

Berit Moltu

FRÅ ANALYTIKAR TIL
SPRÅKKUNSTNAR

Ei studie av organisasjons-
konsulentar i praksis

STS-arbeidsnotat 7/00

ISSN 0802-3573-169

arbeidsnotat
working paper

FRÅ ANALYTIKAR TIL SPRÅKKUNSTNAR

Ei studie av organisasjonskonsulentar i praksis.

Den aukande bruken av konsulentar i norsk næringsliv er utgangspunktet for denne artikkelen. Det verserer fleire typer frå IT-konsulentar, revisjonskonsulentar mot meir management-, og organisasjonsutviklingskonsulentar. Organisasjonslitteraturen har vore for lite merksam på den rolla desse spelar. Organisasjonskonsulentar sitt arbeide kjem ofte til syne gjennom ulike leiingskonsept. Det følgjande er ei analyse av konsulentar sitt bidrag til korleis eit managementkonsept vart, konstruert og spreidd i det norske konsernet "Norwestoil". Konseptet er Business Process Reengineering (BPR), og kalla «reengineering» (Hammer & Champy, 1993), (Davenport, 1993) og (Willoch 1994). Det oppmodar leiarar til ei total omstrukturering ved å fokusere på prosessar og ikkje funksjonar. Omstillingsarbeidet føregjekk i eit prosessanlegg.

Det har vore lite forskning på konsulentar (Bergman og Halvorsen, 1990). Ei av dei største satsningane er programmet "Konsulenter, lederutvikling, virkninger"¹ jfr. Askvik (1990,92) og Halvorsen (1992). Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning har og gjort ein del kartlegging på omfanget og strategisk bruk av konsulenttenester i strategiendringar (Nesheim, 1997, 1993 og Johansen, Lines, Grønhaug, 1999), der dei mellom anna konkluderer med at dei konsulentane som vel ei tilnærming der dei involverer medarbeidarane har langt betre resultat enn andre konsulentar. Litteraturen om konsulentar går langs fleire liner. Sejerstedt (1993) diskuterer etiske betenkningar ved bruk av eksterne konsulenttenester. Ein annan del av litteraturen handlar om ulike evalueringsforsøk, korleis få nyttige konsulenttenester, korleis måle nytten av dei osv. Eit forsøk på følgeevaluering av konsulentar² nytta i norske små og mellomstore bedrifter, (Levin & Nilssen 1990,1991, og Finne 1991) hadde som ein hovudkonklusjon at nokre konsulentar er dyktige og nyttige. Halvorsen (1990) løfter fram organisasjonar som seier seg nøgde med leiarprogram til tross for at dei ikkje fungerte etter intensjonen om meir produktivitet og effektivitet. Programma synt seg å ha andre effektar, av symbolsk og sjølvrefleksiv art. Dei bidro til å gi organisasjonen ein ny og moderne identitet og til å skape oppslutning om framtidsvisjonar.

Ei av dei større retningane i litteraturen om konsulentarbeide er omhandlar konsultasjon, konsulentrolla og intervensjonar. Korleis bli ein god konsulent og korleis bli ein profesjonell er sentrale spørsmål her. Dette inkluderer og praktisk retta litteratur med ulike oppskrifter og råd på korleis gå fram, m.a. for at samarbeidet skal lukkast. Dømer på dette er mellom andre Poulfeldts "Konsulentlære" (1982), "Bruk av konsulenter" (1999), Risling, "Konsult i organisation" (1989), "The Consulting Process in Action", Lippit & Lippit (1986). Andre dømer er Kubr (1996) si handbok "Management Consulting, a guide to the profession", som verserer i mange opptrykk sidan den først kom ut i 1976, eller Philip Sadler si bok "Management Consultancy, a handbook for best practice", (1998). Dei mest vanlege definisjonane seier at konsultasjon handlar om å gi råd og hjelp utan å bidra i den såkalla implementeringa,

etter ein slags ekspertmodell. Konsultasjon vert her forstått som ei metode for å betre ein praksis, nemleg bedriftsleiing.

"By the consulting process, I mean any form of providing help on the content, process or structure of tasks, where the consultant is not actually responsible for doing the tasks itself but is helping those who are". (Fritz Steel 1975 i Kubr 1996:3).

Denne definisjonen skil ikkje mellom ekstern og intern tilknytning av konsulentane. Det er heller ikkje noko krav om at det må vere folk som jobbar full tid med konsultasjon. Stabsmedarbeidarar, forskarar og undervisarar er inkludert til å i perioder drive konsultasjon. Andre vanlege definisjonar legg vekt på konsultasjon som ein eigen profesjon, ei profesjonell teneste.

"Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems and help, when requested, in the implementation of solution." (L Greiner og R Metzger, 1983 i Sadler 1998:4).

I denne definisjonen vert det lagt vekt på at den profesjonelle tenesta er objektiv og nøytral.

Hagedorn-Rasmussen (2000) nyanserer førestillinga om den profesjonelle tenesta som objektive og nøytral, ved å snakke om konsulentar som forvaltarar av politiske program. Han peikar på at det er ei betydeleg outsourcing av beslutningsansvaret som skjer ved at denne nye aktørgruppa får større innpass i bedrifter, noko som tidlegare låg innafor den enkelte organisasjonen sin beslutningsramme. Waring (1991) syner og at det først og fremst er ideologi og legitimitet som vert solgt, men under dekkje av verdifri kunnskap.

Frå forskningslitteraturen er det dømer på at ein nyttar analogiar og metaforar heller enn definisjonar for å løfte fram yrkespraksisen til managementkonsulentar (Halvorsen, 1995). Ein av dei mest tradisjonelle konsultasjonsmetaforane er henta frå medisin, der konsulenten eller "bedriftsdoktoren" skal identifisere eit problem eller stille ei diagnose, føreskrive ei løysing eller ein medisin, og i nokre tilfelle hjelpe med implementeringa eller bistå til at medisinen vert teken. Doktoranalogien er mellom andre nytta av Abbott (1988). Innan medisin er og førestillinga om objektivitet og nøytralitet framtreande. Kravet til ein profesjon er at ein har ein etablert kunnskapskropp, at ein driv opplæring og rekruttering i denne kunnskapen, at ein freistar å utvide denne kunnskapen og det krev at ein har eit slags ansvar mot klienten (Sadler 1998:5). Om desse krava er oppfylt for konsulentar, er det usemje om. Spesielt det siste er omdiskutert med ulike interessekonflikter tilstades. Om ein skal sjå på konsulentbransja som ein profesjon eller ei næring er det og delte meiningar om, og blant konsulentar og i bedrifter. Det er vel heller ingen motsetnad i desse posisjonane?

Eit alternativ til den diagnostiske modellen skissert ovanfor er prosesskonsultasjonsmodellen. Den fremste talspersonen er Edgar Schein (1988). Her ser ein på konsulenten som tilretteleggjar for interne prosessar og legg ikkje så stor vekt på

konsulenten som ein problemløysar eller ein som gjev råd. Konsulentarbeidet inkluderer dermed og å legge til rette for at intern læring og utvikling skal skje. Prosesskonsultasjonsmodellen har røtter og inspirasjon frå psykologien, og fokuset er meir på interpersonlege prosessar i organisasjonar enn på ekspertråd og strukturar. Store deler av organisasjonsutviklingslitteraturen kan ein seie høyrer til i denne retninga, mellom andre Argyis og Schön (1978) og deira organisasjonslæringsmetafor som baserer seg på handlingsteori, og korleis få til endringar.

Denne retninga gjer at det har vorte vanleg å integrere det å fremme læring som ein viktig del i konsulentarbeidet. Det å hjelpe leiinga og staben å lære av sine egne og konsulenten si erfaring, kunnskap og kompetanse vert dermed eit viktig element. Av mange vert dette sett på som den viktigaste effekten av konsultasjon. Dette leier til den generiske definisjonen under.

"Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes." (Kubr, 1996:8).

Det er ofte lite samsvar mellom konsulentar sin utdanningsbakgrunn og kva felt dei arbeider med. Det er ikkje nødvendigvis psykologar som arbeider med individutvikling og smågrupper, og ingeniørar som arbeider med tekniske og fysiske problem. Like ofte er det omvendt. Begrunninga for vekslinga mellom det terapeutiske og det tekniske er at den praktiske erfaringa som rådgivar for ulike kundar har større betydning enn formell utdanningsbakgrunn. Den genuine bedriftsrådgivningskompetansen er i følge konsulentane basert på erfaring (Halvorsen 1991).

Ein analogi som løfter fram dei erfaringsbaserte, tause sidene ved konsulentarbeide er å sjå på konsulentarbeide som handtverk. Dette er ein posisjonen som baserer seg på eit pragmatisk kunnskapsgrunnlag, der det erfaringsbaserte og inneforståtte må opplevast i førsteperson, (førstepersonserfaringar). Det kompetente skjønnet eller vurderingsevna som konsulent er noko som vert utvikla over tid. Handtverket ligg i tillegg til å bli ein ekspert på problemløysingar, og i å verte ein slags ekspert på sjølve prosessen, å vite kva grep ein skal gjere i ulike situasjonar som oppstår i organisasjonen. Dersom ein nyttar Grimen (1991:55) sin eksempelresonnerande aktør inspirert av Wittgenstein på konsulentarbeide, kan ein seie at det er ein eigen praksiskunnskap "å kjenne att ansikt hos kunden", dvs. å kjenne att ein situasjon i organisasjonen hos ein kunde. Når ein ser på litteraturen om ulike leiingskonsept, så nyttar dei seg ofte av dette prinsippet med eksempel. Det vil seie at ein viktig del av BPR-litteraturen er konkrete suksesshistorier å lá Taco Bell, IBM, Ford og Kodak (Hammer & Champy, 1993), som vert gjenteke som sannheitsvitne for at prinsippa i konseptet vil fungere. Halvorsen (1992:14) seier at kanskje er kunnskapen til mangementkonsulentar først og fremst å vere bodbringarar av andre sine eksempel.

Både det å vere doktor eller det å drive prosesskonsultasjon handlar om å vere ekspert. Ved prosesskonsultasjon er ein ekspert på å køyre organisatoriske prosessar, å vite kva grep ein skal gjere. Som bedriftsdoktor handlar det i større grad om å vere ekspert på eit fagleg innhald, i ein problemløysingssituasjon. For ein ekspert vil ekspertkunnskapen først og fremst verte erverva utanom bedrifta og organisasjonen, medan hjå handtverkaren er kunnskapen, enten den er prosessuell eller av innhaldsmessig karakter, i større grad erverva undervegs gjennom praktisk erfaringar, prøving og feiling. Eit anna felles trekk ved desse måtane å sjå på konsulentarbeide, er at dei har som overordna mål, organisatorisk produktivitet og effektivitet.

