkt i forhold til fremgangsmåte i prosessen sperrer i større eller mindre grad for anvendelsen av sund fornuft og vilje til å endre kurs i problemløsningen.

En-tekst prosedyren som Rognes har utviklet viser hvordan en prosesskonsulent ofte arbeider. Den blir sett på som en metode, dog med en ”løs” tilrettelegging (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999). Prosedyren vektlegger fokus på alternativer og høy deltagelse fra prosjektmedlemmene. Spørsmålet blir om såkalte ekspertkonsulenter har mulighet til å arbeide på samme måte. Det er liten tvil om at prosesskonsulenter da legger forholdene mer til rette for kreativ utfoldelse. Vi finner en kontrast mellom prosess – og ekspertkonsulenter, i det

sistnevnte forventes å presentere løsninger til problemer, i mye større grad enn en prosesskonsulent. Sistnevnte her vil isteden inneha en type rolle som fasilitator og veileder.

På denne måten stilles det større krav til kunnskap og kompetanse hos ekspertkonsulenten. Rolleforventningene i Statoilprosjektet kan ha bidratt til forvirring hos prosjektmedlemmene, fordi fasilitatoratferd var nærmest usynlig samt redusert kompetanse hos konsulentene. ”Vi hadde forventet at konsulentene skulle kunne mye mer.. De klarte dermed ikke helt oppfylle rollen som spesialist, dog heller ikke rollen som en tilrettelegger og veileder...”.

Litteraturen hevder videre at det kan være en fordel å benytte seg av en ”løs” innfallsvinkel til metode, dersom en ønsker en kreativ tilnærming i prosessen. En positiv variant av denne situasjonen, er når konsulenten bevarer sin integritet og styrke i forhold til klienten, og samtidig tvinges til å reflektere dypere over sine meninger og oppfattelser. På den andre siden kan partenes ulike roller munne ut i en meningskamp der medlemmene ikke forstår hverandres innfallsvinkler (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

Ser vi på andre erfaringer virksomhetsledere har gjort seg i forbindelse med konsulentanvendelse og kreativitet, finner vi også her at ekspertkonsulenter ofte kan gi en svakhet og ulempe for klienten. Med dette menes at klienten blir liggende kronisk på etterskudd i forhold til initiativ som allerede er gjennomført hos konkurrenter. I prosjektet i Statoil finner vi derimot en annen tendens, nemlig at ekspertkonsulentene ble liggende på etterskudd i forhold til klienten, ved at de manglet fagkompetanse. Dette førte som nevnt til en rolleforvirring og lite engasjerte medlemmer.

Dersom vi igjen ser på litteratur vil forholdet mellom en konsulent og en klient i utgangspunktet være asymmetrisk ved at konsulenten forventes å besitte kunnskap som klienten ikke har. En mulig konsekvens er at klienten vanskelig kan overprøve konsulenten i prosessen, fordi klienten mangler den nødvendige ekspertise for å bedømme konsulentens atferd (Johansen, 2001). Her ser vi altså en klar kontrast til konsulentprosjektet i Statoil. ”Vi dømte konsulentene sine handlinger og ord relativt raskt, i det vi forstod at vi kunne mer enn dem rent innholdsmessig, både på fagfeltet og om oss...”.

5.11 Antakelser om konsulentanvendelse i forhold til kreativitet

Funnene støtter igjen opp om erfaringer som diverse virksomhetsledere som har god erfaring med konsulentanvendelse har gjort seg (Lines, Grønhaug, Johansen, 1998), som nevnt innledningsvis i oppgaven:

Konsulenters oppskrifter på gode strategier er ofte kun kopier av andre bedrifters innovasjoner. De bygger i liten grad sine analyser på bedriftsintern kompetanse. Konsulenter forteller oppdragsgivere det de ønsker å høre, og bidrar til legitimering av beslutninger som allerede er tatt. Konsulenter bruker enormt med tid på å samle intern informasjon for så å fortelle oss det vi allerede vet. Konsulenter sender seniorpersonell til audition, mens arbeidet blir utført av juniorer med liten eller ingen industrierfaring. Konsulentene gir anbefalinger som ingen av oss forstår godt nok til å gjennomføre med nødvendig engasjement og dømmekraft. Konsulenter gir anbefalinger som bare de selv er i stand til å gjennomføre, slik at vi verken kan stå inne for dem eller er forberedt til å lede bedriften på egen hånd. Konsulentens metoder har en tendens til å bli for enkle eller for vanskelige. Konsulentens ekspertise virker dempende på våre ansattes utfoldelse.

Gjennom intervjuene med de tre prosjektmedlemmene, fikk de sjansen til å si seg enig eller uenig i påstandene ovenfor. De svarte på grunnlag av det aktuelle konsulentprosjektet, og noe på grunnlag av andre erfaringer de hadde gjort seg i forbindelse med konsulentprosjekter. Svarene støtter igjen opp om overnevnte erfaringer. Særlig kom det frem at konsulenter i liten grad bygger sine analyser på bedriftsintern kompetanse, og at de synes å være kopier av andre bedrifters innovasjoner. Prosjektmedlemmene hadde også erfart at det ofte var svært unge og nyutdannede konsulenter som skulle lede prosjekter, mens det var seniorpersonell som gjorde arbeidet med å selge seg inn i bedriften. Det var i stor grad enstemmighet om påstandene. Et punkt de ikke riktig så seg enige i, var det at konsulentene presenterte noe som var for vanskelig. Et av intervjuobjektene hevder isteden at det ofte var for enkle løsninger som kom frem i samarbeidet.

5.12 Hvordan få til en kreativ tilnærming til en endringsprosess?

”Konsulentene ble for avhengige av selve modellen, og de fokuserte i stor grad på innholdet og gangen i den.”

”Ekspertkonsulenter er ikke lette å utfordre...”

”God kommunikasjon mellom alle i gruppen er en forutsetning...”

Konkret handling er sjelden direkte relatert til formaliserte metoder og verktøy. Isteden vil en suksessfull handling ofte være et resultat av individer sine erfaringer, intuisjon og skjønn (Werr, 1999).

Prosjektmedlemmene hevdet at tid og rom til å kunne tenke både individuelt og i gruppe, er en viktig men ofte oversett forutsetning. De støtter seg til metoder som for eksempel brainstorming, men at dette sjelden blir utført og vektlagt. ”Fokus blir som regel isteden tilordnet verktøyet som konsulenten presenterer, og tiden blir benyttet til å forstå seg på denne og sitte og lytte til konsulenten”. ”Vi fikk ikke mulighet til å bruke vår intuisjon og skjønn i prosjektarbeidet”.

Jeg vil også nevne at en i denne forbindelse kan sondre mellom innovasjon og kreativitet. Innovative strategier er ikke alltid nok for å løse klientbedriftens problem knyttet til utvikling av vedvarende konkurransefortrinn. Kan det da være slik at konsulenter har større sannsynlighet for å legge til rette for tilnærmingen til innovasjon i en endringsprosess, istedenfor kreativitet? ”En innovasjon trenger ikke ha sitt opphav i kreativitet, og trenger ikke ha noe med nytenkning å gjøre. Slikt sett kan konsulenter bidra til innovasjoner ved å ta ideer og strategier fra andre organisasjoner, og føre de over til en annen organisasjon”. Kreativitet vil altså være et snakk om robusthet og unikhhet, noe som også teorilitteraturen hevder.

