



uis.no

Bjørnar Fahle

Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren og lederutfordringer knyttet til dette

Masteroppgave

Vår 2009

Masteroppgaven er innlevert som del av
Masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i
Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2009

FORFATTER:

Bjørnar Fahle

VEILEDER:

Dr. philos, Professor Knud Knudsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren
og lederutfordringer knyttet til dette**

EMNEORD/STIKKORD:

**Olje- og gasssektoren, eksterne konsulenter, lederutfordringer, atypiske
tilknytningsformer for arbeid, trepartsrelasjoner**

SIDETALL: 86

STAVANGER: 12. juni 2009

Forord

Masteroppgaven er på mange måter et symbol på at mastergraden er fullført og det er ikke uten en følelse av vemod, at jeg nå avslutter min tid som student ved masterstudiet i endringsledelse ved universitetet i Stavanger.

Jeg vil først takke min veileder Knud Knudsen for gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Videre vil jeg takke Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF), som fikk meg til å bli interessert i temaet og som underveis har bidratt med faglig støtte og ikke minst raske, konstruktive og verdifulle tilbakemeldinger.

Jeg vil også rette en takk til bedriftene og de enkelte intervjuobjektene som jeg har vært i kontakt med, som har vist stor velvillighet og vært behjelpelig i forhold til innsamling av data til denne studien.

Til slutt vil jeg også takke min samboer Christina Storvik for motiverende støtte og tålmodighet under hele prosessen.

Stavanger, juni 2009

Bjørnar Fahle

Sammendrag

Denne masteravhandlingen er en studie av bruk av eksterne konsulenter og hvilke lederutfordringer som knytter seg til bruk av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren. Formålet med studien er å få innsikt i og forståelse rundt et felt i en sektor som det eksisterer lite forskning om. Utgangspunktet for studien er en analyse av i hvilken grad bedrifter i olje- og gasssektoren benytter seg av innleie av høyt kompetente konsulenter, hvor i bedriftene konsulentene benyttes og hvilke motiver bedriftene har for innleien av konsulentene. Videre er hovedfokuset for studien hvilke lederutfordringer som lederne i slike bedrifter opplever ved å ha innleide konsulenter. Studien har analysert to bedrifter i olje- og gasssektoren for å belyse temaet i en slik kontekst.

Studien er en eksplorerende studie og den metodiske tilnærmingen er av kvalitativ art, hvor empirien er basert på 11 dybdeintervjuer med ledere, konsulenter og faste ansatte i de to bedriftene.

Forskningen på dette temaet i denne konteksten er i stor grad mangelfull og på bakgrunn av dette kan denne studien medvirke til å gi innsikt og forståelse rundt et tema som er lite utforsket. Forskning rundt dette temaet er viktig, og kan bidra til og utforske å skape forståelse rundt utfordringer knyttet til arbeidsrelasjoner i det postindustrielle samfunnet.

Studien avdekket at begge bedriftene benyttet seg av en stor grad av eksterne konsulenter innen kjernevirksomheten, og at de viktigste motivene til dette knyttes til mangel på kompetent arbeidskraft i sektoren og bedriftenes ønske om økt fleksibilitet. Funnene viser på mange måter å kunne modifisere den tradisjonelle teorien for arbeidstilknytning, i den konteksten som denne studien tar utgangspunkt i. Studien viser også at lederne opplever flere utfordringer og implikasjoner knyttet til å ha høyt kompetente konsulenter inne i bedriftene. Disse utfordringene knytter seg særlig opp mot den avhengigheten som bedriftene opparbeider seg av konsulentene, det store antallet konsulenter som leies inn til bedriftene og den organisatoriske rettferdigheten i forhold til likebehandling - forskjellsbehandling av faste ansatte og eksterne konsulenter.

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Problembakgrunn.....	2
2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning	3
2.1 Endringer i tilknytningsformer for arbeid	3
2.2 Ulike tilknytningsformer	4
2.2.1 <i>Fast ansatt</i>	4
2.2.2 <i>Midlertidig ansatt</i>	5
2.2.3 <i>Kjøp av tjenester fra en annen virksomhet eller selvstendige konsulenter</i>	5
2.2.4 <i>Innleie av arbeidskraft</i>	5
2.3 Atkinsons teori om den fleksible bedrift	6
2.4 Transaksjonskostnadsteori.....	8
2.5 Ressursbasert teori	9
2.6 Bruk av eksterne konsulenter	10
2.6.1 <i>Bedrifters motiv for bruk av eksterne konsulenter</i>	10
2.6.2 <i>Kostnader og fleksibilitet</i>	11
2.6.3 <i>Kunnskap og konkurransefortrinn</i>	12
2.6.4 <i>Dynamiske omgivelser og eksterne konsulenter i kjernevirksomheten</i>	14
2.6.5 <i>Institusjonell praksis – en forklaring i nasjonal kontekst</i>	16
2.6.6 <i>Et nyansert bilde på hypotesen om dekopling</i>	16
2.6.7 <i>Implikasjoner for organisasjoner og organisasjonsteori</i>	17
2.7 Ledelse av eksterne konsulenter	18
2.7.1 <i>Bedriftens avhengighet av eksterne konsulenter</i>	19
2.7.2 <i>Antall eksterne konsulenter i bedriftene</i>	20
2.7.3 <i>Integrasjon av de eksterne konsulentene</i>	21
2.7.4 <i>Organisatorisk rettferdighet</i>	22
3 Metode	24
3.1 Empirisk kontekst – Olje- og gasssektoren	24
3.1.1 <i>Operatørbedriften</i>	25
3.1.2 <i>Oljeservicebedriften</i>	26
3.2 Kvalitativ tilnærming.....	26
3.2.1 <i>Undersøkelsesopplegg</i>	27
3.3 Datainnsamling	28
3.3.1 <i>Intervju</i>	28
3.3.2 <i>Intervjuguide</i>	28
3.3.3 <i>Valg av intervjuobjekter</i>	29
3.3.4 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	32
3.3.5 <i>Analyse av data</i>	34

3.4 Reliabilitet og validitet	34
3.4.1 Metodens muligheter og begrensninger.....	34
3.4.2 Etske vurderinger.....	36
4 Analyse.....	37
4.1 Bruken av eksterne konsulenter.....	37
4.1.1 Trepartsrelasjon.....	37
4.1.2 Omfang, oppgaver og ansvar.....	39
4.2 Motivet for bruken av eksterne konsulenter	42
4.2.1 Mangel på kompetent arbeidskraft	43
4.2.2 Fleksibilitet og institusjonell praksis	44
4.2.3 "Try-and-hire"	47
4.2.4 Dynamiske omgivelser	47
4.3 Bedriftenes avhengighet av konsulentene	49
4.3.1 Avhengighet i forhold til tap av kompetanse.....	50
4.3.2 Avhengighet knyttet til informasjonsutveksling.....	53
4.3.3 Avhengighet og opportunistisk adferd.	57
4.4 Antall	58
4.4.1 Praksis i sektoren.....	59
4.4.2 Lojalitet og oppfølging.....	60
4.4.3 Konsekvenser for arbeidsmiljø og organisatorisk utvikling	61
4.5 Integrasjon av konsulentene	63
4.5.1 Faglig integrasjon.....	63
4.5.2 Sosial integrasjon.....	66
4.5.3 Integrasjon og kunnskapslekkasje.....	68
4.6 Organisatorisk rettferdighet.....	70
4.6.1 Sammenligning mellom faste ansatte og konsulenter	70
4.6.2 Utfordringer knyttet til fordelig av oppgaver og stillinger.....	72
5 Konklusjon	74
5.1 Bruk og motiv for bruk av eksterne konsulenter	74
5.2 Lederutfordringer ved bruk av eksterne konsulenter.....	75
5.3 Temaets og funnenes relevans	80
5.4 Begrensninger ved studien og videre forskning	81
6 Referanseliste	83

Vedlegg 1: Intervjuguider

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

1 Innledning

Det tradisjonelle arbeidsforholdet mellom bedrifter og arbeidstakere har vanligvis hatt fast ansettelse som den typiske tilknytningsformen. I løpet av de siste tiårene, og spesielt fra 70-tallet og utover, har denne tilknytningsformen i økende grad blitt utfordret av atypiske former for arbeidstilknytning. De globale økonomiske endringene medførte endringer i markedene og konkurranseforholdene som ga større usikkerhet for bedriftene. Kravet til lønnsomhet ble strengere, gjerne med sterkere kundefokus for å kunne fortsette å være en markedsdyktig aktør. Gjennom denne utviklingen vokste det fram et behov fra bedrifter om å kunne være mer tilpassningsdyktige, med større vekt på fleksible løsninger. En konsekvens var at bedrifter oftere søkte å etablere nye atypiske tilknytningsformer for arbeid som skulle bidra til å forbedre deres fleksibilitet, framfor hva den tradisjonelle faste ansettelsen medførte. Dette er tilknytningsformer som deltidsarbeid, midlertidige ansettelser, engasjementsavtaler, bruk av underleverandører ved for eksempel outsourcing, og innleie av arbeidskraft som eksterne konsulenter. Slik innleie av eksterne konsulenter kan være fra bemanningsbyråer og konsulentfirmaer, men også selvstendige næringsdrivende som inngår en kontrakt direkte med innleiebedriften. Disse ansettelsesrelasjonene medfører en løsere kobling mellom bedriften og arbeidstakeren, og gjør at bedriftene kan oppnå en større fleksibilitet.