Vi må nytte andre metaforar og analogiar for å freiste å forstå kva andre element i konsulentarbeidet som og er viktig og framtredande enn den tradisjonelle forståinga av nytte og effektivitet. Basert på den språklege og estetiske vendinga i vitskapen har vi "entertaineren" (March, 1991) og "språklæraren" (Czarniawska-Joerges, 1988). March knytter konsulentarbeide til underhaldningsverda, og han seier at managementkonsulentar bør dra nytte av at dei er eksterne, dei bør ta med seg noko utanfrå, fram for å bidra med meir av det kunden likevel kan frå før. Klientane er sjølve spesialistar i det som i deira organisasjon er normal og effektiv kunnskap om korleis ting skal gjerast. Difor meiner han at konsulenten bør befinne seg i utkanten av kunden sin normalkunnskap og bidra med språk og idear som ikkje umiddelbart vert opplevd som relevant og nyttig. Som ein slags hoffnarr eller entertainer skal konsulenten tilby kunden nye spel eller nye sjølvforståingar som syner andre ting enn det som vert oppdaga gjennom kunden sin normalkunnskap. Konsulenten sin kunnskap treng ikkje vere teknisk effektiv eller vitskapleg sann. Dei skal bidra med språklege tolkningsredskapar eller analogiar som har betydning for folk og organisasjonar si sjølvforståing, gjennom å tilføre nye metaforar og konsept som ein kontinuerleg ressurstilstand. Kvaliteten på desse tolkningsforslaga vert ifølgje March vurdert ut frå estetiske kriterier. Managementkonsulentar bør forvalte vakre kunnskapar og konsept i sin assosiasjonsrikdom og tolkningar. Det vert ein slags leik med identitetshypoteser.

Barbara Czarniawska-Joerges (1988) definerer managementkonsulentar sin yrkeskunnskap som språkleg kunnskap. Ho ser på språk som ei form for praktisk kunnskap, der språklege handlingar vert sett på som handlingar. Ho ser på mangementkonsulentar som språklærarar og tolkande bodbringarar i "korleis ein snakkar no for tida". Men i motsetnad til March og entertaineranalogien ovanfor, er ho oppteken av maktaspekta ved språket. Den lingvistiske struktureringa av røyndomen påverkar den sosiale struktureringa i organisasjonar. "Makten i organisationer tillhör dom som kan definerea verkligheten för andra och som kann övertyga andra om att saker och ting är *det* de tror de är; är *som* de tror det är; är *normala* när de tror de är normala" (s.31). Dei tre formene for språklege verktøy mangementkonsulentane nyttar er 1. Etiketter, 2. Metaforar og 3. Plattituder. Etiketter vert brukt til å kategorisere røyndomen ved å setje namn på ting, og dei ligg dermed til grunn for all organisering. Metaforar seier kva ting er, og gjer i tillegg ei vurdering av desse tinga, hendingane, eller fakta. Plattituder er i litteraturen vurdert som ein defekt i kunsten å uttrykkje seg kreativt. Platte formuleringar er dårlege formuleringar, men dei har ein sosial funksjon

i organisasjonar som ei form for verbale ritualer som lagar vanar og språklege bruer mellom kommunikasjonskløfter. Eit godt konsulentarbeide skal ifølgje dette medføre at mangementkonsulentane skaper talande nettverk som fortsetjer å tale det nye språket etter at konsulenten har forlatt scena.

Ein annan måte å forstå det språklege på er ved å nytte Latour (1987) og aktørnettversksteori, som utgangspunkt for å forstå dette organisasjonsutviklingsarbeide. Hos Latour er det språklege og det sosiale vevd saman. Latour ser på individ, institusjonar, artifakt og forhold i dei eksterne omgivelsar som eigne aktørar med eigne interesser som dei vil prøve å realisere. Gjennom ulike former for translasjon, oversetjing og innovasjon, freistar dei å kontrollere utviklinga slik at den går i den ønska retninga. Ein viktig del av dette er faktakonstruksjon. Korleis noko vert definert og lukka som fakta, i ein slags "black box". Dette skjer gjennom ulike strategiar som å knytte sine eigne interesser til andre sine interesser og omvendt. Ved å lage ein omveg, og overtyde andre om at måten å oppnå sine interesser på, er å gå via denne omvegen. Ved å forskyve mål og interesser, flytte måla, finne opp nye mål, nye grupper, gjere omvegen usynleg, få tilskrive det namnet du vil til eit fenomen, og sist ved å gjere seg sjølv uunnværlig. I aktørnettverksperspektivet er fokuset på eit system av aktørar og relasjonar meir enn på enkeltaktørar.

På bakgrunn av tidlegare studier av konsulentar og konsulentarbeide, kan vi altså løfte fram ulike måtar å sjå på konsulentar og konsulentarbeide. Desse ulike perspektiva er ikkje nødvendigvis gjensidig utelukkande for kvarandre, ei heller uttømmende for kva det vil seie å drive konsulentarbeide, men dei legg vekt på ulike aspekt. Basert på mitt empiriske materiale vel eg å gå vidare på to av desse måtane å sjå på konsulentarbeide. Konsulenten som ein ekspert og konsulenten som språklæraren eller bodbringaren i managementretorikk. Dette vil eg kople med aktørnettverksperspektivet på organisasjonsutvikling.

Med bakgrunn i desse ulike perspektiva, freistar eg i denne artikkelen å analysere forløpet av eit organisasjonsendingsprosjekt der konsulentar spelte ei sentral rolle. Dette inneberer at eg vil vere interessert i følgjande forhold.

- Korleis diagnostiserer konsulentar og interne organisasjonsmedlemmar problema?
- Følgjer arbeidet ein fastlagt plan, med på førehand klarlagt metode? Kva slags kompetanse nyttar konsulentane?
- Korleis arbeider konsulentane i høve til dei interne organisasjonsmedlemmane, og kva slags autoritet har dei (ekspert, samtalepartnar, coach?)
- På kva måte vert dei interne organisasjonsmedlemmane sin måte å forstå problema og organisasjonsendingane, og den måten dei snakkar om dette på endra?

Metode og design

Det å forske på konsulentar og konsulentarbeide er ansett for å vere kompleksert. For det første har det vanlegvis vore vanskeleg å få innpass hos konsulentar. For det andre, når ein intervjuer konsulentar om deira praksis og yrkeskunnskap, kva er det så ein får tilgang til? Kjersti Halvorsen (1995) har forska på korleis gjere mangementkonsulentar

forskbare. Deira yrkeskunnskap er vanskeleg å beskrive, dei nyttar analogiar og dømer for å beskrive sin kunnskap, og dette vert sett på som ein kunnskap som må erfarast for å forstå den. Dersom ein tek utgangspunkt i gjennomgangen ovanfor og seier at eit av dei viktigaste elementa i konsulentarbeidet er av språkleg art, så argumenterer Halvorsen for at det er skilnad på å bruke ein språkleg kunnskap direkte og praktisk og å ta eit skritt tilbake for å kommentere denne språklege praksisen. Det er dette som gjer det problematisk å nytte konsulentar si eigenberetning om sin eigen praksis, til å seie noko om yrkespraksisen deira. Dei har problem med å skifte haldning til kunnskapen sin frå å vere ein utøver av denne kunnskapen til å kommentere den.

Denne studia baserer seg difor både på intervju som vart gjort med ulike aktørar i endringsarbeidet i prosessanlegget, i kombinasjon med og som ein del av eit større etnografisk arbeid. Ein kan seie at konsulentarbeid i praksis m.a. syner seg gjennom ulike translasjonar av eit leiingskonsept. I utgangspunktet freista eg å følge artifaktet BPR og stille spørsmålet kvar ideen om BPR kom frå, samt ved å starte med dei sentrale aktørane å finne ut kva relevante sosiale grupper som deltok i dette forsøket på å endre organisasjonen (Pinch & Bijker, 1987). På denne måten vart informantane plukka ut undervegs som intervjuinga pågjekk i ein slags snøballeffekt. Ved å delta i dette endringsarbeidet kom eg raskt til spørsmålet om kva BPR er. Korleis korresponderte prosjektgruppa sine handlingar i organisasjonen med BPR metodologi? Var det eigentleg BPR dei gjorde? Det synta seg at BPR var svært vagt definert i litteraturen (Moltu, 2000). Desse spørsmåla var basert på nokre grunnleggjande antagelsar om mangementkonsept og korleis dei vert spreidd som er svært utbredt blant oss som jobbar med organisasjonsutvikling, og som kanskje treng å bli utfordra.

Det å følgje kvar ideane om mangementkonseptet kom frå og kven som var involvert bidrog og til å setje fokuset på konsulenten si rolle i det heile. Kva slags rolle spelar konsulenten og kva slags arbeid og kompetanse er det konsulenten bidreg med i eit slikt endringsarbeide? Mykje konsulentarbeide og konsulentmetodikk henspelar på rasjonelle planlagde metoder for endring a la inndeling i endringsarbeidet i vel avgrensa og logiske faser, som ein kjener att frå rasjonell planleggingsteori og systemutviklingsarbeide a la fossefallsmetoden. Kubr (1976:119) seier at der er ein felles essensiell sekvens av steg som alle konsulentar nyttar i konsulentarbeidet. Det fire stega er 1. Å finne fakta. 2. Å analysere fakta. 3. Forslag. 4. Implementering. Men er det slik det føregår? Ei nærstudie av konsulentarbeid eller konsulenten si rolle i korleis mangementkonseptet vart skapt, konstruert og spreidd inn i organisasjonen er hovudfokuset i denne artikkelen.

Intervjurunda som er basisen for artikkelen var ein del av eit større feltarbeide over ei Periode på 1 ½ år. Feltarbeidet bestod av deltakande observasjon både i prosjektgruppa som hadde ansvaret for «reengineeringa», og blant vedlikehalds- og driftspersonalet på skifta for å studere det arbeidet som skulle endrast. Eg har anonymisert bedriftsdømet eller casebeskrivelesen. Der firmanamnet førekjem i det empiriske materialet skriv eg det om til konsernet. Stadsnamnet der prosessanlegget ligg vert og ofte nytta for å omtale leiinga/prosjektgruppa, men og for å omtale prosessanlegget. Elles nyttar eg fiktive namn på folk i ei dobbel anonymisering.

- Didrik: Direktøren for prosessanlegget. 45 år, elektronikingeniør av utdanning. Har tidlegare jobba på smelteverk og vidare jobba i ulike prosjekt i konsernet.
- Konrad: Ein av to konserninterne konsulenten. Frå FOU avdelinga. 45 år. Fysiolog.
- Kolbjørn: Den andre konserninterne konsulentane. 33 år informatikk, data bakgrunn.
- Per Olav: Sentral PO person., tysk og fransk mellomfag. Har jobba i skulen. Rådgivar i OLU (organisasjon ,leiing og utvikling) avdelinga sentralt i konsernet.
- Svein Olav: Lokal PO person, perosnalkonsulent, leiar av prosjektgruppa PA30 i analysefasa.
- Vegard: Intern prosjektleiar for prosjektruppa PA30. Etterkvart ansvar for å teikne databaserte prosesskart i ABC Flowchart. Ansvar for vedlikehald, sivilingeiør kjemi.
- Dagfinn: Intern prosjektgruppe medlem i PA30. Teknikar frå drift.
- Kåre: Kvalitetssjef, initiativtakar til KF, sivilingeniør maskin.
- Tireb Utlom: Forskarlærling i arbeidslivsforskning. Stipendiat ved forskningsprogrammet som FOU avdelinga i konsernet har initiert.