”For å være best i bransjen, noe som selvsagt er målet vårt, er det ikke nok å finne en ny måte å gjøre ting på. Det må være en metode som ingen andre bruker, en fremgangsmåte som tar utgangspunkt i hva som er spesielt for akkurat vår bedrift. Ellers kan våre konkurrenter enkelt kopiere våre løsninger, etter at vi har implementert de”. Kreativitet i denne sammenheng gjenspeiler altså igjen konkurransefortrinn på markedet. Her ser vi en klar link til kreativitetslitteraturen.

Ser jeg i kreativitetslitteraturen kan jeg muligens finne svar på hva som gikk galt i prosjektet hos Statoil. Jones (1987) foreslår at vi finner strategiske barrierer, der det fokuseres på ett korrekt svar. Dette inkluderer tendensen til å legge stor vekt på tidligere erfaringer eller egne teknikker uten å utfordre og stille spørsmålstegn ved sine antagelser. Det fokuseres altså på et lite og smalt utvalg muligheter for enten selve problemdefinisjonen, eller problemløsningsmetoder.

Videre støtter intervjuobjektene seg til det faktum at å kunne ”løslate seg fra nåværende aktiviteter og metoder”, og gi all oppmerksomhet og konsentrasjon til nye ideer og forslag (Henle, 1962), vil kunne fremme kreativ tenkning i gruppen. En kan komme i fare for å nedprioritere ideer, dersom allerede eksisterende ideer gjør oss blinde for nye ideer. Spørsmål som krever svar kan begrense kreativ tenkning, fordi det er usannsynlig at vi i vår tenkeprosess ser bakenfor spørsmålet. Vi ser for oss at konsulentene kommer inn og inntar en type lederrolle, og prosjektmedlemmene forventer å bli tilført lærdom. De forslag og eksempler på løsninger som konsulentene presenterer vil da utgjøre allerede eksisterende ideer, som prosjektmedlemmene forholder seg til i løpet av hele prosessen. Samtidig vil det være nokså uklokt av klienter å kun forvente å bli tilført lærdom, og glemme at dette er en prosess der begge parter må bidra.

Fra teori og praksis forstår vi at kreative løsninger antagelig oppstår best i møtet mellom konsulenter, med generell kunnskap, og klienter, med spesifikk, kontekstuell kunnskap. Kunnskapsproduksjon eller oversettelse hvor generelle løsninger blir spesifikke, er igjen kriterier for å klare å nærme seg en kreativ arbeidsprosess.

5.13 Fordeling av ansvarsoppgaver – hva hvis samspeillet svikter?

”Etter hvert vet jeg ikke hvor stor tro vi egentlig hadde til å på konsulentene...”.

Konsulenter kan henge seg opp i perspektiver som de erfaringsmessig har kjennskap til og dermed ubevisst trekke inn og fokusere på i den etterfølgende problemløsning (Poulfelt, Brask Poulsen, 1999). Momentet tilsier at klientens bidrag er like viktig som konsulentens.

Som vi tidligere har sett, kan ikke klienten klandre konsulenten sånn uten videre for eventuelt mislykket prosjekt. De må i så fall ha sørget for god informasjon på forhånd, og gjort sitt for å tilrettelegge forholdene på best mulig måte for å gi konsulenten en sjanse til å virkelig komme inn i bedriften. Det kan bli et spørsmål om hvorvidt klienten tillater konsulenten å bli ordentlig kjent med bedriften. Som nevnt tidligere, er det ofte en frykt for at konsulenten røper bedriftshemmeligheter til konkurrerende bedrifter. Klienten føler ofte at det ikke er noen garanti for at dette ikke skal inntreffe.

Med tanke på dette, kan en spørre seg hvorvidt prosjektmedlemmene gav konsulentene en sjanse til å tilpasse verktøyet spesifikt til bedriften. For å kunne ha en effektiv arbeidsprosess,

bør dette helst skje på forhånd. Det kan virke som at klienten i større grad burde ha klargjort sine forventninger til hva konsulenten skulle bidra med, eksempelvis å uttrykke at de legger like stor vekt på å tilpasse løsninger til bedriften som å få presentert kunnskap om det generelle markedet. En kan spørre seg hvorvidt konsulentene bør sette seg inn i og ha tilpasset metodene før selve prosessen begynner.

”Proessen var i ganske stor grad preget av at vi satt og fortalte konsulenten om hva som kunne være riktige og gale handlingsalternativer for vår bedrift. Jeg følte at det var vi som måtte lære opp konsulenten i hvordan metoden eventuelt kunne brukes til vår bedrift, og ikke omvendt. Dette satte en demper på selve troen og arbeidslysten til medlemmene, tror jeg...”. Var det her snakk om mangel på rolleavklaring på forhånd? Likevel var det avtalt på forhånd at konsulenten skulle ha en sterk rolle som ekspert og spesialist, og en delvis rolle som fasilitator.

En virksomhetseier med mange erfaringer fra samarbeid med konsulenter uttalte at ”konsulenter skal si deres mening og være sikre på deres vurdering og ikke stå med hatten i hånden. Profesjonelle klienter respekterer kritiske konsulenter som holder fast i sin integritet og i sine krav til samarbeid. Konsulenten skal ha innlevelsessevne og vite nøyaktig hva han vil.”. ”Det dreier seg ikke så mye om å presentere soleklare løsninger, men konsulenten skal isteden hjelpe med å treffe de beslutninger som klientbedriften i virkeligheten vet den skal treffe”.

Jeg viser til Poulfelt, Brask og Poulsen (1999) som uttrykker at klienten skal være med å sikre med bedriftsspesifikke, altså tilpasning til deres organisasjon. Dette krever aktiv involvering både fra klienten og konsulenten sin side. Teori tilsier også at klienter ofte har urealistiske forventninger i forhold til den kunnskapen konsulenten besitter og deres bidrag i arbeidsprosessen. Videre er fokus på prosess ensbetydende med å sette læringsprosessen i sentrum. Samtidig som det forventes at konsulenten kan styre prosessen, så forventes det at klienten tar temperaturen på prosessen og ser det med egne øyne. For dette ansvaret kan ikke kun delegeres til konsulenter. I selve datainnsamlingsfasen har dessuten klienten et stort ansvar for at konsulenten bruker de riktige kildene (Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999).

”Etter at konsulentprosjektet var ferdig, skyldte konsulenten på oss, i det vi uttrykte at vi ikke fikk noe særlig ut av dette prosjektet. Konsulenten mente at vi burde ha satt av mer tid og

krefter og holde oss til den gode modellen, som visstnok skulle være så effektiv”. Hva sier så dette om den såkalte profesjonelle konsulenten? En klar bevisstgjøring rundt mulige trusler, bør i hvert fall finne sted. Denne bevisstgjøringen skjer ved at virksomheter for eksempel bør ha to momenter i fokus; hvordan konsulenten kan styrke sin funksjon i samarbeidet, og hvordan kan klientbedriften revidere og styrke deres rolle i samarbeidet. ”Vi har en tendens til å skyldte på konsulentene, men kanskje vi også burde rette søkelys på samarbeid”.