I denne oppgaven vil fokuset være rettet mot olje- og gasssektoren. Det er en sektor som har vært i sterk vekst de siste tiårene og hvor behovet for kompetent arbeidskraft har vært stort. Spesielt har bransjen etterspurt arbeidskraft med høy teknisk kompetanse i det som bedriftene definerer som sin kjernevirksomhet. Mens innleid personell tidligere ofte var personer som ikke fikk fast ansettelse, er det nå mange som ønsker å arbeide som eksterne konsulenter. Ved at de besitter en etterspurt kunnskap, kan de oppnå en høyere belønning og gunstigere betingelser ved å leie seg ut. Denne utviklingen har ført til at bedrifter innen sektoren i stor grad har måtte leie inn kompetent arbeidskraft som også inngår i bedriftens kjernevirksomhet. Dette synes på mange måter å utfordre tradisjonell teori på området.

Denne oppgaven vil ta for seg bruken av eksterne konsulenter med høy teknisk kompetanse i olje- og gasssektoren og drøfte hvilke utfordringer dette medfører for lederne i innleiebedriften. I hvilken grad og hvor i bedriftene brukes eksterne konsulenter og spesielt hvilke utfordringer lederne i bedriften står ovenfor når de har innleide konsulenter å forholde seg til.

Det finnes lite forskning på bruken av ekstern arbeidskraft i olje- og gasssektoren, og når det gjelder lederutfordringer dette medfører er forskningen så å si fraværende. Denne oppgaven vil ha som mål å gå i dybden i to relevante bedrifter i sektoren for å avdekke interessante elementer og funn knyttet til dette problemområdet. Hensikten med oppgaven er å få en dypere forståelse og kunnskap om temaet, som forhåpentligvis kan gi noe innsikt i et felt som ennå ikke er godt utforsket.

1.1 Problembakgrunn

I denne oppgaven er intensjonen å se på bruken av atypiske tilknytningsformer for arbeid i olje- og gasssektoren. Fokuset for oppgaven vil spesielt være å se på innleie av eksterne konsulenter som form for arbeidstilknytning. Oppgaven tar for seg i hvilken grad det brukes eksterne konsulenter med høy teknisk kompetanse i to utvalgte bedrifter i olje- og gasssektoren, og på hvilken måte de eksterne konsulentene brukes i bedriftene. Videre vil oppgaven ha hovedfokus på hvilke lederutfordringer som oppstår ved bruk av innleie av konsulenter. Disse lederutfordringene vil bli knyttet opp mot begrepene: avhengighet, antall, integrasjon og rettferdighet.

Ut fra denne problembakgrunnen har det blitt utledet seks forskningsspørsmål som oppgaven skal ta mål om å svare på.

Bruken av eksterne konsulenter:

1. I hvilken grad bruker bedrifter i olje- og gasssektoren eksterne konsulenter, og brukes disse i kjernevirksomheten?
2. Hvilke motiv legger bedriftene til grunn for bruk av eksterne konsulenter?

Lederutfordringer ved bruk av eksterne konsulenter:

3. Blir bedriftene avhengig av de innleide, og hvordan oppleves den avhengigheten som oppstår av de eksterne konsulentene som leies inn?
4. Hvilke konsekvenser medfører det å ha et stort antall innleide i bedriftene, og oppleves et stort antall innleide som et problem?
5. I hvilken grad blir de eksternt innleide integrert i den bedriften de er innleid til, og hvordan legger bedriftene til rette for integreringen?
6. Oppfatter de internt ansatte og de innleide konsulentene at de behandles rettferdig i forhold til hverandre, og opplever ledere utfordringer knyttet dette?

2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapitlet presenteres teoretisk bakgrunn og relevante teorier som har hatt betydning for forskning innen feltet atypiske tilknytningsformer for arbeid. Oppgaven vil først se på utviklingen av tilknytningsformer for arbeid og hvilke tilknytningsformer som er de mest nærliggende. Videre presenteres relevante teorier for feltet som er Atkinson modell av den fleksible bedrift, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori. Disse teoriene presenteres fordi de legger grunnlaget for oppgavens problematisering av elementer innenfor temaet.

2.1 Endringer i tilknytningsformer for arbeid

Den konvensjonelle formen for arbeidstilknytning og relasjoner i arbeidslivet har gjennom historien stort sett basert seg på et tosidig relasjonsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Men den senere tids utvikling av arbeidslivet har medført andre krav til tilspasninger som har gjort at den vanlige topartsrelasjonen har blitt utfordret.

De globale endringene på 1970-tallet, spesielt i økonomien, medførte nye forhold som gjorde at de tradisjonelle ansettelsesforholdene, som hadde vært normen gjennom nesten hele det tjuende århundre, begynte å endre seg (Kalleberg, 2000). Endringene i verdensøkonomien medførte økt konkurranse og usikkerhet blant organisasjoner, som skapte et større press med økte lønnsomhetskrav. Gjennom dette måtte organisasjonene skape mer fleksible kontrakter med deres ansatte for å kunne møte kundenes krav. Disse endringene medførte en søken etter en større grad av fleksibilitet i ansettelsesformene, som førte til at atypiske tilknytninger mellom arbeidstaker og organisasjoner utviklet seg og begynte å vokse fram. Disse atypiske relasjonene ble fasilitert av den teknologiske utviklingen i informasjons- og kommunikasjonssystemer som gjorde at organisasjoner lettere kunne spesialisere deres produksjon, raskt samle personell for prosjekter og i større grad stole på leverandører utenfor egen organisasjon (Kalleberg, 2000).

Atypiske relasjoner i arbeidslivet er ikke noe nytt, dette har eksistert i lang tid, men den utviklingen og ekspansjonen som har skjedd innen dette området i de siste tiårene gjør at det kan ses på som et brudd i forhold til det normale arbeidsforholdet som har vært den konvensjonelle måten å arrangere arbeidsforhold på. Arbeidsrelasjoner som i mye større grad baserer seg på løsere forhold enn hva som tidligere har vært normen, som midlertidig, faste betingelser og ”contingent” basis, har vokst fram over hele verden og har fått en sentral betydning innen feltet arbeidslivsforskning (Connelly & Gallagher, 2004).

2.2 Ulike tilknytningsformer

Når det gjelder ulike tilknytningsformer for arbeid så skiller Nesheim (1999) hovedsaklig mellom fire ulike typer. Han tar utgangspunkt i kundens produksjons- eller verdiskapningsprosess, og viser hvordan det i organiseringen av disse aktivitetene kan skilles mellom de fire ulike måtene å organisere arbeidet på. Disse er fast ansatt, midlertidig ansatt, kjøp av tjenester fra en annen virksomhet eller selvstendige konsulenter og innleie av arbeidskraft. I de to første formene organiseres arbeidskraften internt, i den tredje organiseres den eksternt, mens den siste er en mellomform av de to andre.

2.2.1 Fast ansatt

Fast ansettelse er den konvensjonelle formen for arbeidstilknytning. Dette er hovedregelen i industrisamfunnets arbeidsliv og innebærer at arbeidstakeren har et fast arbeidsforhold til organisasjonen, og er ansatt for et ubegrenset tidsrom. Skal dette avsluttes, må arbeidstakeren avskjediges eller sies opp, eventuelt kreve avskjed eller selv si opp. Fast ansettelse er hjemlet i de fleste lands lovverk og i Norge står denne praksisen strekt, med noen unntak i loven.

Det er flere grunner til at fast ansettelse er hovedregelen. Dette er med på å skape mer forutsigbarhet hos alle parter. Arbeidstakeren har en forutsigbar hverdag og en fast inntekt, som bidrar til å skape trygghet. Dette forholdet skaper også forutsigbarhet hos bedriftene ved at de hele tiden vet hvilken arbeidskraft de disponerer over, som gjør at de kan planlegge fremtiden på en forutsigbar måte. Colbjørnsen (2003, s. 165) mener også at faste ansettelsesforhold gjør det lettere for bedrifter å gjennomføre omstillinger, ved at slike forhold legger grunnlaget for tillitsbygging mellom partene som bidrar til et godt klima. Fast ansettelse blir også ofte framstilt som det mest hensiktsmessige for samfunnet som helhet. Spesielt fremmes dette av forkjempere for det institusjonelle perspektivet (Barley & Kunda, 2006). De mener at fast ansettelse skaper et mer trygt og forutsigbart arbeidsliv som reflekterer over på samfunnet, og at det er slike ansettelsesforhold som bør være normen.