Reengineeringsarbeidet var ein del av ei større historie om korleis endringar i organisasjonen var forsøkt gjort over fleire år. I forteljinga under freistar eg å gi den store historia over dei ulike tiltaka som har vore gjort i gass-transport prosessanlegget med tanke på forbetningsarbeide. Forteljinga tek utgangspunkt i slik bedrifta sjølv har presentert dei ulike tiltaka og fasene i dette arbeidet. Denne rekonstruksjonen tek først og fremst utgangspunkt i dokumentstudier, supplert med informasjon frå mitt intervjumateriale.

Bakgrunn for organisasjonsendringsarbeida

Snarstad er eit prosessanlegg på Vestlandet der gass kjem inn i rørledningar frå felt i Nordsjøen. Gassen vert prosessert og enten frakta vidare i rørledning eller foredla til ulike produkt som vert frakta med skip. Det er om lag 430 tilsett i prosessanlegget, som har vore organisert i driftsavdelinga, vedlikehald, hjelpeanlegg, ytre anlegg kai og administrasjon. Systematisk forbetningsarbeide i gass-transport prosessanlegget (PA) på Snarstad har pågått over fleire år og har teke ulike former. Ulike forbetningsstrategiar har vore basert på ulike managementkonsept, frå Total Quality Management til Business Process Re-engineering. Den første type forbetningsarbeid kalla Kontinuerleg forbetring (KF), starta opp i 1993, og var basert på arbeid med kvalitetssirklar og prosjektgrupper. Denne aktiviteten hadde pågått vel eit år då bedrifta i 1994 starta med eit større forbetningsarbeide som er utgangspunktet for mi studie, Organisasjonsutvikling I, og kalla PA30. Namnet syner målsettinga om 30 % reduksjon i driftskostnadane i prosessanlegget. I denne fasa gjorde ein eit forsøk på ei "reengineering" ved hjelp av konserninterne konsulentar. Før oppstarten av prosjektet hadde dei utført ei "benchmarking" i høve til eit internasjonalt oljeselskap. Dei strategiske betraktningane på det tidspunktet reengineeringsprosjektet kom i gang var

at ein innan ei 10 års periode såg føre seg at det ville bli færre olje og gassfelt å utvinne i Nordsjøen. Med kun marginale reservoar som ikkje vil gi stor profitt med rådande teknologi og oljeprisar, såg ein føre seg at meir av den framtidige aktiviteten ville verte flytta utanlands. Ein stor personalreduksjon i konsernet såg ein som naudsynt, m.a. ved auka bruk av IKT. Ut over i 1995 vart det og gjort ei anna benchmarking mot eit anna større oljeselskap. Dette var ei måling og samanlikning for å finne ut kvar ein stod og kva forbettringspotensial ein hadde. Den siste fasa med systematisk forbetningsarbeide i prosessanlegget vart kalla Organisasjonsutvikling II. I denne fasa gjorde ein eksplisitt eit BPR prosjekt ved hjelp av eit innleigd konsulentfirma, "Management Consulting".

Med dette arbeidet kom det nye tankar om endringar i bedrifta inn, inspirert frå rådande managementtrender som Business Prosess Reengineering (BPR). Prosjektet starta med ei formulering av eit endringsmål og ein driftsstrategi, etter at dei hadde utført ei benchmarking. Planlegginga og gjennomføringa av prosjektet PA30 vart inndelt i ulike faser frå erkjennelse til måloppnåing. Den første fasa etter erkjennelse, var ei kartleggingsfase, deretter ei analysefase og tilslutt ei implementeringsfase.

I. Erkjennelsesfasa:

Det hadde til no vore uvanleg for dei tilsette å tenkje i baner av konkurransesituasjon og uro om framtidige oppdrag for prosessanlegget. Anlegget hadde sidan oppstarten i 1985 hatt ein stabil/aukande produksjon. Gassen og kondensatet hadde komt inn og infrastrukturen i rørledningar og anlegg låg der som sterke stabile føringar. Det var med andre ord nødvendig å etablere og forankre ei verklegheitoppfatning som tok utgangspunkt i kva som ville kunne skje i samband med gass-transport rørledningsnett etter år 2003 når det noverande feltet i Nordsjøen går ned. Ved å endre på arbeidsprosessane og organisasjonen, skulle ein freiste å gjere anlegget meir attraktivt for å få nye framtidige felt lagt hit.

Det vart i denne fasa etablert både endringsmål og ein driftsstrategi. Driftskostnadane skulle reduserast med 30% gjennom ei sterkare marknadstenkjing ved å fokusere på den såkalla verdikjeden i bedrifta, eit sterkare kunde-leverandørfokus, både internt og eksternt, og ei dertil høyrande kost-nytte presisering. Ein skulle og ha eit auka fokus på samarbeid på tvers i organisasjonen gjennom tverrfaglege team og såkalla horisontale arbeidsprosessar. Den nye organiseringa innebar å gå frå ei funksjonsorganisering til ei prosessorganisert verksemd. Denne organisasjonsstrukturen skulle styrke samarbeidet mellom ulike faggrupper og ulike einheiter samt forbetre arbeidsprosessane slik at beslutningar kunne takast raskare mellom anna ved å redusere talet på nivå i organisasjonen. Ein konkret driftsstrategi i 15 punkt for prosessanlegget vart samstundes utarbeida som retningsline for det vidare arbeidet, der det er avspegla at eit auka fokus på kostnadar skal styre alle framtidige aktivitetar i organisasjonen.

II. Kartleggingsfasa:

Kartleggingsfasa starta etter sommarferien 1994, og i løpet av ei 3 månaders periode gjennomførte dei ei kartlegging og ein beskrivelse av dei horisontale arbeidsprosessane i prosessanlegget. Ein arbeidsprosess vart definert som eit sett med

samanhengande aktivitetar som skaper kundeoppfatta verdi. Ein arbeidsprosess har to viktige karaktertrekk. Den har ein kunde, og den krysser organisatoriske grenser. Dei skulle kome fram til tre ulike hovudprosessar, støtteprosessar til desse, og i tillegg unødvendige prosessar.

Kartleggingsfasa resulterte i tre ulike produkt; dei ulike prosesskarta, ei utsagnsdatabase og ein eigen kartleggingsrapport. Føremålet med prosesskartlegginga var å skaffe eit omforeint bilete av no-situasjonen, eller As-is situasjonen som den og vart kalla, når det gjeld interne og eksterne kundar, produkt og arbeidsprosessar. Dette skulle danne eit felles utgangspunkt for diskusjonar om forbetringar, for å få fram As-built målet. Samstundes skulle dette bidra til medeigarskap i endringsprosessen. Det å nytte terminologien As-is og As-built kan ein seie er ei slags plattitude. Det fungerer og som ei slags bru over til oljemiljøet i "Norwestoil" som dette uttrykket kjem frå. Andre dømer på plattituder er det gjentakande mantraet om kunden, prosess, prosessorganisering på tvers, horisontale arbeidsprosessar.

III. Analysefasa:

Etter kartleggingsfasa kom analysefasa frå november 1994 til januar 1995. Analysa vart og organisert som eit prosjekt, der prosjektgruppa skulle beslutte konkrete tiltak basert på arbeidet i erkjennelese og kartleggingsfasa. Eit resultat av arbeidet var den nye organisasjonsmodellen PA modell 98, og ein samla forbetningsplan. Denne stod i det som vart kalla analyserapporten, og inkluderte ein ambisiøs framdriftsplan for implementering. Endringane skulle skje raskt no. Frå å vere litt diffuse overordna ting i prosesskarta, og konkrete straksforbetringar på mindre ufarlege ting som kom fram under kartlegginga, vart no det heile plutselig veldig konkret på ein del meir kontroversielle ting. Spesielt eit forslag om ny organisasjonsmodell. Iverksetjing og oppfølging skulle skje ut over våren 1995 i implementeringsfasa. Det var i denne fasa, på våren 1995, at eg vart kopla opp til prosjektet. Det var no dei skulle gå frå As-is til As-built. Men prosjektet fekk ikkje den framdrifta som prosjektgruppa ville ha. Den planlagde implementeringa stoppa opp.

Det nye stadiet i forbetningsarbeidet, med det eksterne konsulentfirmaet Management Consulting, vart kalla Organisasjonsutvikling (II) (BPR). I januar 1996 starta det nye prosjektet opp, etter eit besøk på eit av raffineria til oljeselskapet Conoco (Humberside i England) hausten 1995. Dette raffineriet hadde gjennomgått ein stor endringsprosess, og Management Consulting hadde vore inne på den jobben. Konsulentfirmaet flagga eksplisitt at dei dreiv med Business Process Reengineering. Ein del av det arbeidet som den tidlegare prosjektgruppa og dei ulike arbeidsgruppene hadde utført, vart stoppa opp og skjøve til side av konsulentfirmaet. I praksis vart arbeidet med KF nedlagt med inntoget av konsulentfirmaet, utan at det vart gjort offentleg kjent. Konsulentfirmaet var inne med full tyngde i 3-4 månader. Dei hadde om lag 15-16 konsulentar inne i den mest intensive tida. Deretter hadde dei ein konsulent inne i den såkalla implementeringa, før dei slapp taket heilt. Dei fleste av konsulentane var engelske.

Dei inngikk ein rammeavtale med konsulentfirmaet. For ein fast sum skulle eit visst produkt i det dei kalla Fase 1 i dette organisasjonsarbeidet vere ferdig. Dei skulle i løpet av perioda 1/1-1/3 -96 konsolidere situasjonen, levere ein gjennomgang av arbeidsprosessane, eit organisasjonsdesign, eit gevinstanslag og utarbeide ein implementeringsplan. I sluttdokumentet som gikk som anbefalingar til BU³ oppsummerer dei at det er fire aspekt forbunde med det å skape ein ny organisasjon. Det er struktur, prosessar, arbeidsinnhald og kultur. Dei oppsummerer at det første steget dei har utført, primært har teke føre seg ei ramme for framtidig struktur.

Konsulentfirmaet utarbeida ein overordna organisasjonsmodell, ein områdemodell for organisering av arbeidet i drift og vedlikehaldsavdelingane. Utgangspunktet for denne modellen var at ein skulle tenkje seg korleis eigen funksjon bør organiserast innanfor denne modellen. Eit av stikkorda er fleirfaglege team i området. Denne områdebaserte modellen for vedlikehald vart og beslutta implementert.