5.14 Organisering av arbeidsprosessen

”Jeg har liten tro på at vi ved denne type arbeidsform kunne få til å være kreative...”

Et sentralt funn i en av Amabile sine undersøkelser, viser at når mennesker forsøker å løse problemer sammen som en gruppe, tenderer det til at de produserer færre ideer enn de ville ha gjort individuelt. Dette kan tyde på at den sosiale kontekst bidrar til å sette litt press på individene (Amabile, 1983). Fokus på intern ledelse og organisering finner vi igjen i et mangfold skrevet kreativitetslitteratur. Det oppfordres til å legge til rette for et arbeidsmiljø som fremmer kreativ tenkning. For eksempel skriver Robinson og Schroeder (2004) at tekning og refleksjon i stor grad bør inkluderes i arbeidsrutiner og forventinger i forhold til hver enkelt arbeidstaker. Ide - utvikling skal med andre ord bli en del av alle ansattes hverdag. Det å ta inn en ekstern til å gjøre denne jobben, er altså ingen god løsning. Nøkkelen ligger i en enklere organisering som gir hver ansatt friheten og dermed muligheten til å komme opp med ideer og presentere disse for de andre. Et eksempel på dette er transformasjonsledelse (Bass, 1985).

Fokus på intern ledelse og strukturell organisering vil med andre ord være et alternativ til bruk av konsulenter. Dette kan være nyttig, dersom innføring av ukjente formaliserte teknikker og metoder heller virker mer frustrerende enn lærerikt for ansatte.

Kreativ utfoldelse er altså i følge litteraturen også avhengig av kognitive evner og motivasjon (Wallach, Kogan, 1965). For at individer skal klare å bruke sine kognitive egenskaper, må forholdene ligge til rette for denne type arbeid. En kan si at en viktig forutsetning for å selv ville benytte seg av evnene sine, er å være motivert for arbeidet. Det er viktig å være oppmerksom på dette, siden det ikke er gitt at ansatte er fornøyde og føler seg vell med at det blir tatt inn eksterne rådgivere i organisasjonen som de selv kan best og som fungerer bra. Dette ser vi eksempler på i caset.

5.15 Teori versus praksis

Når jeg ovenfor har studert teoriene og erfaringene rundt konsulentanvendelse og kreativitet, samt mine funn i prosjektet i Statoil, finner jeg interessante funn som belyser problemstillingen ”i hvilken grad konsulenter påvirker tilnærmingen til kreativitet i en endringsprosess”. Nedenfor gjør jeg greie for sentrale poeng med studien.

Jeg har tidligere påpekt at bruk av konsulentverktøy påvirker kreativitet gjennom å påvirke konteksten som gruppen samlet arbeider i. Det er verdt å merke seg at erfarne røster ofte fremhever at ”konsulenter som regel kommer inn i en organisasjon med standardløsninger eller manualer som gjerne tenderer mot å være løsrevet fra en bestemt kontekst”. At en overdreven standardisering kan innebære en risiko for en situasjonstilpasset tilnærming, ble fremhevet på en global konferanse for konsulenter med ordene ”Watch out for productization of consulting”. Dette ligner videre mer på en såkalt rasjonell innfallsvinkel, der målene som fastsettes er sprunget ut av en logisk følge av analyser og diagnoser. Metoden er følgelig primært analytisk. De fleste klientbedrifter opplever derfor at metoden som konsulenten introduserer er generell og lite bedriftsspesifikk, noe som i de fleste tilfeller ikke er ønskelig.

Det teoretiske spørsmålet blir da videre hvordan standardløsninger og generelle verktøy egentlig påvirker læring og mulighet for en kreativ tilnærming i endringsprosessen. En mulig definisjon av begrepet kreativitet vil i denne sammenheng bety unikheter og originalitet i forhold til det å være bedre enn sine konkurrenter, altså oppnå konkurransefortrinn i markedet. ”Konsulenter kan bidra til innovative løsninger, ved at innholdet er mer eller mindre nytt i forhold til hva bedriften tidligere har gjort. Men dette sier likevel lite om kreativitet...”. En kreativ løsning oppstår ved en kreativ tilnærming i prosessen, altså en tilnærming ulik alle andre. Det kan dermed være grunn til å tro at konsulenter ved bruk av sine verktøy i samspillet med klienten kan bidra med noe nytt og nyskapende i forhold til tidligere praksis i klientbedriften, men i mindre grad være hovedaktørene til frembringning av konkrete og gode kreative løsninger gjennom en kreativ tilnærming. Det er særlig dette som skiller innovasjon og kreativitet. ”Vi lærte noe av modellen, den var ny i forhold til andre arbeidsmetodikker vi var vant til å bruke, men noe lærdom utenom dette har jeg problemer med å huske...”.

Vi tenker oss at omstendighetene må være tilrettelagt for at alle medlemmer av prosjektgruppen, inkludert konsulenten, får tid og rom til å bruke sine kreative evner. En

forutsetning for kreativ utfoldelse vil altså være en kontekst tilrettelagt for nettopp dette. Det må altså legges til rette for gruppen som helhet. Her kommer det inn arbeidsmetoder som for eksempel brainstorming (Fisher, 1991). Denne type metodikk er i de aller fleste tilfeller assosiert med kreativ tilnærming i en gruppeprosess. Her kan jeg for eksempel nevne Tony Proctor (1999), som vektlegger videre fire grunnleggende elementer som bør være tilstede for å gi opphav til kreativ problemløsning i en gruppe: mengde, fleksibilitet, originalitet og utdypning. Disse faktorer finner vi igjen i såkalt brainstorming. Dette karakteriseres som en ”løs” teknikk, som vi ikke finner igjen ved bruk av standardiserte manualer og oppskrifter som er skrevne og skissert i forkant av arbeidsprosessen.

Fra caset i studien min blir jeg videre oppmerksom på at det oppstår en motsetning samt et lite paradoks i forhold til allerede nedskrevet litteratur. Kriterier og viktige betingelser for kreativ utfoldelse i gruppeprosesser må først og fremst være til stede for å nå en kreativ tilnærming. For det andre ser vi av praksis, at den konteksten som typiske ekspertkonsulenter jobber i ikke samsvarer med kreativitetskriterier. Fokusering på standardisering, ved å benytte generelle metoder og verktøy, gjør at konsulentene i mindre grad legger forholdene til rette for tilnærming til kreative prosesser. Dermed reduseres sannsynligheten for å komme opp med kreative løsninger betraktelig. Dette kan nettopp virke paradoksalt, med tanke på at klientbedriftene nettopp ønsker å være kreative og danne grunnlag for å oppnå konkurransefortrinn. Men for å legge til rette for kreativ utfoldelse må man i følge teorien blant annet være tilpassningsdyktig og ta hensyn til spesifikke områder ved den enkelte bedrift (Amabile, 1996).

Amabile fokuserer videre på relevante kreative egenskaper, relevante kunnskaper innenfor det aktuelle området, og motivasjon for oppgaven. En viktig implikasjon i denne forbindelse er at en konsulent må være kompetent både innenfor bransjen og hver enkelt bedrift, altså både på det generelle og spesifikke fagområdet. Som vi ser er caset mitt i denne oppgaven et godt eksempel på hvordan konsulentverktøy påvirker kontekst og dermed attributter til kreativitet. På bakgrunn av dette, og som vi har sett i studien, forstår vi at det må et godt samarbeid mellom konsulent og klient til for å nærme seg en kreativ tilnærming i prosessen.