Det faste ansettelsesforholdet har også sine ulemper, og da spesielt for bedriftene. Dette forholdet begrenser til en viss grad den fleksibiliteten som bedrifter ønsker seg. Lovverket, og spesielt det sterke oppsigelsesvernet vi har i Norge, gjør at bedrifter til en viss grad blir hemmet i prosessen med å tilpasse sin arbeidstokk til raske markedssvingninger. Bedriftenes manglende muligheter til å tilpasse bemanningen etter svingninger i etterspørselen, tidsavgrensede prosjekter og enkelt skifte ut kompetanse medfører at deres fleksibilitet blir svekket (Colbjørnsen, 2003).

2.2.2 Midlertidig ansatt

Midlertidig ansettelse vil si at arbeidstakeren er ansatt for et begrenset tidsrom. Denne arbeidsformen er lovregulert og kan i hovedsak benyttes a) når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften, og for b) reelle vikariater, dvs. for å erstatte ansatte som er syke, har ferie eller permisjon fra sin stilling (Nesheim, 1999). Midlertidige ansatte kan ofte være personer som ikke får fast ansettelse, men også personer som ikke ønsker fast ansettelse.

2.2.3 Kjøp av tjenester fra en annen virksomhet eller selvstendige konsulenter

Kjøp av tjenester fra en annen virksomhet er noe bedrifter benytter seg av i stedet for selv å ha ansatte på et område. Her blir ikke arbeidet organisert internt i bedriften, men av ansatte i leverandørbedriften eller selvstendige konsulenter. Her er det den eksterne bedriften som står ansvarlig for det arbeidet og kvaliteten som blir levert, og som har personalansvaret for personellet som utfører tjenesten. Dette blir ofte referert til som underleveranser og outsourcing og omhandler ofte faste kontrakter for spesifikke oppgaver. Godtgjørelse for tjenesten skjer enten på timebasis eller for den definerte oppgaven. Kontrakter innen kjøp av tjenester kan både være kortsiktige og langsiktige (Gjelsvik, 1998).

2.2.4 Innleie av arbeidskraft

Med innleie av arbeidskraft menes at *”virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidskraften for en viss periode, og ikke en spesifisert tjeneste eller vare”* (Nesheim & Hersvik, 1999, s. 90). Her vil den eksterne arbeidskraften være innleid fra en bemannings- eller konsulentbedrift, og det er utleiebedriften som er arbeidsgiver, ansvarlig for ansettelse og betaler lønn. Mens det er inneleiebedriften som er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet, herunder også forhold knyttet til helse, miljø og sikkerhet på arbeidsstedet. Denne formen er en mellomform mellom intern og ekstern organisering av arbeidskraften. Denne formen for arbeidstilknytning skiller seg dermed fra de andre tre formene ved at det impliserer et trepartsforhold. Arbeidstakeren er ansatt i en virksomhet, og arbeider under en annen virksomhets ledelse. Vi kan her skille mellom tre typer av utleie. Den første er utleie fra profesjonelle utleiebyråer og vikarbyråer som for eksempel Manpower. Den andre typen er utleie fra industri- og konsulentbedrifter som er såkalte ordinære virksomheter. Disse kan ha utleie som en tilleggsfunksjon til hva som er deres kjernevirksomhet, for eksempel når de har overskudd på arbeidskraft. Utleie kan også være deres kjernevirksomhet, ved for eksempel konsulentbedrifter hvor de som er utleid er fast ansatt i konsulentbedriften. Den tredje typen er selvstendig næringsdrivende som inngår en direkte kontrakt med bedriften. Denne skiller

seg fra de to andre ved at det her er en topartsrelasjon. Men slike selvstendig næringsdrivende kan også være formidlet via et bemanningsbyrå på samme måte som de andre innleide, men at de ikke er ansatt i bemanningsbyrået eller konsulentbedriften. Her tar den innleide et oppdrag gjennom en tredjepart. I olje- og gasssektoren er dette vanlig, fordi innleiebedriftene ønsker i utgangspunktet å unngå rene tosidige kontrakter med selvstendige. Ved å gjøre dette får innleiebedriftene færre kontaktpunkter med leverandører, og tredjeparter bidrar til kvalitetssjekk og utvelgelse av kandidater. Ved å gjøre dette unngår de også å benytte kontraktsformer som grenser til rene ansettelser.

2.3 Atkinsons teori om den fleksible bedrift

Atkinson har hatt stor innflytelse innen arbeidslivsforskningen med sin teori om den fleksible bedrift. Atkinson (1984) presenterer en modell om den fleksible bedrift, som viser en bedrifts alternativer til fast ansettelse. Utgangspunktet for modellen er at den skiller mellom en kjerne og en periferi i organisering av bedrifter. Atkinson mener at for å oppnå større fleksibilitet må en bryte ned den vanlige hierarkiske strukturen som finnes i bedrifter, og benytte ulike strategier for arbeidstilknytning for ulike grupper av ansatte. Spesielt vil det her være viktig å benytte ulike strategier for de med bedriftsspesifikk kompetanse og de med en mer generell kompetanse.

Atkinsons (1984) modell kan utdypes ved å beskrive fire begrepspar og knytte disse til differensieringen mellom bedriftens kjerne og periferi (tabell 1) (Nesheim, 2004). Det skilles mellom to grupper av ansatte, basert på deres kompetanse og deres betydning for virksomheten. Den ene er en numerisk stabil kjernegruppe som har *bedriftsspesifikk* kompetanse som utfører bedriftens nøkkeloppgaver. Den andre er en perifer gruppe som utfører oppgaver som bare krever *generell* kompetanse.

Det andre begrepsparet omhandler to former for fleksibilitet¹. Med *funksjonell fleksibilitet* menes evnen til å flytte og omplassere ansatte, slik at bedriften kan tilpasse seg endringer i omgivelsene. Denne forekommer rundt bedriftens kjerneaktiviteter. *Numerisk fleksibilitet* viser til evnen bedriften har til å øke eller redusere mengden av arbeidskraft i takt med endringer i behovet for arbeidskraft.

I modellen skilles det også mellom tilknytningsformer for arbeid. I kjernegruppen prioriterer bedriften funksjonell fleksibilitet, og gjennom dette vil bedriften skape langsiktige relasjoner

¹ Atkinson (1984) presenterer tre former for fleksibilitet, men denne oppgaven vil ikke gå inn på finansiell fleksibilitet.

med ansatte som har høy kompetanse og sterk tilknytning til bedriften. For å kompensere for kravet om funksjonell fleksibilitet vil disse ha en *høy ansettelsestrygghet*. I periferien skilles det mellom tre grupper som har løsere koblinger som gjør det lettere og terminere kontrakter, slik at bedriften kan oppnå numerisk fleksibilitet. To av disse gruppene har ansatte med *mindre jobbtrygghet* og en gruppe som omfatter *eksterne kontrakter*. Den første periferigruppen representerer fulltidsansatte, men de har mindre jobbsikkerhet og karrieremuligheter enn de som er i kjernegruppen. Disse er tilbudt en jobb, ikke en karriere. Den andre periferigruppen består av ansatte som har et kontraktsbasert forhold til bedriften. Disse skal bidra til å øke bedriftens evne til å regulere mengden av arbeidskraft i takt med endringer i omgivelsene. Den tredje gruppen omhandler eksterne kontrakter med leverandører, innleide fra bemanningsbedrifter og selvstendige. Disse kan også bidra til funksjonell fleksibilitet for bedriften, ved at de som leies inn er spesialister på sine områder, og har et stort engasjement for å gjøre jobben (Atkinson, 1985, s. 18). Disse gruppene virker som en buffer for kjernegruppen ved at de beholder sin ansettelsestrygghet. Ved å operere med perifere grupper med lavere ansettelsestrygghet blir deler av kostnadene forbundet med arbeidskraft skjøvet over fra å være fast til å være variable, og kontaktene kan sies opp uten for store kostnader for bedriften.

Det fjerde begrepsparet knytter seg til segmentering i arbeidsmarkedet. Det *primære arbeidsmarkedet* knytter seg til kjernegruppen, som har gode utviklingsmuligheter og belønninger. Det *sekundære arbeidsmarkedet* omhandler periferien og de eksterne gruppene som kjennetegnes ved mindre jobbtrygghet, svake utviklingsmuligheter og mindre belønninger.