Måla var ikkje spesielt endra frå då dei starta PA30, men det nye som har kommt inn i biletet er at dei håper på å få gassen frå eit nytt felt "Miklagard" transportert til Snarstad. Målsetjinga var å ta imot denne gassen i tillegg til dagens produksjon, med dagens bemanning. Dette skulle skje i år 2000. Dei skulle fortsatt spare inn 30% av driftskostnadane, dvs. 100 millionar. Etter den reduksjonen skulle dei kunne ta imot den nye Myklagardgassen med dei same ressursane.

Interesser og aktørar finn kvarandre.

Korleis kom denne ideen om forbettringsarbeidet kalla PA30, som etter kvart vart definert som eit BPR prosjekt opp? Kvar og kven starta det heile, og kvar kom ideane om det faglege innhaldet i prosjektet, og kvifor vart det sjåande ut akkurat slik det vart? Det synt seg at det ikkje fulgte den lineære rasjonelle faseinndelte modellen som den store historia framstiller.

I konsernet som prosessanlegget er ein del av, kjem påtrykk om innsparingar og forbettringar frå sentralleiinga. Det var ei oppfatning av at denne og andre organisasjonseinheiter berre konkurrerte med seg sjølve i å bli betre. For det meste føregikk det ei samanlikning og ein dokumentasjon av korleis dei sjølve hadde gjort det året før. Men det var veldig lite fokus på, "kor gode er vi i høve til korleis andre driv anlegg". Forut for det første oppstartsmøtet for endringsarbeidet, hadde Snarstadorganisasjonen vore i Skottland og sett på eit anlegg der. Direktøren i prosessanlegget som har gått frå den eine redningsjobben etter den andre i konsernet, greip raskt fatt i dette arbeidet. Han var skikkeleg motivert for å gripe fatt i denne nye utfordringa i karriera si. Og som han omtalar sine jobbar i konsernet:

"Jeg har hatt min karriere ved å gå inn i katastrofeprosjekter. (..) Det har vært slik at hver gang noe har gått "til helvete", har jeg blitt forfremma" (Didrik, direktør).

Men jobben som direktør var annerleis enn å jobbe i prosjektorganisasjonar der han tidlegare har jobba. Her var skilnaden det stabile og driftsmessige meir langsiktige i motsetnad til det meir skiftande, tidsavgrensa i ein prosjektorganisasjon. Og etter ei periode ut i Organisasjonsutvikling II fasa fekk direktøren ny direktørjobb utanlands i eit raffinéri som og er ein del av konsernet, der han skulle ha ansvaret for ei ny prosessorganisering, ei ny omstilling av arbeidsprosessane.

Resultatet av dette sentrale påtrykket om forbetringar, var ei felles målformulering, som vart gjort etter vanlege prosedyrer, inkludert møter med fagforeiningane. Ein sentral person, Per Olav frå Personal og organisasjonseinheita (PO) i konsernet skulle hjelpe til med driftstrategi. Det endte opp i 15 punkt som direktøren presenterte for anlegget. Dette var berre ein start og som direktøren sa;

”Den felles målformuleringa vår var som de pleier å være i konsernet, veldig rund og fin, den var ikke konkret i første omgang” (Didrik, direktøren).

Per Olav var rådgivar innan organisasjon og leiarutvikling (OLU). Han vart oppfatta som ein sterk pådrivar for at dei skulle starte med det dei kalla tverrgående arbeidsprosessar, av den konserninterne konsulenten som skulle få hovudansvaret for prosjektet. Direktøren hadde som sagt teke initiativet til forbetringar etter påtrykk frå den sentrale leiinga, og vart raskt innrullert i ideen om tverrgående arbeidsprosessar av Per Olav. Direktøren vart etterkvart sjølv ein pådrivar for dette konseptet. Han beskriv kvifor det vart ei kartlegging av arbeidsprosessar.

”Det ene var at vi følte behov for det. Det andre var at noen av disse menneskene i PO systemet som syslet med denne type tanker, og trodde på det. De fant da endelig noen som viste et visst gehør for den type tanke, ergo så fikk vi jo den hjelpen som vi kunne få. Slik jeg oppfattet da de kom inn med A, nå får jeg et ferdig konsept” (Didrik, direktør).

Direktøren hadde med andre ord eit behov for å gjere noko. I PO avdelinga var det nokon som hadde ein ide og dei trengte ein stad å prøve ut desse ideane. Slik sett var det treff for begge partar. Dei fann kvarandre. Internt i prosessanlegget vart prosjektet som fekk namnet PA30 (30% reduksjon i driftskostnadane) klart oppfatta som direktøren sitt prosjekt og ide. Sjølv sentrale folk på Snarstad hadde inga formeining om kvar ideen til dette konseptet kom frå. Det vert poengtert at det var han som held tempoet og trykket på det heile, og det vart uttrykt bekymring for kva skjer med prosjektet når han eventuelt forsvant. Direktøren var med andre ord ein sentral pådrivar for at prosjektet kom igang. Men han var og oppdragsgivar for dei som var tilsett for å drive det heile fram, prosjektgruppa for PA30. I kraft av å og vere leiar for KF-styringsgruppa som prosjektgruppa for PA30 i prinsippet skulle rapportere til, var han og oppdragsgivar.

Opprinneleg var den sentrale PO avdelinga eit forvaltningsorgan, men hadde no fått ein utvida funksjon til å gjelde organisasjon, ledelse og utvikling (OLU). For den avdelinga vart dermed Snarstad den første utviklingsjobben, og via direktøren fann dei

ein arena for denne utviklingsjobben i prosessanlegget. Snarstadjobben var og eit pionerprosjekt i konsernsamanheng. Den jobben som vart gjort der med prosesskartlegging skulle danne basis for eit temahefte i ei serie som OLU avdelinga utarbeida. Tittelen på temaheftet var "Fornyng av arbeidsprosesser. Kartlegging og analyse av horisontale arbeidsprosesser". Både Konrad og andre frå FOU avdelinga han representerte, var inne i biletet ved utforminga av dette arbeidsheftet. Målet var å få standardisert metodikken rundt korleis analysere og kartleggje slike arbeidsprosessar. Summen av det beste som hadde vore gjort på Snarstad og i Boring og Brønn samt i dataavdelinga, var det ein freista å skrive ut i desse temahefte. I fornyng av arbeidsprosessar ligg at dei skal prosessorganisera, kva no det måtte bety. Men i tillegg til å trenge ein arena å utføre utviklingsjobben på, trengte dei og eit konsept og ein ide å selje, og denne ideen såg det ut til at Per Olav hadde fått frå Konrad.

Per Olav visste som direktøren nevnte, om to tilsette i konsernet som hadde noko erfaring med å jobbe ilag og som hadde gjort noko i dataavdelinga i høve til prosesstankegang og verksomheitsmodellering. Desse var Konrad og Kolbjørn. Dei hadde ikkje gjort noko større prosjekt, men dei hadde hjulpe til i boring og brønnavdelinga med eit benchmarkingsprosjekt der. Dei vart innrullert av Per Olav og tok jobben via eit eige firma. Konrad fortel korleis han kom inn i dette arbeidet, og korleis han tok til å jobbe med konseptet om prosesstenking;

"Jeg begynte å jobbe med veldig sann prosesstenking, og da startet jeg med virkemiddelet isteden for målet, prosesser, det var mens jeg var i driftsstasjonen der. Jeg hadde en del kontakt med PO-folk, og gjorde en del ting. Du vet X og jeg, er ikke akkurat rolig rundt meg når jeg får en ide, for rundt og viftet med armer og snakker. Per Olav kjente jeg litt fra før, fra veksle og vi snakket med han når vi treffes, og han synest det var spennende. Samtidig som han var med i dataavdelinga som konsulent, og begynte å bli litt opptatt av dette med arbeidsprosess. (...) Gudleif (sjefen for avdelinga) og jeg kom inn og mente at nå skulle det kjøres skikkelig konsulentvirksomhet, da var Snarstad den første jobben jeg fikk. Per Olav satt gjennom den jobben han gjorde med å få fram driftsstrategi og såne saker, så endte vi opp med, og han var en sterk pådriver for at vi burde starte med tverrgående arbeidsprosesser. Så koplet han inn meg, og så snakket jeg med Kolbjørn, som jeg jobbet mye sammen med sentralt i konsernet. Han spurte om jeg ville vere med, bød meg en jobb gjennom firmaet sitt." (Konrad, konsernintern konsulent).

Konrad hadde med andre ord vore meir sentral som ideleverandør for konseptet om prosesskartlegging enn det ved første augenblikk kunne sjå ut som. Han endte opp som ein sterk misjonær for denne måten å tenkje på overfor heile konsernet. Så den faglege ideen kom ikkje frå direktøren og heller ikkje frå Per Olav i PO, slik mange trudde, men frå Konrad. Konrad hadde og hatt interesser av at ein skulle gå for dette konseptet, som tilsett i ei FOU avdeling i konsernet som han tidlegare hadde vore leiar for og sentral i skapinga av. Denne avdelinga dreiv med såkalla koordineringsteknologi, basert på idear frå Tom Malone og ei avdeling ved MIT med

same namn. Ulike forsøk på å betre koordineringa av arbeid og effektivisere kommunikasjonen i selskapet samt erfaringsoverføring mellom ulike prosjekt ved hjelp av IT, vart prøvd ut. Denne avdelinga hadde ei stund hatt eit legitimeringsproblem overfor resten av konsernet, rett og slett om eksistensberettigelsen. Avdelinga trengte slik sett eit suksessprosjekt og eit suksesskonsept. BPR med sine sterke konnotasjonar til IT var dermed og noko som var veldig i tida, då diskursar/idear om "informasjonssamfunnet" og "kunnskapssamfunnet" vann terreng på den tida.

I forlengelsen av denne debatten om eksistensberettigelse, vart det skapt eit 5 årig forskningsprogram som skulle utdanne doktorgrads- og hovudfagsstudentar. Sjølv danninga av dette programmet bidro til å skape ein del meir moment rundt den type kunnskap som denne FOU avdelinga representerer og forvaltar, om såkalla koordineringsteknologi. Forskningsprogrammet var nok tenkt å skulle støtte opp under denne sentrale ideen og å marknadsføre denne måten å tenkje på.

Det var og Konrad som via direktøren kopla forskninga til PA30 prosjektet, på eit tidspunkt der dei to konsulentane hadde trukke seg ut, og det var litt stillstand i høve til dei forventa resultatane og effektane av arbeidet med PA30. Ein forskarlærling vart kopla opp og det vart skapt forventningar om aktivt bidrag, under hatten aksjonsforskning. Forskarlærlingen vart under ankomsten til anlegget intervjuet i internavisa under eit stort oppslag med tittel "Tar doktorgrad på PA". Og det fungerte nok til å gi moment, blest og trykk rundt endringsarbeidet, som då hadde mista litt av trykket, samt å gi det eit viktig stempel. Informasjonsavdelinga var på forskarlærlingen seinare og ville ha oppfølgjingsoppslag for å halde på trykket ute i organisasjonen. Det vart det ikkje noko av. Internavisa var til tider mykje den einaste informasjonen ut til dei tilsette om kva som skjedde i prosjektet PA30.