En viktig observasjon jeg ønsker å se nærmere på, er det faktum at ekspertrollen i caset ikke ble innfridd. ”Vi fikk relativt fort inntrykk av at det ikke var noen spesialist vi konverserte med, men heller en nybegynner...”. Til tross for at ekspertrollen ofte i praksis er uønsket

(Poulfelt, Brask, Poulsen, 1999), hadde konsulentene i dette prosjektet i hovedoppgave å være eksperter på fagfeltet. Som jeg tidligere har påpekt, var mye av grunnen til dette manglende fagkompetanse hos konsulentene. Når jeg samtidig leser litteratur på området, bemerker jeg meg at selve definisjonen på ekspertrolle står i kontrast med de forutsetninger som må være tilstede for utøvelse av kreativitet; ”Ekspertkonsulenten setter premissene for interaksjonen... Nye problemer løses etter modell av tidligere oppdrag... Konsulent er lærer og klienten er elev...”. Begrepet ekspertrolle kan derfor være forvirrende.

Med dette som utgangspunkt, kan en spørre seg hvorvidt ordet ekspertkonsulent og autoritet i det hele tatt passer inn i en kontekst der målet er å få til en kreativ tilnærming i endringsprosessen. Gjorde Statoil allerede fra begynnelsen en feil ved å ønske at konsulentene skulle komme inn som eksperter? Vi ser også fra resultatet av prosjektet at denne rollen ikke ble innfridd. I tillegg til redusert fagkompetanse og spesifikk tilpasning til bedriften, kan en spørre seg om krav om en kreativ tilnærming skapte usikkerhet og forvirring hos prosjektgruppen. Jeg spør meg om det kanskje er en ren prosesskonsulentrolle som isteden må til for å legge forholdene til rette for en kreativ tilnærming i prosessen.

Hvordan vil en dermed på best mulig måte få tak i og benytte seg av spesifikk kunnskap i forhold til den enkelte bedrift? En kan si at nettopp bedriftsspesifikk kunnskap henger sammen med dyktige fagkunnskaper om bedrift og bransje. Dette påvirker igjen motivasjon, interesse og tillit til å arbeide med prosjektet, og det å bruke energi og sette av tid til arbeidet. Det er de ansatte i klientbedriften som kan fagområdet best, og det er nettopp de som besitter den spesifikke kunnskap som er nødvendig for å komme opp med relevante, aktuelle og kreative løsninger til et problemområde. Dersom en ide faktisk skal være kreativ, må den i stor grad være konkret og spesifikt tilrettelagt for å i det hele tatt ha potensial til å settes ut i praksis.

Jeg stiller meg spørsmålet hva grunnen til denne kontrasten mellom teori og faktiske erfaringer kan være. Ser vi fra et samfunnsøkonomisk perspektiv, finner vi at det er et stadig økende fokus på å oppnå stordriftsfordeler. Et resultat av dette er standardisering hos konsultantselskapene og dermed utvikling av generelle verktøy i samsvar med generell kompetanse. Fra en mer teoretisk synsvinkel uttrykker blant annet Werr at verktøyene legger en klar ramme og begrensning på ulike handlingsalternativ og dermed grad av åpenhet og

revurderinger. Dette støttes igjen med at slike metoder kan hindre ”double loop learning”, altså refleksjon og kritisk tenkning (Argyris og Schon, 1978).

5.16 Hvilke sammenhenger kan vi trekke fra analysen?

Det er viktig å understreke at vi i dag finner både positive og negative effekter av konsulentanvendelse, og mange ulike erfaringer fra samspillet mellom konsulent og klient. Eksempelvis kan muligheten til å få synspunkter fra en kompetent objektiv utenforstående, gjøre at ansatte tilegner seg nye perspektiver og impulser. Med tanke på kreativitet, finner jeg samtidig praktiske en del erfaringer som gir meg grunn til å sette et noe kritisk lys på måten konsulentanvendelse blir sett på og opplevd i dag. Nedenfor følger noen læringsmomenter fra denne studien som munner ut i en modifisert modell.

5.16.1 Revidert modell og læringsmomenter

På bakgrunn av analysen og læringsmomentene ovenfor samt innledet teoretisk modell i starten av oppgaven, utleder jeg i neste avsnitt en mulig revidert modell. Modellen tar utgangspunkt i erfaringsmessige forhold hos prosjektmedlemmene i Statoil. Pilene viser sammenhengene mellom hendelsene og konsekvenser av det foregående ledd.

Innføring og bruk av det generelle verktøyet ”scenariomodell” → ”Stram” og disiplinert arbeidsprosess → Kontekst og samspill preget av uroligheter og brist i forventninger mellom aktørene → Innovativ tilnærming i samarbeidet ved hjelp av en ny problemløsningsmetode → Generelle og overfladiske løsninger

Figur 4: Prosesstilnærmingen i det aktuelle konsulentprosjektet i Statoil

Prosjektmedlemmene mente at konsulentenes bruk av generelle verktøy resulterte i lite kreative innspill i prosessen. Bruk av generelle og løsrevne verktøy i samsvar med ekspertrollen, kan potensielt tilføre noe nytt i prosessen gjennom en igangsettende tilnærming, men har en tendens til ende opp ukonkrete løsninger og konklusjoner. I motsetning til en kreativ tilnærming, vil en innovativ prosess finne sted ved å kun tilføre noe nytt i forhold til tidligere praksis i organisasjoner. Når det er sagt, er en innovativ tilnærming noe som lett kan kopieres og etterlignes av andre aktører på markedet, fordi den ikke er forankret i kultur og bedriftsspesifikke forhold og gir på denne måten ukonkrete handlingsalternativer. Kreative og konkrete handlingsalternativer forutsetter altså situasjons – og bedriftstilpasning ved å ta utgangspunkt i de særegne kvaliteter som hver enkelt bedrift besitter.

På denne måten vil det nye som blir tilført ofte kun gjenspeile en til dels ny og innovativ måte å løse problemer på, noe som andre aktører også tar i bruk. En nyttig og annerledes måte å tenke på gjennom bruk av et nytt verktøy representerer den innovative tilnærmingen i konsulentprosjektet i Statoil. En kreativ tilnærming ser dog ut til å mangle. Vi bidrar til kreativitet gjennom forankring i særegne innsikter og forutsetninger hos hver enkelt bedrift. På denne måten blir de vanskelig kopierbare. Med en økende tendens til standardisering av konsulentverktøyene, ser vi at konsulenter kan ha vansker med å foreta en situasjonstilpasset tilnærming for hver enkelt klient. Kreative løsninger oppstår altså antagelig best i møtet mellom konsulenter, med generell kunnskap, og klienter, med spesifikk, kontekstuell kunnskap. Det forutsettes igjen en form for oversettelse, hvor generelle løsninger blir spesifikke, samt god kommunikasjon mellom konsulenter og ansatte.