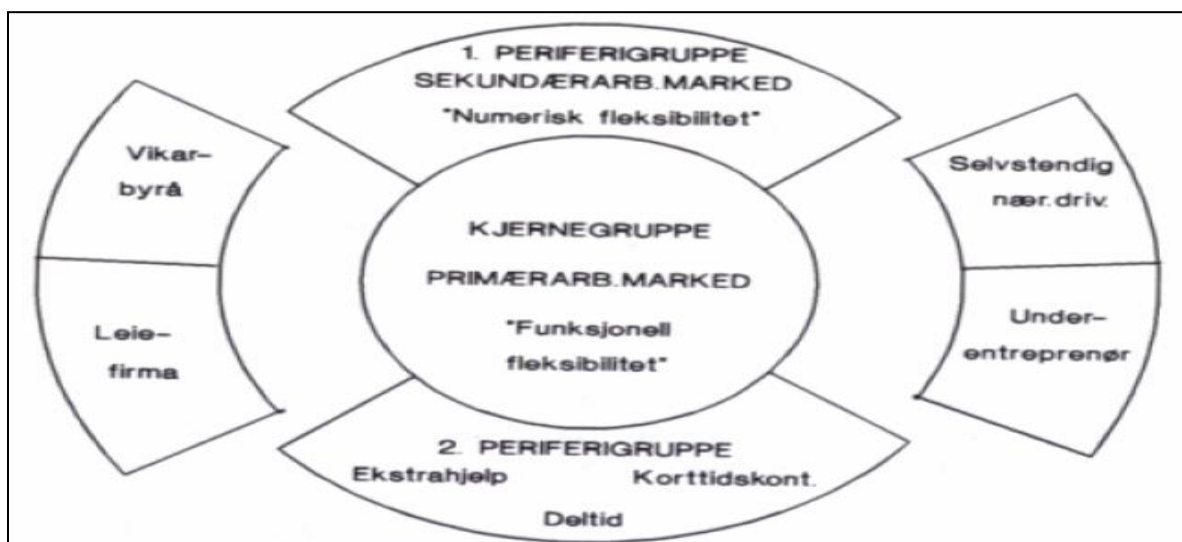
	Kjerne	Periferi
Betydning for virksomheten/kompetanse	Høy Spesifikk	Lav Generell
Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
Tilknytningsformer for arbeid	Ansettelse, Langsiktig, Høy jobbtrygghet	Kortsiktig, Lav jobbtrygghet, Eksterne kontrakter
Arbeidsmarked	Primært arbeidsmarked	Sekundært arbeidsmarked

Tabell 1 (Nesheim, 2004)

Atkinson (1984, 1985) vektlegger her at en kan oppnå fleksibilitet i bedriften ved å fokusere på en kjerne-periferi-struktur i ansettelsesrelasjonene hvor man finner systematiske forskjeller i tilknytningsformer, kompetanseutvikling, incentiver og former for fleksibilitet. Han mener at bedrifter vil søke å oppnå størst mulig fleksibilitet gjennom å segmentere arbeidsrelasjonen og

kombinere de ulike former for fleksibilitet ovenfor de som er ansatt i kjernegruppen og de i periferigruppen. Man bruker løse koblinger mellom bedriften og de i den perifere gruppen, som kortidskontrakter og eksterne kontrakter, som krever mer generell kompetanse. I kjernen har bedriften en stabil kjernegruppe med bedriftsspesifikk kompetanse som er tett knyttet til bedriften, og som gjennom langsiktige relasjoner vil utvikle nøkkelkompetanse innenfor bedriften. Bedriften vil her søke å etablere langsiktige relasjoner med dyktige og motiverte ansatte (Nesheim, Nesheim, & Garnæs, 2003, s. 5).

I kjernen er fokuset på funksjonell fleksibilitet, mens i periferien er det den numeriske fleksibiliteten som er viktig. Når etterspørselen etter arbeidskraft øker, utvider periferien seg og når etterspørselen minker, blir periferien mindre. I kjernen er det kun oppgaver og ansvarsområder som endrer seg. Arbeidskraften i kjernen er beskyttet mot markedssvingninger, mens de i periferien er mer utsatt for svingninger i markedet (Atkinson, 1985, s. 15).



Figur 1 (Atkinson, 1984)

2.4 Transaksjonskostnadsteori

I transaksjonskostnadsteori er det grunnleggende spørsmålet hvilke oppgaver i en verdiskapningsprosess som skal styres gjennom hierarkisk autoritet internt i organisasjonen, og hvilke oppgaver som skal overlates til markedet gjennom eksterne kontrakter. Teorien bygger på forutsetninger om begrenset rasjonalitet og opportunisme som legger føringer for hvordan transaksjonsspesifikke aktiviteter skal gjennomføres.

Coase (1937) stilte spørsmålet om hvorfor enkelte funksjoner blir ivaretatt internt gjennom den hierarkiske organisasjonen, mens andre blir overlatt til markedet. Williamson (1975)

vektlegger at transaksjonene setter kriterier for bedriftens grenser. Transaksjoner som kjennetegnes av høy bedriftsspesifikk kunnskap og høy usikkerhet skal tas hånd om internt i bedriften, og mer standardiserte transaksjoner kan mer effektivt bli overlatt til markedet. Transaksjoner overlatt til markedet blir gjennomført utenfor bedriftens grenser og det behøves ingen spesifikk bedriftskunnskap for å gjennomføre disse. Gjennom dette synet skal transaksjoner som styres internt i bedriften være begrenset til kjernekunnskaper som er en nødvendighet for å opprettholde sin konkurranseposisjon. Slike kjernekunnskaper er bedriftsspesifikk kunnskap og skal kun forekomme internt i bedriften (Reve, 1990, s. 137).

Williamson (1975) legger til grunn at formålet er å organisere transaksjoner på en slik måte at kostnadene blir lavest mulig under forutsetning av begrenset rasjonalitet, og samtidig etablere sikkerhetsregler som skal hindre opportuniste. Williamson (1981, s. 555) identifiserer tre nøkkeldimensjoner. Transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og hyppighet. Med transaksjonsspesifikke investeringer menes investeringer som gjennomføres for å kunne ivareta en bestemt transaksjon og som har minimal verdi i andre sammenhenger. Stor grad av usikkerhet kan føre til ufullstendige kontrakter, noe som kan gi økte transaksjonskostnader på grunn av større behov for kontroll, stadige reforhandlinger, og økende sjanse for kontraktbrudd. Høy transaksjonshyppighet vil føre til økte kostnader med å holde seg orientert om markedet og gjennomføre forhandlinger (Busch, 1994).

Transaksjonskostnadsteorien virker gjennom dette egnet til å forklare bruken av eksterne arbeidsrelasjoner. Transaksjonen blir bedriftens avgjørelse om de skal bruke intern eller ekstern arbeidskraft for å fylle en stilling. Det er egenskapen ved stillingen som spiller en viktig rolle når bedriften skal ta en beslutning på om de velger å besette stillingen gjennom hierarkisk autoritet i organisasjonen eller bruke markedet (Masters & Miles, 2002, s. 432).

Ved transaksjonsspesifikke investeringer vil det være ønskelig for bedriften med internalisering og et hierarkisk ansettelsesforhold med langsiktige relasjoner med de ansatte for å kunne beskytte seg mot opportuniste. Markedsbaserte kontrakter med løsere koblinger kan benyttes når investeringene er av en mer generell karakter.

2.5 Ressursbasert teori

I det ressursbaserte perspektivet vektlegges det at bedrifter som har en evne til å bygge opp sjeldne, verdifulle, ikke imiterbare og ikke-substituerbare ressurser vil oppnå en konkurransefordel (Barney, 1997). Barney (1991, s. 101) definerer bedriftens ressurser som:

”all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.”

Barney (1991) skiller mellom tre kategorier av ressurser. Den første er fysisk kapital, som fysisk teknologi, utstyr, geografisk beliggenhet og tilgangen til råmaterialer. Den andre er humankapital, som inkluderer kursing, erfaring, mellommenneskelige forhold, vurderinger og innsikt hos de som arbeider i bedriften. Den tredje kategorien er organisasjonskapital som omfatter bedriftens rapporteringsstruktur, formell og uformell planlegging, kontroll og koordineringssystemer og uformelle forhold mellom grupper innad i bedriften og mellom bedriften og omgivelsene. Disse tre kategoriene av ressurser kan ifølge Barney (1991) lede til varige konkurransefortrinn hvis de er sjeldne, verdifulle, ikke substituerbare og ikke-imiterbare. Slike ressurser som danner bakgrunn for bedriftens konkurransefortrinn er kritiske ressurser og omtales ofte som den strategiske kjernen (Nesheim, 2002). Det er i den strategiske kjernen bedriftens kjernekompetanse ligger og denne danner grunnlaget for bedriftens grenser. De kritiske ressursene som knytter seg opp mot bedriftens kjernekompetanse bør internaliseres, de bør altså styres internt, mens andre ressurser bør bli styrt gjennom markedsmekanismer (Kogut & Zander, 1992).

Ved å styre de kritiske ressursene internt, vil det bidra til å håndtere avhengighet og ”taus kunnskap” i verdiskapningsprosessen. Gjennom dette beskytter man bedriftens kjernekompetanse, ved at man unngår tap og lekkasje av sentrale kunnskapsressurser som kan svekke bedriftens konkurranseposisjon. Utenfor det som defineres som den strategiske kjernen til bedriften, de aktiviteter og ressurser som er viktige for å skape komparative fortrinn, kan bedriften benytte seg av eksterne kontrakter og løsere koblinger til arbeidskraft. Disse aktivitetene og ressursene vil ikke være sentrale for bedriftens konkurransefortrinn og kan dermed uten problemer eksternaliseres og bli styrt gjennom markedsmekanismer.