Denne FOU avdelinga i konsernet som Konrad var tilknytta, har med andre ord vore sentral i å selge og marknadsføre eit konsept ein måte å tenkje på om prosessorganisering, arbeidsprosessar på tvers, utstrakt bruk av IT inn mot konsernet. Og Konrad greip sjansen.

"...for da vi begynte den gangen så var det en prøvestein og en sjanse til å markedsføre en måte å tenke på. Vi kunne nesten ikke si nei til den." (Konrad, konsernintern konsulent).

Han som ein av dei som hadde vore sentral aktør i den språklege skapinga, formidlinga og etterkvart og frysinga av konseptet, det fagleg innhaldet, vart no og ein av dei som måtte bidra med å freiste å setje ideane ut i live. Den opprinnlege rolla med å marknadsføre idear vart no utvida ved at han og skulle arbeide konkret med ein utviklingsjobb. Han skulle gjere ein konsulentjobb. Som han seier;

"For PO avdelinga var prosessanlegget den første jobben. De hadde tradisjonelt vært et forvaltningsorgan. Lederen i avdelinga og jeg kom inn og mente at nå skulle det kjøres skikkelig konsulentverksamhet. Da var prosessanlegget den første jobben jeg fikk" (Konrad, konsernintern konsulent).

Han møter med andre ord sine egne idear igjen og vert no og den som skal freiste å setje

desse ideane ut i live, og ikkje berre igangsetje prosjekt og spre faglege idear. Han fekk bruk for nye og andre ferdigheiter i form av å skulle jobbe som konsulent istadenfor å vere idegenerator og selgar i organisasjonstrendar og språklærer i mangementretorikk. No måtte han mobilisere for å freisete å få til konkrete endringar i organisasjonen. Han hadde og sterke interesser knytta til at det skulle gå bra, og at prosjektet skulle bli vellukka. Det var på eit vis deira truverdighet og faglege identitet som stod på spel.

”Nå vet jeg ikke hva de sier, men jeg tror nok at de følte det ganske traumatisk, det prosjektet. De i prosessanlegget (i tydninga leiinga, mi anmerkning) var veldig skeptiske til oss i lang tid, og jeg husker vi hadde det vondt selv også, for vi ble halt inn i et prestisjeprosjekt. (...) Jeg følte et veldig press på at vi måtte lykkes. Dersom vi ikke fikk til noe her, gikk det vi stod for og en del andre stod for når det gjaldt hvordan vi skulle gå inn i en organisasjon og jobbe med den. I ettertid kan man le av det, men vi hadde et skikkelig press på oss”, (Konrad, konsernintern konsulent).

For direktøren som hadde fått initiativet til dette prosjektet så knytta til seg, vart det og sjølv sagt viktige interesser knytta til at dette skulle lykkast. Og nokon frykta at prosessen ville stoppe opp om direktøren forsvann.

”Jeg vet ikke, mange tror det, og frykter det som sådan, men jeg tror det mer er et spørsmål, jeg tror uansett ikke det, jeg kommer til å bruke så mye tid på det at det ikke stopper opp. Det kan jeg ikke, det blir fiasko.” (Didrik, direktøren).

Medverknadsspråket vert forhandla inn.

I det nettverket som er skissert ovanfor ser vi at det er mange aktørar med ulike interesser som finn og treng kvarandre for å få initiert og mobilisert til eit slikt prosjekt. Konrad var nok den som hadde vore den viktigaste som fagleg ideleverandør, og han var dyktig på å selge inn eit konsept, ein ide. Kvar han hadde konseptet frå igjen, var i starten vanskeleg å få fatt i, spesielt sidan det synte seg at dei hadde beslutta at dei ikkje skulle gå opent ut med at dette var eit BPR prosjekt av frykt for motstand frå fagforeiningane. Sentralt i konsernet og i FOU-avdelinga vart dette dermed snakka om som eit BPR prosjekt. BPR var veldig det rette å gjere på den tida, og PA30 skulle vere pilotprosjektet for heile konsernet. Stikkorda dei nytta i staden for BPR, som tverrgåande arbeidsprosessar, prosesstenkjing, fleirfaglege team var og uttrykk for rådande trendar innan managementlitteraturen, ting som var i tida. Noko av ideane til innhaldet i konseptet var noko Konrad hadde frå eit firma som heitte Skill, noko dei hadde laga med utgangspunkt frå konsulentfirmaet Ericsson. Og Ericsson hadde det igjen frå den same skulen som General Electric baserte seg på. Desse tinga var det ikkje mogeleg å oppdrive noko skriftleg på. Som den eine av dei to konsulentane seier;

"Vi hadde ikkje med oss noko slags utdanningsmateriell. Vi brukte eit par foilar med stikkord om kva vi ville gjere, det var ikkje nok. Vi hadde det nok litt for mykje under huda. Vi visste på ein måte kva vi ville gjere" (Konrad, konsernintern konsulent).

Han nyttar eit argument om at konsulenten sin kunnskap er taus, den sit under huda, som svar på kvifor dei ikkje nytta spesielle verktøy eller metodepakkar. Dette er eit argument som ofte er erfaringsbasert, til tross for at dei ikkje hadde erfaring med den type konsulentarbeide før. Dette at dei ikkje hadde nokon ferdig metodepakke å byggje på eller i allefall ikkje ville flagge noko metodisk grunnlag, vart etterkvart eit ankepunkt mot dei, i skuffelsen over at ein ikkje fekk til så store endringar som ein kanskje hadde håpa på, då dei trekte seg ut. Den tradisjonelle diagnostiske ekspertten har og vanlegvis hatt ein slags teknisk illusjon og ei tru på at alle problem let seg instrumentelt løyse berre ein finn den rette teknikk eller metode (Waring 1991). Direktøren som oppdragsgivar og pådrivar vart etterkvart misnøgd med dei to eksterne konsulentane. Han hadde forventa meir og raskare resultat og at det var ein meir ferdig metodologipakke dei kom med.

"Det må jeg si at jeg da i en periode følte meg lurt av dem. I denne kartleggingsfasa på PA30 trodde jeg de kom med et konsept, og ikke en ide, en rimelig vag og for dem en uutprøvd ide, det var det det var." (Didrik, direktøren).

Ein av desse ideane var tanken om ei prosesskartlegging. Prosessar er eit av nøkkelomgrepa i BPR. Det er prosessar som skal endrast, ikkje organisasjonar seier Hammer & Champy (1993:118). Dei lagar ein distinksjon mellom organisasjons einheiter og prosessar, der dei seier at prosessar i motsetnad til organisasjonslinjer er usynlege, utan namn og ufamiliære for folk flest. Hammer har og ein praksisdefinisjon på prosessar, "processes are what companies do" (op.cit.117), samt at desse prosessane korresponderer til naturleg forretningsaktivitet. Før prosessar skal redesignast, er det viktig å forstå prosessane, samt å identifisere og plukke ut dei prosessane som skal "reengineerast". Dette er ifølgje Hammer & Champey utgangspunktet for ei prosesskartlegging. Ein terminologi som vart nytta i forbindelse med prosesskartlegginga, var "As-is" og "As-built". Dette er omgrep som ofte vert nytta i oljeindustrien som uttrykk for no-situasjonen, korleis ein gjer det i dag, og det er gjerne ei oversikt over denne no-situasjonen ein ønskjer å få fram gjennom prosesskartlegginga.

Ei sanning som verserer om konsulentarbeide er at for å få til eit vellukka endringsarbeide må ein ha medverkand frå dei tilsette. Medverknad har og ein allmenn positiv konnotasjon hos dei fleste. Dei konserninterne konsulentane hadde ein ide om å involvere alle tilsette i prosessen for å skape eit omforeint bilete i organisasjonen om kva ein ville få til. Denne ideen presenterte dei for leiinga i prosessanlegget. Ideen hadde dei fått frå ein presentasjon av ein konsulent frå ABB fabrikk som hadde vore med på ein stor jobb der dei hadde intervjuet eller dradd igjennom alle 200 tilsette i ein arbeidsprosessak, som dei kalla det, der dei og hadde teikna kart. Konrad seier om kvifor dei føreslo å intervjuet mest samtlige tilsette;

"Det med troen på, det er veldig dristig å komme rasende med det, og si at vi skal intervju 300 stykker. De holdt på å dette av stolen, og vi presset, og litt av tryggheten av at det var riktig ble på en måte eksempelet fra ABB, der de hadde dratt gjennom 200 personer." (Konrad, konsulent).

Dei fekk tilslutning for denne ideen. Slik sett vart grepet om brei involvering i ei kartlegging frosse fast. Dette er samstundes ein translasjon av BPR då verken den ortodokse (Hammer & Champy, 1993) eller den norske (Willoch, 1994) BPR litteraturen seier noko om medverknad i denne delen av "reengineeringa". Kolbjørn, som den yngste konsulenten av dei to seier;

"Vi hadde ein del små utgangspunkt som vi tømra saman til vår teori, og det presenterte vi i prosessanlegget, og det fall dei for. Vi har vore der frå dag null, der dei bestemte seg for å gå denne vegen" (Kolbjørn, konsulent).

Spredninga av ideane gjennom lesing av managementlitteraturen ser ut til å ha ei mindre direkte rolle enn forventet, då det vert lest lite i industrien. Bøker som kunnskapsformidlar høyrer i lita grad heime her. Det er i stor grad ei muntleg kunnskapsoverlevering, kombinert med ein utstrakt bruk av foilteknologi. Men BPR-bøkene som materielt semiotisk (Latour, 1987) fenomen er viktige i spredninga, som ein aktør i eit nettverk som bidreg til innrulling i høve til merkelappen BPR. Det verka som om ideane frå litteraturen kom meir indirekte via seminar og presentasjonar til prosjektet PA30. I den grad nokon forholdt seg til litteratur, så var det nok mest via FOU konsulenten, Konrad, som delte ut oppkopierte materiale til prosjektgruppa. Nokre av prosjektgruppemedlemmane leste og den norske boka om BPR, skriva av konsulenten og etterkvart ein viktig norsk talsperson for BPR, Bjørn Erik Willoch. Dette skjedde etter at dei støytte på problem då dei skulle konkretisere ideane om kartlegging. Willoch si bok er noko meir praktisk og metodisk retta enn den ortodokse BPR litteraturen, og dei stega han anbefaler m.a. med å utføre kartlegging og utnevne prosessleiarar vart fulgt.