Jeg finner at en mulig forklaring kan ligge i en brist i samspillet mellom klient og konsulent. Poenget er at overdrevne forventninger påfulgt av skuffelse og manglende involvering fra klientorganisasjonen vil her kunne føre til at man kun står igjen med generelle løsninger. I prosjektet i Statoil kan det virke som at klienten forventet for mye av konsulenten, både i forkant og i løpet av prosessen. Dermed meldte klientene litt pass i samspillet siden forventningene ikke innfridde. Det er viktig å være oppmerksom på at denne situasjons – og bedriftstilpasningen som litteraturen fremhever, bør foregå i et samspill mellom klient og konsulent, og ikke ene og alene være noe som konsulenten skal ha gjort i forkant av samarbeidet. Dette vil mest trolig heller ikke være meget vellykket, med tanke på at det er klienten selv som er ekspert på sin bedrift og ikke konsulenten.

Litteraturen bør derfor være litt forsiktige med å si at klienten kan forvente at konsulenten på forhånd har tilpasset sitt verktøy til problemløsningen i den aktuelle bedrift. Det kreves igjen et klart definert samspill fra starten av, der partene blir enige om hvordan samspillet skal foregå. Dette så vi overhodet ingen eksempler på i Statoilprosjektet, på grunn av at det kun var ledelsen og ikke prosjektmedlemmene som i forkant hadde forholdt seg til konsulenten og tatt avgjørelsen.

Når det fokuseres for mye på ekspertrollen som konsulenten innehar og for lite på samspill mellom klient og konsulent, finner vi ofte denne type tilnærming i prosjektbaserte endringsprosesser. Jeg ser en sammenheng av denne typen; fokus på ekspertrollen gjorde at klientene hadde store forventninger til at konsulentene skulle ta med seg ny kunnskap, både

generell og spesifikk inn i organisasjonen, forventninger ble ikke innfridd, noe som førte til at klientene ble umotiverte og unnlot å delta aktivt i prosessen. Gitt svak motivasjon og begrenset deltakelse, ble eventuelle forslag i liten grad utviklet videre, og klienten tok ikke til seg den generelle metoden for igjen å ”oversette” den til spesifikke situasjonsfaktorer i sin bedrift. Dette resulterte videre i nokså standardiserte, lite kreative løsninger.

Konsulentene solgte seg inn med en relativt generell metode og teknikk som ledelsen og prosjektgruppen håpet skulle gi en kreativ tilnærming i arbeidsprosessen. Dette verktøyet ble derfor forventet å bli omgjort til noe mer spesifikt og situasjonsbestemt i forhold til bedriften. På denne måten hadde de tatt inn eksterne, med tillagte gode kunnskaper om metode og bransje, og som skulle gi opphav til kreativ tenkning og følgelig kreative løsninger og strategier. Resultat av undersøkelsen var derimot at konsulentene viste relativt gode kunnskaper om metoden, men utilstrekkelige kunnskaper innenfor selve bransjen og bedriftsspesifikk kunnskap om Statoil. Svekket fagkompetanse og tilpasningsevne kan være en grunn til å ta i bruk et nokså generelt verktøy. Utilstrekkelige kunnskaper kan føre til at selve ekspertrollen bortfaller.

En kombinasjon av tilstrekkelig fagkunnskap om bransjen, samt særegne forutsetninger om den enkelte bedrift, finner jeg er en klar forutsetning for å kunne tilpasse et generelt verktøy til en mer spesifikk kontekst. Når ekspertrollen bortfaller, får vi en rolleforvirring, noe som kan resultere i relativt dårlige forutsetninger for kreativ tilnærming. Rolleforvirring gir redusert tro på verktøyet, som igjen fører til redusert indre motivasjon/engasjement for arbeidet. Rolleforvirring påvirker på denne måten konteksten. En udefinert rolleavklaring eller en kombinasjonsmodell av ekspert og prosesskonsulent, kan begge føre til rolleforvirring. Forholdene ligger dermed dårlig til rette for en kreativ tilnærming i prosessen.

En årsak til at ekspertrollen faller bort, er ofte at det er de ansatte i bedriften selv som er eksperter. De er spesialister både på seg selv og sin bedrift, og det fagområdet de jobber i. Jeg finner derfor at begrepet ”ekspertkonsulent” ofte kan være misvisende. Jeg vil poengtere litteraturen der det står skrevet at en ekspertrolle kan bidra til mindre kreative kontekster. Mine funn i denne undersøkelsen ser også ut til å støtte det teoretiske faktum at en ekspertrolle kan være med på å redusere kreative innspill fra de andre aktørene i gruppen. Dette skjer for eksempel ved at en bestemt person, altså konsulenten, har i oppdrag å fortelle de andre hva som er smart å foreta seg, slik at resten av gruppemedlemmene da i mindre grad

tenker og reflekterer over mulige løsninger i fellesskap. Det å ha en spesialist i gruppen som gjerne presenterer et mulig fasitsvar på grunnlag av metodebruk, har erfaringsmessig vist seg å resultere i svekket grunnlag og forutsetninger for læring og kreativitet som tilnærming i gruppeprosessen. En slik rolle gir ikke bare dårlige forutsetninger for kreativitet ved urealistiske forventninger, men også ved at klienter har en overdreven respekt for autoriteter. Dette kan igjen føre til et svekket samarbeid der ikke alle deltar aktivt. Erfarne røster taler for at vi i dag finner en tendens til standardisering og løsrevne manualer i arbeidet og tilnærmingen fra konsulentens sin side. Dette kan igjen bidra til en svekket spesialistrolle, der den spesifikke fagkunnskapsdelen mangler. Det bedriftsspesifikke er igjen en forutsetning for kreativitet.

Bruk av verktøy kan legge for stramme rammer for både mulige handlingsalternativ, og kompetanse hos ekspertkonsulentens. For mange usikre momenter, som for eksempel særegenhet i forhold til andre aktører, ansatte som i bunn og grunn er eksperter på bedriften sin, og mangel på bedriftsspesifikk kompetanse, fører til svekket tro på konsulentverktøyet, og redusert motivasjon for arbeid som krever refleksjon og innlevelse. Alt dette kan videre føre til at det ikke er nok grunnlag for å utarbeide konkrete handlingsalternativer.

Standardisering av verktøy vil føre til masseproduksjon av identiske verktøy til bestemte problemløsnings situasjoner. Et kjent poeng innenfor kunnskapsledelse er at konsulentfirma tjener på å bruke eksisterende kunnskap ute hos klienter og ikke frembringe ny kunnskap. Dette fordrer tid og kommer ofte i konflikt med hensynet til utfakturering. Følgelig er en vanlig erfaring at konsulentfirma lever for lenge på eksisterende kunnskap, for å maksimere inntjening på kort sikt, uten å fylle tilstrekkelig på med ny (Løwendahl, 1997). En videre konsekvens av standardiseringen, er manglende tid og rom for konsulentene til å bruke energi på fagkunnskap utover det helt nødvendige, altså det som kreves for å selge seg inn i klientbedriften. For mye konsentrasjon rundt kunnskap og ferdigheter om bruk av generelle metoder, fører igjen til fravær av kompetanse om den konkrete bedrift. På denne måten kan en del av fagkompetansen hos konsulentene svekkes.