2.6 Bruk av eksterne konsulenter

2.6.1 Bedrifters motiv for bruk av eksterne konsulenter

Nesheim (1999) skiller mellom fem ulike motiv bedrifter har for innleie av ekstern arbeidskraft. Det første er reelle vikariater. Her menes vikariater for ansatte som er fraværende pga sykdom, feire, permisjon og lignende. Det andre er tidsbegrenset økt arbeidsmengde. Dette skjer hvis en bedrift i en periode opplever større arbeidsmengde enn vanlig og har behov for ekstra arbeidskraft. Dette kan være sesongsvingninger, nye oppdrag

eller nye interne prosjekter. Det tredje motivet er tidsbegrenset behov for spesialkompetanse. Dette skjer hvis bedriften har behov for kompetanse som ikke finnes internt i bedriften. Dette kan være for spesielle prosjekter eller spesielle problemer som har oppstått som bedriften selv ikke har kompetanse internt til å håndtere. Det fjerde er som buffer ved nedbemanning, økt bemanning og omorganisering. Dette for å tilpasse bemanningen på kort sikt for å beskytte de faste ansatte som bedriften ønsker å beholde. Dette motivet viser til bedriftens utfordringer ved å tilpasse seg mer varige endringer i bemanningen. Det siste motivet knytter seg til rekruttering. Her prøver bedriften ut kandidater ved å leie inn eksterne konsulenter, for så å tilby dem fast ansettelse hvis de er fornøyde med dem. Dette er en mindre kostnadskrevende prosess for bedriften, man får et godt grunnlag for å vurdere kandidaten og de kan lett avslutte forholdet hvis kandidaten ikke er riktig for bedriften.

I forbindelse med Atkinsons teori om den fleksible bedrift blir bedriftens behov for numerisk fleksibilitet fremmet som et sentralt motiv for bruken av eksterne. Nesheim (2002) påpeker at det er problematisk at numerisk fleksibilitet nærmest blir ensbetydende med atypiske tilknytningsformer for arbeid. Han mener at en må være bevisst det begrepsmessige skillet mellom ulike former for fleksibilitet på den ene siden og ulike tilknytningsformer for arbeid på den andre siden. Han vektlegger at det også er andre motiver enn de som er knyttet til numerisk fleksibilitet som er sentrale. Nesheim (2003a) finner at den viktigste grunnen til innleie av eksterne og bruk av midlertidige ansatte, var knyttet til det første motivet som ble nevnt ovenfor, å dekke reelle vikariater og fravær. Han viser til at dette er et motiv som er relatert til numerisk stabilitet, altså å erstatte de arbeidstakerne som er fraværende, og ikke til numerisk fleksibilitet. Motiver knyttet til tidsbegrenset variasjon i arbeidsmengde er derimot knyttet til numerisk fleksibilitet. Når det gjelder motivet knyttet til behov for spesialkompetanse er det knyttet til kvalitative endringer i kompetansebehov, heller enn kvantitative numeriske endringer. Når det gjelder utprøving av kandidater er dette en strategi for rekruttering. Det ligger altså mange motiver til grunn når bedrifter benytter seg av ulike tilknytningsformer for arbeid. Nesheim (2004) hevder at å knytte alle disse motivene ensidig til numerisk fleksibilitet vil være en lite hensiktsmessig forenkling.

2.6.2 Kostnader og fleksibilitet

Endringer i markedet i de siste tiårene, har medført nye forhold som bedriftene må forholde seg til. Som Kalleberg (2000) er inne på har endringene i verdensøkonomien medført økt konkurranse og usikkerhet blant organisasjoner, som skaper et større press med økte lønnsomhetskrav. Det nye globale konkurransemarkedet med globale konkurrenter,

deregulering av mange industrier og raske teknologiske endringer skaper nye forhold som bedrifter må tilpasse seg. Dette medfører at bedrifter blir tvunget inn i en konkurranse som karakteriseres ved et økt press for å redusere kostnader, kunnskapsrevolusjon og reduserte transaksjonskostnader (Bettis & Hitt, 1995; Schendel, 1995)². Det nye konkurransemarkedet vil legge press på bedriftene, slik at bedriftene må redusere kostnadsstrukturen og svare med en større fleksibilitet i forhold til endringer i markedsforholdene. Økt bruk av ekstern arbeidskraft er en måte bedrifter har respondert på dette (Matusik & Hill, 1998). Når bedrifter benytter seg av eksterne har de ikke kostnader knyttet til pensjon, medisinske utgifter og ferie. Når det gjelder eksterne som er spesialister med høy kompetanse har heller ikke bedriften utgifter knyttet til opplæring. Bedriften slipper også kostnader knyttet til rekruttering. På denne måten bidrar bruken av eksterne til mindre kostnader for bedriften.

I forhold til fleksibilitet er spesielt bruk av eksterne gunstig når bedriften må tilpasse seg behovet for arbeidskraft. Lovverket som eksisterer i arbeidslivet medfører ofte store kostnader når bedrifter ønsker å redusere antall ansatte. En slik nedbemanning skaper også ofte et dårlig rykte for bedriften og kan redusere moralen blant de som er igjen. Slike faktorer kan bidra til at bedriften velger og ikke ta de totale exitkostnadene, som medfører at bedriften ikke klarer å tilpasse seg endringene i markedet så godt som de burde. Ved bruk av eksterne kan slike exitkostnader unngås, ved at bedriften enkelt kan terminere kontrakter og på den måten lettere tilpasse seg behovet for arbeidskraft. Eksterne konsulenter som er spesialister og besitter høy kompetanse har ofte en timesrate som er høyere enn det de faste ansatte har. Fordelene ved å benytte eksterne må derfor vektas mot den høye raten. Gjennom dette er kostnader og fleksibilitet knyttet til hverandre, jo lavere faste kostnader som er knyttet til exit, jo større fleksibilitet for bedriften.

2.6.3 Kunnskap og konkurransefortrinn

Matusik og Hill (1998) vektlegger at kravet til reduserte kostnader og økt fleksibilitet forklarer bruken av eksterne, men de mener også at dette bare er en del av forklaringen. Som Barney (1991) er inne på innehar organisasjoner flere ressurser og det er ressurser som er verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare som er viktig for å ha et konkurransefortrinn. Organisasjonens kunnskapsbase er en slik ressurs. Bedrifter må til enhver tid bygge opp og skape kunnskap, og dette blir en nødvendighet for at bedriften skal kunne overleve og konkurrere i markedet. Raske endringer i kravene fra omgivelsene og imitasjon fra

² Bettis & Hitt, 1995; Schendel, 1995 i Matusik og Hill (1998).

konkurrenter gjør at bedrifter kontinuerlig må tilegne seg ny kunnskap. Dette innebærer at bedrifter ikke bare må skape kunnskap innenfor bedriftens grenser, men de må også eksponere seg for ny kunnskap og ideer utenfor bedriftens grenser for å hindre rigiditet, oppmuntre til innovasjon og sammenligne sine teknologiske utviklinger i forhold til konkurrentenes (Leonard-Barton, 1992).

Ved at bedrifter benytter seg av eksterne mener Matusik og Hill (1998) at bedriften eksponerer seg for kunnskap som finnes utenfor bedriftens egne grenser. De mener at bruken av eksterne stimulerer til å samle og skape verdifull kunnskap innen bedriften. Bruken av eksterne kan ha flere effekter på bedriftens kunnskapsbasis. Eksterne konsulenter har ofte jobbet i mange forskjellige bedrifter, har en stor bransjeerfaring og kjenner godt til beste praksis i bransjen. Spesielt når det gjelder profesjonell og teknisk arbeid vil eksterne ha god kunnskap om beste praksis og offentlig kunnskap, fordi deres kompetanse i motsetning til de faste ansatte kontinuerlig blir evaluert av markedet. Eksterne vil på denne måten bringe inn beste praksis og offentlig kunnskap i bedriften, og vil tilføre denne kunnskapen til bedriftens kunnskapsbase. Ved å kombinere denne eksterne kunnskapen med bedriftens egen kunnskapsbase kan det bidra til å skape konkurransefortrinn. Spesielt på områder hvor de faste ansatte ikke er oppdatert, og hvor det eksisterer et kunnskapsgap i bedriften, vil tilgangen til beste praksis og offentlig kunnskap være særdeles viktig.

Bruken av eksterne vil også bidra til å øke den kunnskapen som befinner seg innenfor bedriftens grenser, den private kunnskapen. Dette skjer ved at det foregår en utprøving av nye prosesser og utvikling av nye ideer som er utenfor bedriftens repertoar av rutiner (Matusik & Hill, 1998, s. 687). Tilstedeværelsen av eksterne vil også gjøre taus kunnskap mer eksplisitt, noe som åpner for å stille spørsmålstegn ved og forbedre de rutiner og prosesser som allerede eksisterer i bedriften (Nesheim et al., 2003, s. 10).