Sjølve ideen om ein skulle nytte kartlegging eller ikkje var ifølgje Konrad allereie teke før dei to vart involvert. Det vart aldri diskutert andre alternative oppstartstrategiar på forbettringsarbeidet som t.d. søkjekonferanse.

"De hadde vedtatt det på en måte, før vi kom med, at det var et element." (Kolbjørn, konsulent).

Men Konrad hadde som vi såg på eit tidlegare tidspunkt jobba ein del i lag med den sentrale PO personen, Per Olav og har slik sett vore ideleverandør til Per Olav som og vart oppfatta som pådrivaren til ideen med kartlegging. Slik sett kan ein seie at Konrad møtte sin eigen faglege ide om kartlegging og at det var konsulentane som forhandla inn medverknad i denne fasa.

Kampen om å definere merkelappene og "dei andre". BPR versus KF.

Det var lenge uklart kva slags type forandringsarbeide PA30 skulle vere, kva ein skulle definere dette som, og ikkje minst kva ein eksplisitt skulle seie om kva for fagleg strategi ein skulle basere seg på. Denne uklarheita i kva ein skulle gjere og korleis ein skulle definere dette gjenspeglar ein slags drakamp, kontinuerlege forhandlingar og reforhandlingar mellom ulike interessegrupper som tilslutt utformar dette prosjektet. Desse interessegruppene er i all hovudsak representert ved kvalitetssjef Kåre og det allereie eksisterande KF arbeidet på den eine sida og Konrad og BPR sitt arbeidsprosesskartleggjingsperspektiv på den andre sida. Forhandlingane omhandla i kva grad dette nye (BPR) skulle vere ein del av eller bryte med det gamle (KF), og omvendt.

Eg spurte i mi intervjurunde kva namn ein har nytta på prosjektet PA30, om det til dømes vart omtala som eit omorganiseringsprosjekt, organisasjonsutvikling, eller endringsarbeide. Svaret eg fekk antyda at dette var svært uklart. PA30 hadde på det tidspunktet ikkje nokon slik felles omtale. Ei stund i starten vart PA30 omtala som eit forbettringsprosjekt til tross for dei klare BPR innslaga. Det hadde som sagt føregått eit arbeide med kontinuerleg forbetring (KF) over 2 år, og som forbettringsprosjekt ville det ikkje bryte for mykje med det allereie oppstarta arbeidet. "Omorganisering var det no ialle fall ikkje", sa Svein Olav personalkonsulenten. Det hadde tydelegvis ein negativ konnotasjon. Leiaren for KF arbeidet, Kåre meinte å kjenne att det ein gjorde i PA30 som rasjonalisering. Han hadde tidlegare jobba som rasjonaliseringskonsulent, og meinte dei hadde gjort mykje det same då.

Først mykje seinare, då ein ny direktør hadde teke over i prosessanlegget og den gamle dro til ein ny direktørjobb utanlands, hadde dei produsert ei plansje med oversikt over dei ulike fasene og dei ulike tiltaka, no kalla eit samla forbettringsarbeide i prosessanlegget. Tiltaka var no frosne fast. Her omtala ein kvalitetsarbeidet som KF og PA30 som Organisasjonsutvikling I, det vil seie den fasa der dei to konserninterne konsulentane var inne. Organisasjonsutvikling II med undertittel BPR vart namnet på den fasa då det eksterne konsulentfirmaet var engasjert. Slik det er presentert i ettertid ser det heile veldig klart, veldefinert og planlagt ut, og forhandlingane og transformasjonane som føregikk vert ikkje synlege. Innhaldet i desse transformasjonane er interessant, då til dømes omgrepet organisasjonsutvikling vanlegvis har vore knytta til eit fokus på læring, og menneskjer i organisasjonar, medan BPR definisjonane i større grad har eit fokus på verdiskapning, produkt og kostnadskutt.

Det tok som sagt og ei stund før PA30 vart definert utad som eit BPR prosjekt. Den sentrale PO initiativtakaren, Per Olav var tidleg eksplisitt på at BPR var ideen i PA30 prosjektet. Men prosjektgruppa i PA30 hadde sjølve bestemt seg for at dei ikkje utad skulle gå ut med at dette var eit BPR prosjekt. Sentralt i konsernet og frå FOU avdelinga vart dette prosjektet i prosessanlegget omtala som eit BPR prosjekt, og det var med forventingar om å studere eit BPR prosjekt eg gikk inn. Først i ei mykje seinare fase då direktøren leigde inn eit konsulentfirma, Management Consulting, vart det ei slaks lukning på dette i form av at det vart eksplisitt definert og flagga som eit BPR prosjekt. Aktiviteten med KF vart samstundes lagt ned, utan at det vart sagt

mykje eksplisitt om det. Dei fekk med andre ord konsulentfirmaet i ryggen og dermed ei slags trygghet til å stå for at det var eksplisitt BPR dei dreiv med. Det var elles ei merkbar endring hjå dei interne medlemmane i prosjektgruppa.

Direktøren seier at han i dag kunne ha vore med og omtala det som ein del av ein organisasjonsutviklingsplan. Men han er ikkje så oppteken av kva omgrep ein skal nytte på det arbeidet ein gjer. Som han seier;

”Men vi kan gjerne kalle det en OU-plan, men jeg tror når det gjelder denne type arbeid, er det alt for mange diskusjoner om hva det skal hete. Vi har hatt noen lite fruktbare diskusjoner i vårt firma. Jeg er ikke så opptatt av navn, men det jeg føler som viktig er at du innen en tidsramme forteller hva du vil. Vi har sagt at innen 1998 skal vi ha oppnådd visse målsetninger som PA30 har gitt, i tillegg til dette så har vi også kjørt dette med opplæring som er lagt i de planer som har gått over en tidsperiode” (Didrik, direktøren).

Direktøren uttrykkjer at det nok var nokon internt som oppfatta PA30 som ein konkurrent til det eksisterande KF arbeidet. Kåre var ein av desse representantane. Han var nok av den oppfatninga om at berre ein køyrde nok kvalitetssirklar, og dersom dei berre hadde definert nok prosjektgrupper, så ville dei nå desse same måla som var sett i PA30. Direktøren seier han sjølv alltid har omtala arbeidet med PA30 som eit ledd på veg mot total kvalitet, og at det inngår som del av eit forbetningsarbeide. Han freistar der med å innrullar KF arbeidet og KF folket i det nye PA30 prosjektet.

Bakgrunnen for innføringa av arbeidet med kontinuerleg forbetring på Snarstad var at Kåre, ein sivilingeniør frå maskinavdelinga ved NTH, som seinare skulle bli leiar for KF arbeidet, og direktøren Didrik dro på eit to-dagars kurs i Oslo om KF arbeide. ”Eit dyrt men bra kurs”, som Kåre omtala det. Han hugsa ikkje kva arrangøren heit. Dei tok med seg ein av dei som seinare og skulle bli henta ut til å vere ein av to prosessleiarane i PA30. Dei fekk vakt interesse for dette med KF arbeide, og presenterte KF for prosessanlegget etter kurset, og fekk vidare etablert ei styringsgruppe for dette arbeidet. Det neste var at dei fekk med alle tillitsmennene. Deretter gikk heile styringsgruppa på kurs i gruppearbeide hos ein lokal konsulent. Denne lokale konsulenten nytta dei og seinare då dei skulle lære opp heile organisasjonen i visse KF teknikkar.

Grenseoppgangane mellom det opprinnelege KF arbeidet og prosjektet PA30 var som sagt uklare i starten. Grunnprinsippa i korleis ein ser på endringar er i utgangspunktet ulike og nokon vil kanskje seie uforeinlege strategiar. Slik kan ein seie at innholdsmessig var PA30 eit konkurrerande prosjekt. Men det kan og oppfattast som politisk sett eit konkurrerande prosjekt i høve til kva satsar ein ressursar på framover. Folk i bedrifta hadde gjennom to år gjort personlege investeringar i høve til KF. KF vart ein del av deira faglege identitet og kunnskapskapital. Det vart difor viktig å kjempe for at KF fortsatt skulle ha ei framtid i organisasjonen. Dei som vart innrullert i arbeidet med PA30 var ikkje folk som hadde arbeida med KF, og det var i tilknytning til PA30 at framtidige muligheitsstrukturar og karrierevegane i organisasjonen låg.

Translasjonar av konseptet:

I følgje tankegangen i BPR konseptet skal endringar skje veldig raskt. Ein skal ikkje dra endringsarbeidet ut i tid, men vere bestemt og køyre det gjennom på kort tid. Det skal med andre ord skje i form av "ein revolusjon over natta" for å nytte BPR-litteraturen sin eigen retorikk. Dette er i motsetnad til tradisjonell KF litteratur, der endringar skal skje i form av små steg og over lang tid, kontinuerleg. Ut frå lokal kjennskap til anlegget valgte direktøren å ikkje snu om på anlegget over natta. Det verka for risikabelt. Dei valgte difor å ta ei litt meir skrittvis gjennomføring av endringane, men innhaldet i endringane vel dei å plukke frå BPR. Dei hadde med andre ord valgt litt frå det eine konseptet og litt frå det andre og freista ei stund å integrere desse. Samstundes som direktøren ikkje ville satse på ei total «reengineering», så var det og han som var utolmodig og pressa på at det skulle gå raskare. Etter at dei to konsulentane hadde trukke seg ut kommenterer direktøren Didrik dei manglande synlege endringane eller effektane slik;

"Det har tatt tid. Gjerne sagt at det ikke er innført sånn over natta, det har jeg rett og slett ikke turt og gjort. Det er ingen mulighet til å gamble på at organisasjonen skal stoppe opp, men det vil tvinge seg ut fra en rekke ting." (Didrik, direktør).

Etterkvart såg vi korleis Konrad var svært dyktig til å innrullere hovudrepresentanten for denne KF grupperinga i PA30, ved å seie at deira interesser er ein del av våre interesser. Ein treng kvalitetsgruppene og sirklane for å få til prosesskartleggjinga. På denne måten fekk ein KF representantane med på laget i staden for å vere motspelarar.

"Han som var den tradisjonelle kvalitetsguruen. (Kåre,mi.anm.) Han blei vi advart om på førehand, for han var sånn tradisjonell. Det lyste skepsis, men etterkvart så fekk vi fram at dette var ikkje så gale. Vi jobba det inn kontinuerleg og viste at disse kvalitetsgruppene, sirklene og opplæringen som han stod for var en viktig støtte for å kunne få til prosesskartleggingen og eventuelle endringer. Han ble en medspiller rimelig fort. Til å begynne med opplevde jeg at han så på oss med skepsis." (Konrad, konsulent).

Kåre på si side, som var leiar og initiativtakaren til arbeidet med totalkvalitet, omtala arbeidet med prosesskartleggjinga i PA30 som ein naturleg del av arbeidet med KF. Slik freista han å la arbeidet med PA30 framstå som eit ikkje konkurrerande perspektiv til KF, og som dermed ikkje truar eksistensen av KF arbeidet.