Ser vi på verktøy i forhold til de ulike rollene, finner vi at konsulenter som mestrer å gå ut og inn av på forhånd avklarte roller, vil være en styrke for samspillet i endringsprosesser. For at det kunnskapsmessige og bedriftsspesifikke skal ligge til rette, må ekspertrollen og det utenforstående synspunkt frem, med den forutsetning at eksperten oppfyller krav og

forventninger til kompetanse og verktøy. Kunnskap gir også klienten tro på bruk av metoder og teknikker. Deretter må forholdene ellers ligge til rette for en kreativ utfoldelse i gruppen, det vil si tilstrekkelig motivasjon, involvering etc. Per definisjon er ekspertrollen litt svak på dette området. Rollen som en tilrettelegger i form av en prosesskonsulent, bør her vise seg frem. En mulig løsning kan med andre ord være å veksle mellom de to ulike rollene. Vi finner at dette ofte er praktisert.

For å få til en situasjonstilpasning, det være seg spesifikke bedriftsforutsetninger tatt i betraktning i problemløsningsatferden, må ansatte i klientbedriften aktivt delta. Det vil være urealistisk å forvente at konsulentene skal gjøre denne jobben på forhånd, med tanke på at det kun er klienten selv som er de egentlige ekspertene på det spesifikke ved klientbedriften. Vi finner derfor at ekspertrollen kan gi forventninger hos klienten som vanskelig innfrir. Forklaringen til den reviderte modellen ovenfor kan derfor blant annet ligge i de forventningene klienten hadde til konsulentene.

Med utgangspunkt i teori og analysen i denne studien, finner jeg at fokuset kanskje bør skli mer over fra en definert lederrolle og ett bestemt problemløsningsverktøy, til fokus på samspill og eventuelt intern ledelse som et alternativ, relasjon og kontekst i samarbeidet, og handlefrihet for hver enkelt ansatt. Det er viktig å merke seg at en kontekst som tar utgangspunkt i læring er en forutsetning for at en kreativ tilnærming skal finne sted i en gruppeprosess, noe som vi også finner igjen i litteraturen. Jeg foreslår på bakgrunn av dette et fremtidig fokus på organisering i bedriften der forholdene ligger til rette for kontinuerlig oppmerksomhet og bevisstgjøring rundt kreativitet.

Det kan være mange grunner til at dette skiftet av fokus kan være problematisk å få til. En velkjent erfaring fra prosesskonsulenter er at klienter ofte har vansker med å akseptere en prosesskonsulenttilnærming, altså å ta inn eksterne rådgivere kun for å tilrettelegge arbeidsprosessen. Klienter forventer altså eksperter til et hvert konsulentprosjekt. Grunnen til dette kan være tidsbruk og kostnader i forbindelse med å hyre inn konsulentene. Holdningen hos klienter viser seg å være at når de først har bruk mye tid og penger på denne type arbeidsprosess, bør konsulentene også ha noe smart og revolusjonerende å bidra med. Dette vil si at en mulig og viktig barriere mot samspill ligger hos klienten, deres forventninger til hva konsultasjon innebærer og gjerne hvilke mål organisasjonen har i forhold til prosessen.

<u>Dagens fokus:</u>	<u>Fremtidig fokus:</u>
Lederrolle	Samspill
Problemløsningsverktøy	Læring
Tidsbegrensning	Kontinuitet
Gruppe	Individualisering/gruppe
Tilbakemeldinger tidvis	Tilbakemeldinger kontinuerlig
Utfall	Prosess
Innovasjon	Kreativitet

Figur 5: Dagens fokus versus fremtidig fokus for organisasjoner

Denne modellen er et forslag til mulige forbedringer med tanke på det å få til en kreativ tilnærming i endringsprosesser. Dagens fokus gjenspeiler mange av de erfaringene jeg har gjort meg gjennom denne utredningen, med vekt på prosjektmedlemmenes uttalelser og andre erfaringer. Studien viste blant annet at det fokuseres mye på forventninger til konsulentrollen i forhold til resultater, bruk av verktøy for problemløsning, og at resultater tenderer mot å være innovative fremfor kreative. Teori vektlegger videre læring, kreativitet, og fokus på prosess. Bevisstgjøring rundt hvilke problematiske aspekter som kan oppstå i kjølevannet av konsulentanvendelse med hensyn på kreativitet, er ofte første steg mot å nærme seg en kreativ tilnærming i arbeidsprosessen.

Konklusjon

6. Oppsummering og konklusjon

Hovedpoenger i min undersøkelse kan kort fremheves i følgende momenter: Prosjektet som jeg har studert i denne utredningen, viser at konsulentprosjekter ofte ikke ender opp med spesielt kreative resultater. Videre finner jeg at konteksten og samspillet påvirker tilnærmingen til kreativitet i prosessen, samt organiseringen av slike prosesser. Til slutt ser det ut til at klientens egen rolle og forventninger i forhold til det å skape kreative prosesser er viktig.

Fra denne utredningen forstår vi at selv om scenariemodeller eller andre konsulentverktøy som regel har det formål å oppnå en kreativ tilnærming i arbeidsprosesser, kommer det i stor grad an på hvordan denne modellen blir benyttet, samt forventninger til prosessen. Kreative ideer kan være nøkkelen til å oppnå konkurransefortrinn i markedet. I denne studien har jeg

sett på hvordan eksterne rådgivere påvirker nettopp tilnærmingen til kreativitet i endringsprosesser.

Jeg finner likheter mellom det litteraturen tilsier å være forventninger til konsulentanvendelse, og hva prosjektmedlemmene i Statoil forventet i sin prosess. Imidlertid har jeg identifisert et gap mellom de nevnte forventninger til konsulentanvendelse, og hvordan konsulentprosjekter faktisk kan utspille seg i praksis. Det kan dermed være grunnlag for å hevde at mange konsultentselskap bør motta noe kritikk mot for stort fokus på standardisering av verktøy, med et løfte om skreddersøm. Samtidig finner jeg at klienter ofte har urealistiske forventninger til konsulentene, og at det blant annet bør skje bedre forberedelser inkludert rolleavklaring og fokus på samspill.

I både konsulentlitteratur og praksis sentraliseres fokus rundt hva konsulenten kan gjøre for klienten, noe som også innebærer vekt på de ulike rollene som konsulentene kan inneha. I forhold til det å oppnå en kreativ tilnærming i prosessen, finner jeg at en slik innstilling her er særlig uheldig. Fokus på samspill og identiske roller hos alle aktørene i gruppen gir betydelig bedre forutsetninger for kreative innspill. Det kan tyde på at det bør skje en markant bevisstgjøring og at det bør gis større oppmerksomhet rundt dette emnet, i det temaet rammer både konsultentselskap i deres arbeidsmetodikk, samt klientbedrifter i deres problemløsningsatferd.

I studien har jeg identifisert et sett faktorer som påvirker tilnærmingen til kreativitet i en gruppeprosess. Noen av disse faktorene har en del med endringsledelse og endringsprosesser generelt å gjøre. Det er viktig å merke seg at det er en god del faktorer som spiller inn i arbeidsprosesser med det mål å oppnå en kreativ tilnærming. I samspillet og interaksjonen mellom konsulent og klient, finner vi flere momenter som har betydning for prosessforløpet. Nedenfor vil jeg nevne de mest sentrale. Jeg går ikke mer inn på hvert moment her, i det jeg har utdypet og diskutert disse i analysen.