Matusik og Hill (1998) er også inne på at bruk av eksterne kan medføre lekkasje av kunnskap fra bedriften. Eksterne vil ofte kun oppholde seg i bedriften for en kortere eller lengre periode før de forsvinner ut igjen. Gjennom dette kan de, spesielt hvis de har arbeidet i bedriftens kjernevirksomhet og har fått tilgang på bedriftens private kunnskap, ta med seg denne kunnskapen ut til omgivelsene. Dette gjelder ikke bare informasjon fra rutiner og praksiser i organisasjonen, men også bedriftsprivat kunnskap som de har fått tilgang til gjennom dokumentasjon eller kunnskap som de har lært av de ansatte i organisasjonen. De eksterne kan gjennom dette spre privat bedriftsspesifikk kunnskap til omgivelsene. Når dette skjer kan

bedriftens private kunnskap bli omgjort til offentlig kunnskap, som kan føre til at bedriften ikke lengre har ressurser som er unike, ikke imiterbare og ikke-substituerbare. Denne kunnskapslekkasjen kan føre til at bedriften mister sitt konkurransefortrinn.

Det eksisterer ulike måter å beskytte seg mot kunnskapslekkasje gjennom bruk av eksterne. Nesheim et al.(2003) påpeker ulike mekanismer som kan tas i bruk for å beskytte seg mot kunnskapslekkasje. Dette kan være taushetsplikt for eksterne, beskyttelse av eksplisitte kunnskapselementer som manualer, dokumentasjon og IT-systemer, og avstengning av aktiviteter og fysiske områder for de eksterne. Rykte er en sosial mekanisme som vil være veldig viktig for eksterne konsulenter. Som Barley og Kunda (2004) er inne på i sin studie av konsulenter innen IT-sektoren i Silicon Valley, vil det nærmest være et profesjonelt selvmord for konsulenter å få et rykte på seg at de ikke respekterer konfidensialitet. Bedrifter vil ofte kunne verdsette eksterne som kan gi informasjon om konkurrenter, men når de inngår kontakter vil de også legge vekt på om personen har et rykte for å respektere konfidensialitet i oppdrag for andre bedrifter. Har den eksterne et godt rykte kan det bidra til å hindre kunnskapslekkasje når personen er ferdig med oppdraget og etter hvert vil arbeide for konkurrenter (Matusik & Hill, 1998, s. 692). Bedrifter kan også begrense kunnskapslekkasjen ved og bevisst styre lengden på kontraktene med de eksterne. Har de langvarige kontrakter hvor det skapes tette relasjoner kan de eksterne få grundig kjennskap til grunnleggende privat kunnskap i bedriften. Noe som vil øke faren for lekkasje av viktig bedriftsspesifikk kunnskap (Nesheim et al., 2003, s. 11).

2.6.4 Dynamiske omgivelser og eksterne konsulenter i kjernevirksomheten

Atkinsons teori om den fleksible bedrift, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori har likeartede forståelser av bedriftens effektive grenser, og i hvilke situasjoner ekstern arbeidskraft bør benyttes. Den bør benyttes i periferien hvor det er kompetanse av generell karakter som kreves. Eksterne bør ikke benyttes innen bedriftens kjernevirksomhet, men kun for ressurser utenfor den strategiske kjernen. De vil være aktuelle for å skape numerisk fleksibilitet, som ved svingninger i arbeidsmengde og etterspørsel. Bakgrunnen for dette knytter seg til utvikling av bedriftsspesifikke ressurser, fare for kunnskapslekkasje og problemer ved håndtering av transaksjonsspesifikke investeringer.

Det har i senere tid kommet flere bidrag som nyanserer de tre bidragene som er nevnt ovenfor. De nye bidragene vektlegger at de tidligere perspektivene er for enkle og unyanserte. Ekstern arbeidskraft omfatter både profesjonelle arbeidere og de med mindre utdanning og

kompetanse. Som Kalleberg (2000) og Matusik og Hill (1998) er inne på så øker omfanget av atypiske tilknytningsformer generelt og spesielt innen profesjonelle og tekniske funksjoner. Mange av disse har et høyt kunnskapsnivå og blir sett på som eksperter av kundebedriftene. Dette utfordrer tesen om at eksterne løsninger kun er forbeholdt perifere oppgaver. Matusik og Hill (1998) vektlegger bedriftens omgivelser som en faktor for å forklare hvordan bedrifter bruker eksterne. De mener at bedrifter som befinner seg i dynamiske omgivelser preget av høy endringstakt, raske teknologiske endringer og i omgivelser med stor konkurranse, vil oppnå en fordel ved å benytte seg av eksterne. I slike omgivelser er det viktig at bedriften kontinuerlig oppgraderer sin kunnskap slik at de klarer å holde følge med utviklingen og være konkurransedyktige. Ved å benytte eksterne som har høy kunnskap og kompetanse kan det bidra til å oppdatere seg på offentlig og privat kunnskap. I dynamiske omgivelser vil derfor bedrifter benytte seg av eksterne innen kjernevirksomheten, fordi de er avhengig av å tilknytte seg den kunnskapen som spesialistene besitter. Faren ved kunnskapslekkasje vil her være mindre fordi endringene i omgivelsene medfører at kunnskap raskt blir foreldet og fokuset er i stedet på å tilknytte seg ny kunnskap. Hos bedrifter som opererer i mer stabile omgivelser passer det mer tradisjonelle synet på bruk av atypiske tilknytningsformer. Her vil behovet for å beskytte den private kjernekompetansen være viktig og eksterne vil brukes i den perifere delen av bedriften. Tabell 2 viser hvordan omgivelsenes karakteristika vil påvirke beslutningen om å bruke ekstern arbeidskraft:

TABLE 1 Considerations for When to Use Contingent Work		
Cost and Flexibility Pressures	Environment	
	Stable	Dynamic
Mild	<ul style="list-style-type: none"> ● High value on knowledge preservation ● Low value on knowledge creation ● Low value on public knowledge accumulation ● Low value on direct cost saving 	<ul style="list-style-type: none"> ● Low value on knowledge preservation ● High value on knowledge creation ● High value on public knowledge accumulation ● Low value on direct cost saving
Intense	<ul style="list-style-type: none"> ● High value on knowledge preservation ● Low value on knowledge creation ● Low value on public knowledge accumulation ● High value on direct cost saving 	<ul style="list-style-type: none"> ● Low value on knowledge preservation ● High value on knowledge creation ● High value on public knowledge accumulation ● High value on direct cost saving

Tabell 2 (Matusik & Hill, 1998)

I motsetning til stabile omgivelser vil det i dynamiske omgivelser hvor det er raske endringer ligge rasjonelle vurderinger til grunn fra bedriftens side når det gjelder å bruke eksterne i bedriftens kjernevirksomhet. I slike omgivelser kan interne rutiner, språk og ”embedded” kunnskap lett legge grunnlag for rigiditet og manglende forandringsevne, som vil kunne svekke bedriftens konkurransevne. Dette kan hindre tilgang til ny og viktig informasjon og kunnskap, og vil i ytterste konsekvens ødelegge framfor å skape nye verdier for bedriften (Nesheim, 2003b). Bedrifter i dynamiske omgivelser bør derfor benytte seg av eksterne innen

bedriftens grenser for å utsette seg for ideer i markedet. Dette vil stimulere til kreativitet og hindre rigiditet, og gjør at bedriften kan kontrollere egne teknologiske utviklinger opp i mot konkurrentenes (Nesheim, 2003b). Matusik og Hill (1998) mener altså at det tradisjonelle synet på bruk av eksterne ikke er universelt, fordi bruken av eksterne øker mest i bedrifter som er i dynamiske omgivelser og at de eksterne i stor grad er profesjonelle med høye tekniske kunnskaper og ferdigheter. De argumenterer på bakgrunn av dette for at eksterne arbeidstilknytninger bør brukes sentralt i verdiskapningsprosesser når bedrifter konkurrerer i dynamiske omgivelser.

2.6.5 Institusjonell praksis – en forklaring i nasjonal kontekst

Som oppgaven har vært inne på, kan bedriftenes dynamiske omgivelser og konkurranseforhold påvirke i hvilken grad konsulenter brukes. En annen forklaringsfaktor kan være de institusjonelle omgivelsene som bedriften opererer innen. Nesheim (2002) vektlegger her lov- og avtaleverkets betydning og de institusjonelle begrensninger som ligger på bedriftenes bemanningspraksis. Spesielt framheves de begrensninger som ligger i norsk lov og de begrensninger på arbeidsgivers rett til å avslutte faste ansettelseskontrakter. Som nevnt ovenfor kan store exitkostnader bidra til å hindre bedriftens fleksibilitet. Nesheim (2002) framhever dimensjonen bestemmelser og straff ved usaklige oppsigelser som en dimensjon som står sterkt i Norge. I forhold til andre land vurderes norske arbeidstakers beskyttelse på denne dimensjonen som sterk, og han mener at denne institusjonelle praksisen er med på å påvirke virksomheters etterspørsel etter atypisk arbeidskraft som innleie av konsulenter. Denne dimensjonen medfører høye exit- eller oppsigelseskostnader for virksomheter når de har faste ansatte, og dette vil bidra til å påvirke bedriftenes valg mellom faste ansettelser og andre tilknytningsformer for arbeid. Å benytte innleid arbeidskraft vil medføre mindre exitkostnader og dette vil gi bedriftene sterkere incentiver for denne formen for arbeidstilknytning. Trekkene ved bedriftens institusjonelle omgivelser vil gjennom dette kunne ha faktorer ved seg som bidrar til å forklare den bruken av konsulenter som eksisterer.