"Jeg har vært med fra begynnelsen av, det var meg som tok initiativet til denne satsingen vi har gjort. Det med totalkvalitet. Det var en tretrinnsprosess, første trinn var å etablere gruppearbeid. Neste trinn var prosesstaking, prosessanalyse. Den prosesstakingen eller prosessanalysen, den fikk da tittelen PA30. Det er ett trinn i vår KF satsing. Før det var dette med gruppearbeid, og systematikk for gruppearbeidet samt trimme organisasjonen til å takle det. Det er en nødvendig

forutsetning for å kunne ta disse resultatene vidare og gjøre noe fornuftig med dem.” (Kåre, kvalitetssjef).

Men samstundes kom det fram at han som ein del av leiargruppa ikkje hadde vore med i beslutningane om å satse på dette med prosesskartlegging.

”..det begynte med at FOU og folka der kom i kontakt med Didrik og man snakka om det og så litt på det. Og så ble det uten noen særlig diskusjon, bestemt at det skulle bli et prosjekt.” (Kåre, kvalitetssjef).

Han understreka og at han skulle ønskje at leiargruppa var meir med på å ta slike beslutningar. Hans oppfatning var at dette var idear som heilt klart kom frå FOU miljøet. Han og dei andre som hadde jobba med KF oppfatta nok PA30 ideane som ein konkurrent i starten, men jobba veldig aktivt for å behalde sin posisjon. Dei freista lenge å innrullere dette nye i det allereie eksisterande arbeidet, i eit forsøk på å ha kontroll med det, utan at det fekk store reelle konsekvensar.

”Jeg tror det enkelte steder, men både meg og xx (tilretteleggar mi anmerkning) var veldig aktive da, forsøkte å vere veldig aktive, og si at dette er en del av vårt totale program. Det er ikke noen konkurrent, men noe vi skal ha i tillegg...” (Kåre, kvalitetssjef).

Han jobba i det lengste for å unngå at dette nye skulle true hans posisjon, og at dette i prinsippet kunne vere inkompatible ting, men freista i det lengste å foreine desse to. Ved å gjere tydinga av BPR perspektivet mindre, minka han og eventuelle motsetnader, og truande element. Han fortsetjer.

”Etter min mening er det bare en annen side av samme sak, fordi at dette henger sammen, griper inn i hverandre hele veien. I praksis er det ikke snakk om noen businessprosess egentlig.” (Kåre, kvalitetssjef).

Han peikar med dette og på forholdet mellom språklege endringar og andre praksisendringar i organisasjonen som følgje av endringsarbeidet. Og det er dei andre organisatoriske endringane som han han ser på som reelle eller eigentlege, ikkje dei språklege. Denne argumentasjonen både frå Kåre og Konrad framhevar at det lenge var usikkert utad kva slags konsept PA30 baserte seg på, og under kva flagg dei gikk, ja om det var eit BPR prosjekt eller ikkje. Dersom ein ikkje var så eksplisitt på BPR konseptet så var det lettare å la desse ulike tiltaka og strategiane gå side om side, og ein unngikk å måtte konfrontere eventuelle interne konflikter. Før eg tok til på denne studia fekk eg høyre frå FOU aktørar i konsernet at det var eit BPR prosjekt dei hadde sett igang. Så mine forventningar gikk i den retning, og ein kunne og klart kjenne att sentrale element av ideane i dette konseptet. Forvirringa mi vart difor stor då det synte seg at Konrad og medlemmane i prosjektgruppa hadde teke ei beslutning om at det ikkje var BPR dei bedreiv. Og når det og var eit såpass uavklart forhold til KF arbeidet, og Kåre endåtil sa at dette her var det same, var forvirringa komplett. Beslutninga som prosjektgruppa hadde teke med å flagge at det ikkje var BPR forstod

eg utifrå at dette var den første store konsulentjobben dei to eksterne representantane hadde gjort. For dei bedriftsinterne medlemmane i gruppa, var PA30 det første utviklingsarbeidet dei hadde gjort. Slik sett forstod eg reservasjonen ut i frå det at dei hadde prøvd seg litt fram og at dei ville ha ryggen fri og ikkje ville bli evaluert etter BPR kriterier, då dei som sagt hadde modifisert og lokalt tilpassa konseptet.

Kåre nytta det at det var uklart og det at det var ulik benevning på kva PA30 var eller skulle vere for noko i den tida eg var inne og intervjuar, som illustrasjon på at det var eit uavklart tilhøve mellom fagleg strategi representert ved KF og BPR. Og han repeterte sitt forsøk på innrulling ved å seie at prosesskartlegging er ein naturleg del av det allereie oppstarta arbeidet med KF.

”Det er de tingene jeg mener ikke har vært klare nok, de har fått en rekke ulike betegnelser. Jeg skulle ønske at vi hadde definert det klarere i begynnelsen, både hva vi skulle kalle det og hvor det hører hjemme i den prosessen vi startet i -92. Det var det også veldig mange som ikke oppfattet. De oppfattet det som at nå kom det et nytt program. Mens det i virkeligheten har vært enn del av vårt totale program. det er en viktig satsing, og det var riktig å gjøre det, nå i ettertid kan jeg tenke meg at den prosessen var prøvd ” (Kåre, kvalitetssjef).

PA 30 vart av den grunn og i starten putta inn som ein del av det kontinuerlege forbetningsprogrammet. Dermed slapp ein og å ta den ubehagelege jobben med å vere klar på prioriteringar og at det kunne få konsekvensar for makt og myndigheit internt.

Per Olav, den lokale personalkonsulenten i prosjektgruppa, var ikkje sikker på kvar ideen om kartlegginga kom frå. Han hadde ikkje fått med seg inspirasjonen frå ABB kartleggjinga og fokuset på kartleggjing i BPR konseptet. Han visste difor ikkje kvifor alle skulle intervjuast, men han kopla det til det allereie oppstarta arbeidet med kontinuerleg forbetring og kvalitetssirklar som baserte seg på den einskilte si deltaking. Han såg på kartlegginga som ein måte å tilpasse seg det allereie eksisterande KF arbeidet med sin medverknads og fagforeiningsvennlege profil, samt ein mjuk overgang for å minske skepsisen mot dette nye. Han fortsetjer;

”Ja, jeg tror det var viktig at en kjørte et forbedringsprosjekt der alle fikk anledning til å gi sitt bidrag. Og at – hvor bevisst det var, det vet jeg ikke, men det førte – jeg tror iallefall førte til at PA30 ikke ble et sånn ... farlig prosjekt...som liksom ledelsen kjørte, på siden av alt dette småputlet, for å si det sånn, som kvalitetssirklene holdt på med.” (....) ...

”Men at en var med på å gi det en sånn bred deltakelse, involvering, så gjorde en dette prosjektet, selv om det var mye større enn alle de andre til en del av kontinuerlig forbedringsarbeide i PA (prosessanelgget, mi anmerkning).” (Per Olav, personalkonsulent)

Han påpeikte at prosjektet PA30 som eit konkurrerande prosjekt, basert på eit anna endringskonsept vart sett ut i live ved å seie at det er det same som KF. Fagforeiningane hadde adoptert KF som konsept på grunn av ”bottom-up” strategien,

og den store vekt på medverknad og involvering. Gjennom å seie at PA30 hadde ei styringsgruppe i KF, der fagforeiningane var representert, vart på eit vis prosjektet lagt under KF, sjølv om det skulle syne seg uklart kva det skulle innebære. Det konkurrerande elementet vart tilslørt. Og PA30 framstod lenge som det same, ein forbedringsstrategi, og underlagt KF i form av styringsgruppa. Dei hadde vel heller ikkje faglege føresetnader til å sjå dei reelle konsekvensane før dei konkrete forslaga kom. Og slik sett var det vel ikkje så rart at det var først då at konkrete tiltak vart føreslått at det vart noko å gripe fatt i. I styringsgruppa fekk ein ein alianse mellom representantar for det faglege innhaldet i konseptet KF og fagforeiningane med sine interesser om medverknad og demokrati. Det var klart ei litt nedlatande haldning blant PA30 medlemmane overfor det eksisterande arbeidet med KF. Personalkonsulenten Svein Olav omtalar det arbeidet som kvalitetssirklane holdt på med som "det småputlet".

Direktøren hadde og lagt vekt på at han ville ha dei dyktigaste folka til dette. Ved å seie at ein eksplisitt skulle ha med dei beste folka i dette prosjektet var direktøren med på å lage dette prosjektet til ein del av ein karriere stige. Det vart eit slags A-lag av dei som var med og innanfor. B-laget vart dei som var utanfor og som stort sett stod for dei gamle tankane om KF, kontinuerleg forbedringsarbeide. Desse sat stort sett i det som vart kalla styringsgruppa for forbedringsarbeidet PA30. Å knytte seg til, eller å bli knytta til eit leiingskonsept er og eit identitetsskapande prosjekt. Skulle ein tilhøyre "det nye" BPR med IT konnotasjonar, eller skal ein tilhøyre "det gamle" som vart fasa ut?

Frå språklærar til språkkunstnar.

I mitt empiriske materiale er det først og fremst ei spenning mellom diagnose og språk som er det framtreidande ved konsulentarbeide. Det er ei forventning til konsulenten om å oppfylle ei slags ekspertrolle, at dei skal ha ein fasit, vite løysinga på problema. Dei kjem jo og frå konsernets FOU avdeling. I det å vere ekspert ligg det å stille ei diagnose og kome med faglege tiltak og løysingar på problema. Tradisjonelt er det lagt stor vekt på metoder og verktøy som styrande for korleis konsulentarbeide skal utførast. Det eksisterer dermed ein slags standard for kva oppgåver som skal gjerast, korleis dei skal verte handtert og kva rekkefølge dei skal ha, jamfør vassfallsmetoden. På dette grunnlaget kan konsulentarbeide planleggast med utgangspunkt i ein spesifikasjon av problemet og den kompetanse som står til disposisjon. Arbeidet føregikk berre delvis slik i dette prosjektet. Den overordna faseinndeling som er gjort i prosjektet i dei fire fasene; initieringsfasa, kartleggingsfasa, analyse fasa og implementeringa følgjer ein slik type logikk. Men der stopper og likskapen. Ut over det hadde konsulentane i veldig lita grad ein ferdig utvikla metodepakke eller spesielle verktøy som er forventninga til den type ekspert. Direktøren uttrykkjer og skuffelse over at dei ikkje oppfyller desse kriteria som ekspertar med ferdige metodepakkar. Konsulentane sin sjølvforståelse er meir i retning ein slags prosessekspert, inkludert at dei meiner å ha ein slags taus erfaringsbasert kunnskap som kjenneteiknar handtverkaren, tiltross for at dei ikkje hadde gjort ein slik jobb før. Samstundes gjennom å promoterte eit konsept og ein ide så bidreg dei i å stille ei diagnose og å føreskrive ein medisin for organisasjonen. Diagnosen er den forfeila

funksjonsorganiseringa og mangelen på organisering etter verdikjeda. Medisinen er prosesstenkjing, prosessorganisering og kunde-leverandør prinsippet. Men det er eit tvetydigheit når det gjeld forholdet mellom diagnose og løysing. Prosess og prosessorganisering kan vere både problemdefinering og løysing.