- Introduksjonen av konsulenten i selskapet; når og hvordan skjer dette?
- Klargjøring for handling og det å skape forståelse for endring; når og hvordan?
- Forventninger til konsulenten og grad av tillit i relasjonen
- Konsulentens og klientens motivasjon for arbeidet, herunder grad av involvering
- Fagkompetanse hos konsulenten
- Rolleavklaring

- Tilpasning til bedrift; generelle eller spesifikke verktøy
- Tidsbegrensninger
- Bevisstgjøring rundt muligheter og trusler
- Fokus

6.1 Veien videre

I denne utredningen har jeg blant annet sett at intern ledelse og organisering innad kan vise seg å være et alternativ for mange bedrifter i sin problemløsningsatferd. Kanskje det er et behov for organisasjoner å i større grad bevisstgjøre at det er de selv som er eksperter på arbeidet sitt, i forhold til hva de kan forvente av eksterne rådgivere. Samtidig er det viktig å understreke at konsultentselskaper ofte er flinke til å frembringe nye impulser og refleksjoner hos bedrifter som for eksempel er inne i en dårlig periode med tanke på lønnsomhet. Synspunkter fra en ekstern rådgiver er ofte det som skal til for å frembringe medgang i vanskelige perioder for organisasjoner. Med tanke på fremtidig handling og fokus for organisasjoner, viser jeg blant annet i denne studien at det bør skje en kontinuerlig bevisstgjøring rundt prosess og læring. Herunder finner vi betingelser for kreative gruppeprosesser.

Metoder og verktøy som konsulenter utvikler, kan helt klart være nyttige for organisasjoner i næringslivet, dersom de blir ”oversatt” til klientbedriftens særegne forutsetninger. Med dette forstår vi at fokus på samspill mellom klient og konsulent i konsulentprosjekter er sentralt og en nødvendighet.

For videre studier, er det interessant å se mine funn i denne undersøkelsen opp mot hva konsulenter selv mener og erfarer. Eksempelvis tenker jeg på i hvilken grad konsulenter tar hensyn til og er bevisste rundt sin arbeidsmetodikk og sine verktøy i samspillet med klienter, i forhold til at vi i dag finner en økende grad av standardisering og løsrevne manualer. En kan spørre seg hvorvidt de ser på kreativitet som et eget mål i arbeidet ute hos klientene, og hvor mye vekt de legger på behov og ønsker fra klienten sin side, samt en situasjonstilpasning for hver enkelt bedrift. En viktig implikasjon her er hvor mye tid på forberedelser og energi de legger ned i sitt arbeid opp mot ulike klienter.

Litteraturliste

Amabile, M, Teresa (1996)

Assessing the work environment for creativity.

Academy of Management Journal. Vol. 39; 1154 – 1184.

Amabile, M, Teresa (1983)

The Social Psychology of Creativity. 1. utg.,

Springer – Verlag, New York Inc.

Amabile, M, Teresa (1982)

Social psychology of creativity: A consensual assesment technique.

Journal of Personality and Social Psychology, 43: 997 – 1031.

Argyris, C. (1982)

Reasoning, learning and action: individual and organizational

San Francisco: Jossey - Bass

Argyris, C. og Schon, D. A. (1996)

Organizational learning II: theory, method and practice

Reading, Mass: Addison - Wesley

Argyris, C. & Schon, D. A. (1978)

Organizational Learning.

Reading, Mass.. Addison-Wealey

Arnold, J. E. (1962)

Education for innovation, in S. J. Parnes and H. F. Harding (eds), *A Sourcebook for Creative Thinking*, New York: Scribners.

Bass. B. M. (1985)

Leadership and performance beyond expectations.

New York: Free Press

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. og Schaefer, S. (2004):

Economics of Strategy.

Third Edition. John Wiley & Sons.

Cassell, C. og Symon G. (2004)

Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research.

London; Sage

Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce (1991)

Getting to YES – Negotiating Agreement Without Giving In, 2.utg.,

Penguin Books

Fuglseth, Anna - Mette

Professor ved NHH

Dekan for doktorgradsutdanning

Francesco, A. M. and Gold, B. A. (1998)
International Organizational Behavior.
Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.

Gilley, Dean, Bierema (2001)
Philosophy and practice of organizational learning, performance and change.
Perseus Publishing Cambridge, Massachusetts

Gjesdal og Johnsen (1999)
Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering.
Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Hair, R., Bush, D. Ortinau (2003)
Marketing Research within a Changing Information Environment, 2. utg.,
McGraw – Hill Irwin

Henle, M. (1962)
The birth and death of ideas, in H.E. Gruber, G. Terrell and M. Wertheimer (eds),
Contemporary Approaches to Creative Thinking, A Symposium at the University of Colorado

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara Bloch (1993)
The motivation to work. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
Opprinnelig utg.: New York : Wiley, 1959

Howell, Jane M. and Avilio, Bruce J. (1993)
Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated – Business – Unit Performance.
American Psychological Association.

Jacobsen, D. I (2002)
Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utg.,
Kristiansand, Høyskoleforlaget

Johansen, Svein Tvedt
Doktorgradsstipendiat ved Norges Handelshøyskole (NHH)

Johansen, Svein T. SNF – rapport (2001)
Kontrolltap i konsulent – klient relasjoner. Et forslag til en modell.
Stiftelsen for samfunns – og næringslivsforskning, Bergen

Jones, L. J. (1987)
The development and testing of a psychological instrument to measure barriers to effective problem solving, Unpublished MB.Sc.
Dissertation, Manchester Business School.

Jones, David E. and Cuddihy, Tom (1987)
Progress through refinement & innovation : a collection of selected papers presented at the Sixth International Symposium on Adapted Physical Activity.
Brisbane College of Advanced Education

- Kaufmann, G, Kaufmann A. (1998)
Psykologi i organisasjon og ledelse, 2. utg., Bergen, Fagbokforlaget
- Kotter, J. (1997)
Rethinking Leadership, in R. Gibson (ed.), *Rethinking the Future*,
London: Nicholas Brealey
- Kotter, P. John (1996)
Leading Change,
Harvard Business School Press, Boston
- Kubr, M (1996)
Management consulting – a guide to the profession. 3.utg.,
The International Labour Office, Switzerland
- Kubr, M (1993)
How to select and use consultants: a clients guide.
Geneva: International Labour Office
- Kubr, M (1976)
Management consulting – a guide to the profession.
Geneva: International Labour Office
- Lenz, R. T. og Lyles, M. (1985)
Paralysis by analysis: Is your planning system becoming too rational?
Long Range Planning. Vol. 18.
- Lines, Rune, Johansen, Svein T, Grønhaug, Kjell (1998)
Konsulenter: En bremse på kreativiteten?
Fagartikkel Magma, årgang 1, Nr. 3
- Løwendahl, B. R. (1997)
Strategic management for professional service firms. København. Handelshøjskolens forlag.
- March, James (1996)
Exploration and exploitation in organizational learning. Organizational learning.
Sage Publications
- Meland, Nils Tore
Ledelsesrådgiver
Langsiktig utvikling av beslutningskompetanse i leder – og styregrupper
- Mintzberg, H. (1994)
The Rise and Fall of Strategic Planning.
Prentice Hall, New York
- Mintzberg, H. (1976)
Planning on the left side and managing on the right,
Harvard Business Review, July - August