2.6.6 Et nyansert bilde på hypotesen om dekopling

Den tradisjonelle teorien på området, som Atkinsons teori om den fleksible bedrift, transaksjonskostnadsteorien og ressursbasert teori legger alle til grunn at en i størst mulig grad bør prøve å skille faste ansatte og eksterne konsulenter. Det vektlegges at bedriftens kjernekompetanse bør beskyttes og at det er bedriftenes egne ansatte som skal bemanne bedriftens kjerneområder. Den eksterne arbeidskraften skal benyttes utenfor kjerneområdene og de skal fungere som et middel for å håndtere svingninger i etterspørselen. Den nyere

teorien og forskningen som jeg presenterer ovenfor, nyanserer i stor grad dette og viser en stor grad av ulike motiver for bruken av eksterne konsulenter. Dette viser at bedriftens grenser ikke er så klare og at faste ansatte og eksterne konsulenter i stor grad samhandler og blir integrert. Gjennom dette utfordres hypotesen om dekopling og at det eksisterer klare grenser for hvor faste ansatte og eksterne konsulenter arbeider. Det arbeidet som konsulenter gjør og den kompetansen de sitter med, medfører at konsulenter ofte vil inngå i team hvor det kreves omfattende samhandling og kontakt med de faste ansatte. Som Nesheim et al. (2007) påpeker vil slik samhandling kreve tillit og respekt, utveksling av informasjon og dette vil kunne bidra til viktig kompetanseoverføring for bedriften. Det bør derfor legges til rette for et godt samarbeidsklima og at de eksterne konsulentene blir godt integrert. Som Barley og Kunda (2004) uttrykker så vil ideen om at man kan leie inn konsulenter som utfører enkeltstående oppgaver ofte være en fiksjon. Gjennom dette ser vi at den tradisjonelle hypotesen om dekopling i stor grad er lite dekkende og at vi må ha et nyansert syn på den.

2.6.7 Implikasjoner for organisasjoner og organisasjonsteori

Bruken av eksterne konsulenter i den sammenhengen som denne oppgaven tar utgangspunkt i, nyanserer på mange måter det mer tradisjonelle synet på bruken av atypisk arbeidskraft i forhold til bedriftens grenser som Coase (1937) og Williamson (1975) viser til. I hvilken grad dette har implikasjoner for organisasjoner vil også være et interessant tema for organisasjonsteorien mer generelt. Pfeffer og Baron (1988) mener at eksternalisering av arbeidskraft og trepartsrelasjoner har klare implikasjoner for organisasjoner. Dette blant annet gjennom arbeidernes belønninger, muligheter for forfremmelser, hvor tilfreds de er i organisasjonen, og i hvilken grad de føler seg forpliktet og tilknyttet til organisasjonen. Hvilken måte arbeidet i organisasjoner er organisert på vil være viktig ikke bare for å forstå spørsmål som omhandler hvor bedriftens grenser dras, men også hva som skjer med medarbeidere som er innenfor eller utenfor bedriftens kjerne. Det er klart at hvis eksternaliseringen minsker arbeidernes muligheter for å bli tilknyttet og forpliktet til organisasjoner, vil det ha konsekvenser for organisasjoner men også for arbeidsmarkedet mer generelt. Forpliktelse til, og det å føle seg tilknyttet til organisasjoner omhandler på mange måter i hvilken grad man identifiserer seg med de målene og verdiene som organisasjonene har og står for (Pfeffer & Baron, 1988). Benyttes eksterne som har en lav forpliktelse og i liten grad identifiserer seg med organisasjonen, i organisasjonene og inn mot organisasjonens kjernevirksomhet, er det åpenbart at det har implikasjoner for organisasjonen.

For ledelsen i organisasjonene vil dette også skape implikasjoner for hvordan deres roller utøves og hvilke ferdigheter de må inneha. Når ekstern arbeidskraft blir benyttet i organisasjoner og spesielt i kjernevirksomheten kan ofte organisasjonens grenser bli mer uklare og grensene mellom hvem som er interne og hvem som er eksterne bli mer tilsløret (Bidwell & Fernandez-Mateo, 2008). Dette kan for ledere skape utfordringer i forhold til styringen av arbeiderne. Spesielt i bedrifter hvor interne og eksterne jobber mye sammen og det er etablert en tett kontakt hvor samhandlingen er viktig for å få utført og å holde en god kvalitet på arbeidet, kan ledere stå ovenfor ulike utfordringer og føle press fra flere kanter.

2.7 Ledelse av eksterne konsulenter

Det har i den senere tid vært mye forskning knyttet til bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid. Som det kommer fram i de ulike teoribidragene ovenfor finnes det mye arbeid som er knyttet til bruken av eksterne i bedrifter. Til tross for dette er det lite forskning som relateres til det ledelsesmessige aspektet ved at bedriften benytter seg av atypiske former for arbeidstilknytning. Når bedrifter velger å benytte seg av atypiske former for arbeidstilknytning, som for eksempel innleie av eksterne konsulenter, medfører dette at det kommer en ny dimensjon inn i forholdet mellom leder og arbeidstaker som ikke tidligere har vært vektlagt. Dette gjelder både når det kommer eksterne inn i periferien til bedriften (Atkinson, 1984), men spesielt også som Matusik og Hill (1998) er inne på når eksterne kommer inn i kjernevirksomheten til bedriften. Dette medfører ofte at de faste ansatte og de eksterne konsulentene må samarbeide og jobbe tett sammen. Her vil ledelsen kunne møte en rekke utfordringer som utspiller seg annerledes enn hva som er tilfellet i et tradisjonelt arbeidsforhold.

I denne oppgaven vil som nevnt fokuset ligge på en spesiell type atypisk tilknytningsform for arbeid. Dette er innleie av konsulenter med høy teknisk kompetanse. Disse konsulentene blir leid inn av en bedrift, jobber under deres ledelse og sammen med de faste ansatte i denne bedriften. Konsulentene har en arbeidsgiver som de er utleid fra, men jobber under ledelse av innleiebedriften og dette medfører dermed en trepartsrelasjon. Hvordan denne trepartsrelasjonen håndteres vil ofte variere fra bedrift til bedrift (Lautsch, 2003), men den vil i de aller fleste tilfeller få innvirkning på hvordan arbeidet organiseres og styres internt i bedrifter. Knyttet opp mot dette vil ledere i innleiebedriften stå ovenfor ulike utfordringer opp mot blant annet antall eksterne som er innleid i bedriften, bedriftens avhengighet av eksterne konsulenter, fordelig av arbeidsoppgaver mellom eksterne og interne, skape et godt arbeidsmiljø med en god kultur, dilemmaer opp mot integrasjon - separasjon av de eksterne

konsulentene og det som går på likebehandling og forskjellsbehandling mellom eksterne og internt ansatte (Nesheim & Tobiassen, 2008).

2.7.1 Bedriftens avhengighet av eksterne konsulenter

Som Matusik og Hill (1998) argumenter for så vil bedrifter som opererer i dynamiske omgivelser og i omgivelser som er preget av stor konkurranse gjerne benytte seg av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten. Gjennom dette vil eksterne konsulenter ofte sitte i nøkkelposisjoner i bedriften som er viktige for bedriftens konkurransevne. Olje- og gassektoren kan på mange måter sies å være en sektor som opererer i dynamiske omgivelser. Sektoren kjennetegnes gjennom stadige teknologiske utviklinger og innovasjoner, og de ulike bedriftene som er i sektoren legger ned store ressurser for og kontinuerlig holde følge med utviklingen. Bedriftene må stadig jobbe med å være oppdatert på utviklingen som skjer, hvis de skal ta mål av seg å være konkurransedyktig i markedet. Konkurransen i sektoren er stor, og det er mange bedrifter som kjemper om de samme kontraktene og godene. Makter ikke bedriftene å holde følge med utviklingen og kontinuerlig kunne tilby de fremste løsningene, vil de fort kunne seile akterut i konkurransen og miste sin posisjon i markedet.