I tillegg til desse forventningane og sjølvforståingane om konsulenten som diagnostiserande ekspertar, utøver konsulentane i stor grad ein språkleg aktivitet i organisasjonen. Når folk i organisasjonen tek til å nytte metaforen "glavalag" for mellomleiarane i organisasjonen, og omtalar dei som er imot dei BPR baserte endringane (gjerne kvalitetsfolk) som esel, gulostar og treige, er dette døme på eit resultat av den type konsulentarbeid. Dømer på plattituder frå BPR-caset kan vere det gjentakande mantraet om kunden, prosessorganisering på tvers, horisontale arbeidsprosessar. Desse språklege plattitudene skal skape språklege vanar hos folk som skal fylle kommunikasjonsskløfta mellom grupper internt i organisasjonen og mellom organisasjonen og konsulent. Innanfor Czarniawska-Joerges sitt perspektivet vert denne kunnskapen knytta opp til moralske og demokratiske spørsmål om korleis dei meiningane som allereie eksisterer i organisasjonen skal ivaretakast. Det språklege konsulentarbeidet bidreg og til å definere røyndomen i organisasjonen. Begrepa og orda dei nytta bidreg til denne definisjonamakta. Etter dette konsulentarbeidet ser "alle" i organisasjonen prosessar overalt. Alt er prosessar. Og ein ser og no kundar og verdikjeder overalt. Konsulentane gjennom å vere språklærarar for nye ord og uttrykk, eit nytt språk, har og bidratt til å forme kva ein ser og korleis ein tenkjer om organisasjonen og organisering i bedrifta.

Som utøver av desse språklege ferdigheiter bidreg konsulenten til å skape identitet hos seg sjølv og andre. Til dømes kan ein gjennom å starte eit slikt endringsarbeid ved hjelp av BPR vise for omverda at ein er ein moderne organisasjon, ein moderne leiar som er endringsvilleg, som tilhøyrrer framtida og det nye, den nye teknologien. Denne bruken av språk kan både fungere sjølvutviklande for sjølvforståelsen som March påpeiker, og bidra i ein kamp om definisjonsmakt i organisasjonen eller ovanfor grupper i organisasjonen som Czarniawska-Joerge snakkar om. Gjennom at konsulentane bidreg til å definere identiteten til "dei andre", til dømes dei som driv med kvalitetsarbeide og ikkje BPR, utøver dei definisjonsmakt, noko som er viktig i ei mobilisering. Det uttalte behovet for endringar og kravet om effektivitet og produktivitet kan berre vere ein eksplisitt måte å legitimere endringsarbeidet på, då økonomi og produktivitet er argument med ei spesiell gjennomslagskraft.

Eit av dei viktigaste ferdigheitene i konsulentarbeid er ei retorisk dyktigheit, og evna til å sjonglere eller improvisere med argument, situasjonar og aktørar, stort sett å improvisere i høve til konteksten. Konsulenten er dyktig i å skape ein diskurs om behovet for det nye endringsarbeidet og det nye prosjektet, samt å mobilisere ressursar i høve til denne diskursen.

Konsulenten må makte å bygge opp og oppretthalde eit tilstrekkeleg aktørnettverk gjennom ei serie translasjonar, ut frå dei erfaringar og tolkningar av hendingar som melder seg fortløpande i prosessen. Om konstruksjonane vert for drøye, sprekk aktørnettverket. KF-styringsgruppa, som i røynda ikkje var nokon styringsgruppe, og

ein omfattande medverknad i kartlegginga som ikkje vart fulgt opp i analyse og design er to dømer på å freiste å innrullere aktørgrupper utan reelt samanfallande interesser med "translatørane".

For å få til eit endringsarbeid i ein organisasjon må konsulenten nytte seg av improvisasjon, ho/han må vere ein god improvisatør, å improvisere i høve til den lokale konteksten, dei spesifikke tilhøva og personane dei møter i det konkrete konsulentarbeidet for å freiste å endre bedriftspraksisen. Med utgangspunkt i mitt materiale ser eg på konsulentarbeid som ei form for aktørnettverksarbeid som Latour snakkar om. Eit arbeid som handlar om å mobilisere og innrullere ulike aktørar. Innrulleringsgrunnlaget er at du og prøver å bidra i det diagnostiske. Ved å inkludere språk utvider vi rommet for kva som er verkemiddel i innrulleringsarbeidet. Heri ligg det ei forventning om at bruken av omgrep skal gjere noko, vere effektive, ikkje berre vakre. Dette er eit språkleg argument ut over menneskeleg sjølvforståing. Bruddet ligg ikkje i det diagnostiske, men i vassfallstolkninga.

Improvisasjonsevna og innhaldet i improvisasjonsarbeidet går i høve til denne mobiliseringa. Aktiviteten i spennet mellom språklærar og nettverksbyggjar er det eg meiner med konsulenten som språkkunstnar.

Litteratur:

Abbott, Andrew (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago og London: The University of Chicago Press.

Argyris, Chris & Schön, Donald (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. California: Addison-Wesley Publishing Company.

Askvik, Steinar (1990), *Rådgivning, rutine eller rituale? Tre perspektiv på bruk av konsulenter i organisasjon og ledelse*. Bergen: Administrativt forskningsfond. AFF nr. 8/90-E.

Askvik, Steinar (1992), *Brukermønster og holdninger til LOU-konsulenter. Noen foreløpige resultater fra NIPA-undersøkelsen*. Bergen: Administrativt forskningsfond. AFF nr. 11/90-E.

Bergman, Helge og Halvorsen, Kjersti (1990), *En annotert bibliografi til prosjektet: "konsulenter, lederutvikling og virkninger"*. Bergen: Administrativt forskningsfond, NHH.

Bijker, Wiebe E. & Hughes, Thomas & Pinch, Trevor (1987), *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1988), *Att handla med ord. Om organisatorisk prat, organisatorisk styring och företaksledningskonsulentering*. Stockholm: Carlsons Bokförlag.

Davenport, Thomas H. (1993), *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*.

Finne, Håkon & Levin, Morten & Nilssen, Tore (1993) *Strategisk bedriftsutvikling på norsk. Sluttevaluering av BUNT-programmet*. Trondheim: SINTEF-IFIM

Finne, Håkon (1991), *"Dette vet vi fra før", sa disponenten. Om BUNT-konsulenters arbeid i 22 bedrifter*. Trondheim: SUM-rapport 91-08, IFIM-notat 18/91.

Grimen, Harald (1991), *Taus kunnskap og organisasjonsstudier*. Bergen: LOS-senter Notat 91/28.

Halvorsen, Kjersti (1990), *Evaluering av et lederutviklingsprogram*. Bergen: Administrativt forskningsfond ved NHH. AFF-rapport; 12/90-E.

Halvorsen, Kjersti (1991), *"Dette sa de". Delrapport i prosjektet konsulenter, lederutvikling og virkninger*. AFF-rapport

Halvorsen, Kjersti (1992), *Noen linjer i bedriftsrådgivningens idehistorie*. Bergen: LOS-senter Notat 92/39.

Halvorsen, Kjersti (1995), *Hvordan gjøre mangementkonsulenter forskbare?* Bergen: LOS-senter Notat 9502.

Nesheim, Torstein (1997), *Bedriftsrådgivning i Norge: Bedrifter, markeder og tjenester*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport 54/97.

Nesheim, Torstein (1993), *Management Consultancy in Norway*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport 64/93.

Hagedorn-Rasmussen, Peter (2000), *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik- Politiske prosesser påtværs af organisatoriske grænser. En analyse av sammenhenge mellem koncepter, forandringer og arbejdsforhold*. København: Institutt for Miljø, Teknologi og Samfund. Roskilde Universitetscenter.

Hammer, Michael & Champy, James (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Johansen, Svein T. & Lines, Rune & Grønhaug, Kjell (1999), *Konsulentbruk og strategiskendringsevne i foretak*. Bergen: SNF Stiftelsen for samfunns- og næringslivs forskning. Rapport 51/99.

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

Latour, Bruno (1987), *Science in Action*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Levin, Morten & Nilssen, Tore (1990), *Evaluering av BUNT-programmets konsulentopplæring*. Trondheim: SUM-rapport 90-01. IFIM-notat 12/90.

Levin, Morten & Nilssen, Tore (1991), *Evaluering av programmer ved NTNFs avdeling for bedriftsutvikling*. Trondheim: SUM-rapport 91-04. IFIM-notat 15/91.

Lippit, Gordon & Lippit, Ronald (1986), *The consulting process in action*. California, University Associate.

March, James G. (1991), Organizational Consultants and Organizational Research. *Journal of applied communication research*, Vol.19, Heftenr.1-2.

Moltu, Berit (2000), Revolusjonen som spredde seg – Business Process Re-engineering. Om den nyttige dobbeltydinga. I Rolfsen, Monica (red.): *Trendenes Tyranni*. Bergen: Fagbokforlaget.

Poulfeldt, Flemming & Brask, Jørgen & Poulsen, Per Thygesen (1999), *Bruk av konsulenter. Når samarbeidet skal lykkes*. København: Handelshøyskolens forlag.

Poulfelt, Flemming (1982), *Konsulentlære*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Risling, Anders (1989), *Konsult i organisation*. Borås: Natur och Kultur.

Sadler, Philip (1998), *Management Consultancy , a handbook for best practice*, London: Kogan Page.

Schein, Edgard (1988), *Process Consultation Vol.I. It's role in Organizational Development*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Sejerstedt, Francis (1993), *Managere og konsulenter som manipulatorer. Noen refleksjoner over etikkens suspensjon*. Oslo: TMV, Senter for teknologi og menneskelige verdier, Uio.

Waring, Stephen, P. (1991), *Taylorism Transformed. Scientific Mangement Theory since 1945*. Capel Hill: University of North Carolina Press.

Willoch, Bjørn-Erik (1994), *Business Process Reengineering – en praktisk innføring og veiledningen*. Bergen: Fagbokforlaget.

¹ Ein del av det NORAS-finansierte LOS-programmet (Ledelse, organisasjon og styring) i Bergen.

² Det trondheimsbaserte, NTNF-finansierte forskningsprogrammet, SUM, Strategisk utvikling gjennom medverknad, ein del av BUNT-programmet (Bedriftsutvikling gjennom ny teknologi).

³ Bedriftsutvalet, eit rådgivande organ der fagforeiningar og leiinga møtest.