- Poulfelt, F., Brask, J., Poulsen, Per T.(1999)
Brug af konsulenter. 1.utg., Copenhagen Business School Press, Handelshøyskolens forlag.
- Proctor, Tony (1999)
Creative Problem Solving for Managers. 1. utg., Routledge
- Robinson, A.G. & Schroeder, P.M. (2004). *Ideas are free*.
 San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Rognes, Jørn K. (2001)
Forhandlinger, 2 utg., Universitetsforlaget
- Røvik, Kjell Arne (1992)
Den ”syke” stat: myter og moter i omstillingsarbeidet.
 Oslo: Universitetsforlaget
- Schein, E. H (1999)
Process consultation revisited – Building the helping relationship.
 Reading, MA. Addison-Wesley
- Staw, B.B. (1990)
An evolutionary approach to creativity and innovation. I: West, M. A. og J. L. Farr (red.):
Innovation and creativity at work. Willey, Chichester, England.
- Sternberg, Robert J., Kaufman, James C., Pretz, Jean E. (2002)
The creativity conundrum : a propulsion model of kinds of creative contributions
 New York: Psychology Press
- Sternberg, Robert J., Grigorenko, Elena L., Singer, Jerome L. (1994)
Creativity – From Potential to Realization. 1. utg.,
 American Psychological Association, Washington, DC
- Vroom, V. H. (1964)
Work and motivation. New York, NY. Wiley
- Wallach, M. A. and Kogan, N. (1965)
Modes of thinking in young children: a study of the creativity – intelligence distinction.
 New York: Holt, Rhinehart and Winston, Inc.
- Werr, Andreas (1999)
The Language of Change – The roles of methods in the work of management consultants
 Upublisert doktoravhandling. Stockholm school of economics
- White, R. W. (1959)
Motivation reconsidered, the concept of competence. Psychological Review.

Rapporter:

Konsulentprosjekt i Statoil 1997-1998

Rapport og power – point presentasjon fra prosjektgruppe

Rapport og power – point presentasjon fra konsulentselskap (1997): *Scenario Development Tool for Supply Industry*

Internett-adresser:

<http://www.konsulentguiden.no>

<http://www.humoristen.no/index.php?side=vitser&type=6>

Vedlegg:

- Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunn

- Navn?
- Stilling?
- Avdeling?
- Hvilken rolle hadde du i forbindelse med konsulentprosjektet?

Introduksjonen av prosessen

1. Hvilke forventninger hadde du til det konsulentbaserte prosjektet?
2. Etter at prosjektgruppen var sammensatt, hva var så konsulentens første trekk – på hvilken måte introduserte de seg ovenfor prosjektgruppen?
3. Hvordan opplevde du måten konsulentfirmaet kom inn i bedriften på, altså selve introduksjonen?
4. Ble det satt i gang noen tiltak fra ledelsen sin side for å skape forståelse for endring, gjerne med vekt på nødvendigheten og den potensielle gevinst av å ta inn eksterne rådgivere i prosessen?
5. Hadde du gjort deg opp noen tanker rundt hvilken metode for problemløsning konsulentene ville benytte?
6. Hadde du gjort deg opp noen tanker rundt ekspertkonsultasjon og prosesskonsultasjon?

Selve prosessen

7. Hvilke verktøy/teknikker/modeller/metoder for problemløsning ble introdusert av konsulentfirmaet?
8. På generell basis, hva vet du om bakgrunnen til metodene, altså hvordan selve verktøyene til konsulentene utvikles og utarbeides?
9. Hva mener du var eventuelle positive og negative elementer med den metoden konsulentene introduserte?
10. I hvilken grad klarte konsulentene å engasjere dere? Eksempelvis; vektlegge forståelse og ”indre motivasjon” for arbeidet som skulle gjøres? Altså, i hvilken grad la konsulentene vekt på å motivere dere?
11. Hvordan arbeidet prosjektgruppen og konsulentene sammen? Eksempelvis, hvor mye tid ble satt av til prosjektet, antall medlemmer samlet hver gang, involvering og deltakelse av alle medlemmer - I hvilken grad vektla konsulentene involvering og deltakelse i samarbeidet?

12. Konsulentene skulle i det aktuelle prosjekt spille en rolle som både fasilitator, og spesialist på enkelte områder. I hvilken grad eller hvordan synes du konsulentene mestret dette?

13. Hvordan erfarte du måten konsulentene interagerer i prosessen?

14. I hvilken grad synes du konsulentene la til rette for et kreativt arbeidsrom? Altså, føler du at forholdene lå til rette for at medlemmene kunne utvikle kreative ideer?

15. I hvilken grad fokuserte konsulentene på å arbeide med å fremheve bedriftsspesifikk kompetanse; I hvilken grad la de til rette for dette?

I etterkant av prosjektgjennomføringen

16. I hvilken grad innfridde konsulentprosjektet dine forventninger?

17. Kan du si noe om hvilken lærdom du kan trekke fra prosjektet?

18. Hvordan kunne prosessen vært annerledes? Hvilke mulige forbedringsmuligheter ser du?

20. Hva legger du i begrepet kreativitet, og hva mener du kjennetegner en kreativ tilnærming til en endringsprosess?

21. Hva mener du kan være effektive metoder for kreativ tenkning i en gruppe? Og hvilke forutsetninger bør være til stede?

22. I forhold til kreativitet, hvordan tror du det kan være mer effektivt å bruke spesifikke teknikker og metoder, altså som er i større grad tilpasset bedriften?

23. Hva bør være klientens rolle og oppgave for å bidra til en kreativ tilnærming i prosessen?

24. Hva kan du si om dine erfaringer i forbindelse med at konsulenter forteller og klienten lærer, eller at konsulenter legger til rette for at klienten får mulighet til å tenke seg om og gjøre sine egne erfaringer?

25. Har du noen andre erfaringer du ønsker å legge til, i forbindelse med hvordan konsulenter kan tenkes å påvirke tilnærmingen til en kreativ endringsprosess?

Noen generelle påstander om konsulentanvendelse

Hvorvidt er du enig/uenig i følgende påstander? Nedenfor følger noen kommentarer en ofte hører fra klientbedrifter som har erfaring fra konsulentanvendelse. Bruk dine erfaringer, enten det er fra det aktuelle prosjekt eller andre konsulentprosjekter. Hvilke oppfatninger og tanker sitter du igjen med totalt sett?

Påstander om konsulenter:

De...;

Helt enig Delvis enig Vet ikke Uenig

Bidrar til legitimering av beslutninger som allerede er tatt

Forteller oppdragsgivere det de ønsker å høre

Bruker tid på å samle intern informasjon for så å fortelle oss det vi allerede vet

Sender seniorpersonell til audition, mens arbeidet blir utført av juniorer med liten industrierfaring

Gir anbefalinger ingen av oss forstår godt nok til å gjennomføre med nødvendig engasjement og dømmekraft

Gir anbefalinger som bare de selv er i stand til å gjennomføre, slik at vi verken kan stå inne for dem eller er forberedt til å lede bedriften på egen hånd.

Konsulenten ser ofte ut til å bare være interessert i å gjøre egen karriere.