Selv om Atkinsons teori om den fleksible bedrift, transaksjonskostnadsteorien og den ressursbaserte teorien vektlegger at bruken av eksterne bør begrenses innen kjernen i bedriften, vektlegger Matusik og Hill (1998) bedriftens omgivelser som essensielle for å forklare bruken av eksterne konsulenter. På bakgrunn av de dynamiske og konkurransepregede omgivelsene som bedrifter i olje- og gassektoren opererer innen, vil det fra Matusik og Hill (1998) sitt syn forekomme utstrakt bruk av eksterne konsulenter i kjernevirksomheten. Disse spesialiserte, og høyt kompetente konsulentene, vil her benyttes i nøkkelposisjoner i bedriften som ofte vil være avgjørende for bedriftens konkurransevne. Nesheim og Tobiassen (2008, s. 15) knytter avhengighetsrelasjonen opp til to dimensjoner når de undersøker i hvilken grad bedrifter i sektoren blir avhengig av eksterne konsulenter. Disse relateres til kapasitet og spesialkompetanse. Dimensjonen kapasitet er kvantitativt orientert og knyttes til at det i dagens arbeidsmarked innen denne sektoren er behov for å øke bedriftenes kapasitet. Dette omhandler ikke å bruke eksterne som en "buffer" for å beskytte de faste ansatte i bedriftene, men knyttes til mangel på arbeidskraft i bedriftene. Etterspørselen etter arbeidskraft er større enn tilbudet, og bedriftene får problemer med å rekruttere til fast ansettelse. Den andre dimensjonen spesialkompetanse er kvalitativt orientert og baserer seg på at bedrifter ikke sitter på den nødvendige kompetansen internt som er viktig for å kunne være konkurransedyktig. To mekanismer presenteres her som viktige. 1) Et høyt aktivitetsnivå øker

mengden stillinger som skal besettes, og 2) det finansielle resultatet for eksterne konsulenter er høyere enn for faste ansatte, som medfører at flere med spesialkompetanse ønsker å jobbe som ekstern konsulent i forhold til fast ansatt (Nesheim & Tobiassen, 2008). Gjennom dette vil bedrifter måtte bruke eksterne konsulenter med høy kompetanse i nøkkelposisjoner i bedriften som kjernestillinger og lederstillinger. På bakgrunn av dette vil forholdene i tilbud og etterspørselssiden av kompetent arbeidskraft medføre at bedriftene blir avhengige av de eksterne konsulentene. I denne avhengighetsrelasjonen ligger det at hvis ikke bedriftene får leid inn kompetente konsulenter så vil de kunne få problemer med å levere de produkter med den kvaliteten som forventes, og i ytterste konsekvens vil de ikke være i stand til å gjennomføre jobben. Her ligger det altså et asymmetrisk avhengighetsforhold som medfører at konsulenter kan utnytte dette ovenfor bedriftene. I tradisjonell økonomisk teori (Simon, 1997; Williamson, 1975) vektlegges det også at agenter vil opptre opportunistisk for å maksimere sin egen nytte (Strand, 2001). Gjennom dette synet vil eksterne konsulenter beskytte sin kunnskap og kompetanse fra andre. Konsulentene vil her handle opportunistisk ved å unngå å dele sin kunnskap med de faste ansatte, og gjennom dette vedlikeholde og styrke sin markedsverdi (Barley & Kunda, 2004). Ved at konsulentene opptrer opportunistisk på denne måten opprettholder de den avhengigheten som er skapt. På bakgrunn av dette presenteres hypotese 1.

Hypotese 1: Bedrifter i olje- og gasssektoren som benytter seg av eksterne konsulenter med høy kompetanse blir i høy grad avhengige av konsulentene.

2.7.2 Antall eksterne konsulenter i bedriftene

Som nevnt ovenfor knytter avhengighet seg til dimensjonene kapasitet og spesialkompetanse. I olje- og gasssektoren kommer disse dimensjonene klart til syne ved at det ofte er en stor andel eksterne konsulenter som jobber i bedriftene (Nesheim & Tobiassen, 2008, s. 17). Dette kan knyttes til en kombinasjon av de to dimensjonene. At der er mangel på arbeidskraft for å øke kapasiteten og at denne mangelen i stor grad er på personer med høy kompetanse. Dette vil kunne medføre at bedriften benytter seg av en stor andel konsulenter som de bruker i bedriftens kjernevirksomhet. Mange av disse vil være særdeles viktig for bedriftene og det vil skapes tette avhengighetsrelasjoner. En slik avhengighet av et stort antall konsulenter vil ofte kunne oppleves som en stor utfordring for bedrifter og deres ledere. Innleie av ekstern arbeidskraft er per definisjon en midlertidig løsning, og kontraktene er sjeldent av veldig lang varighet. Kontraktene kan også lett sies opp fra konsulentenes side hvis det dukker opp et bedre tilbud fra en konkurrerende bedrift. Barrierene for en ekstern konsulent vil også være

mye lavere enn hos en fast ansatt når det gjelder å avslutte en kontrakt. Blir en kontrakt med en konsulent avsluttet vil det også ta tid å finne en fullgod erstatter i et tøft arbeidsmarked. Dette kan medføre problemer for bedriften å levere som avtalt til kunder, eller å ferdigstille prosjekter i tide (Barley & Kunda, 2004). Bedrifter som har et stort antall høyt kompetente eksterne konsulenter i sin kjernevirksomhet vil derfor være sårbare i forhold til konsulentene. Gjennom dette vil et høyt antall konsulenter øke utfordringene for bedriften og ledelsen.

Hypotese 2: Ledere i bedrifter som benytter seg av et høyt antall eksterne konsulenter i kjernevirksomheten, vil oppleve dette som en utfordring og et potensielt problem.

2.7.3 Integrasjon av de eksterne konsulentene

Atkinsons teori om den fleksible bedrift, transaksjonskostnadsteorien og den ressursbaserte teorien har alle likeartede forståelser for hvordan ekstern arbeidskraft bør benyttes. De vektlegger at bedriftene ikke bør benytte seg av eksterne innen bedriftens kjernevirksomhet, men utenfor den strategiske kjernen, i periferien. Bakgrunnen for dette ligger i å hindre eksterne tilgang til bedriftsspesifikk kunnskap. Med tilgang til slik kunnskap kan eksterne utnytte dette gjennom opportunistisk adferd (Reve, 1990), og det vil kunne medføre kunnskapslekkasje og at bedriften mister sine kritiske ressurser (Barney, 1991). Dette er mekanismer som kan påvirke bedriftens markedsposisjon i negativ retning. På bakgrunn av dette synet bør bedriftene i stor grad ha klare retningslinjer for hvordan integrasjonen skal foregå, og den bør i stor grad minimaliseres i bedriftens kjernevirksomhet for å hindre opportunistisk adferd og farer knyttet til kunnskapslekkasje.

Barley og Kunda (2004) fant i sin studie at bedrifter ofte hadde formelle retningslinjer for å skille konsulenter fra faste ansatte, som for eksempel id kort og dårligere kontorer. Men de fant også at å skille mellom konsulenter og faste ansatt i praksis ofte var problematisk. De beskriver at: *”Pressure to integrate contractors into the project team despite their distinct status arose because engineering work is, by definition, teamwork”* (Barley & Kunda, 2004, s. 188-189). De legger til grunn at tekniske prosjekter består av komplekse oppgaver og den tekniske kunnskapen er så spesialisert at det er umulig for ulike ingeniører å utføre ulike deler av et prosjekt på egen hånd. For å få gjort arbeidet på en så god måte som mulig er det nødvendig med en stor grad av interaksjon mellom de ulike personene i prosjektet, uavhengig av om de er konsulenter eller faste ansatte.

Bedriftens motiv for å bruke eksterne konsulenter påvirker også i hvilken grad integrasjonen av eksterne konsulenter foregår (Lautsch, 2003). Når motivet er knyttet til bedriftens

fleksibilitet blir konsulentene i større grad integrert i bedriften, enn hva som er tilfellet når motivet er å minimere kostnader (Lautsch, 2002). Selv om fleksibilitet og kostnader er sentrale motiv vil det også i olje- og gasssektoren, hvor det er mangel på arbeidskraft med spesialkompetanse, være et motiv fra bedrifters side å få inn eksterne konsulenter med spesialkompetanse som de kan nyttiggjøre seg og som kan overføre kunnskap til de faste ansatte. Galup et. al. (1997) er inne på at når bedrifter benytter seg av eksterne med spesialkompetanse kan en signifikant del av kunnskapen overføres til de faste ansatte. Integrasjon av de eksterne tyder her på å være en viktig faktor for å skape et miljø for deling av kunnskap. Dette gjelder integrasjon på det faglige plan, men også på det sosiale planet. Connelly og Kelloway (2003) argumenter for at bedrifter må ha integreringsstrategier som skaper muligheter for kunnskapsdeling mellom eksterne og faste ansatte. Å separere arbeidere ut ifra deres status kan hindre sannsynligheten for at interaksjonen og samhandlingen foregår, også på det sosiale plan, som kan medføre at de får mindre tillit til hverandre. Gjennom dette mener de at i bedrifter hvor det er klimaer med lite sosial interaksjon, er det mindre sannsynlig at det vil forekomme kunnskapsdeling mellom de som arbeider der.

En stor grad av integrering av eksterne konsulenter i bedrifter både på det faglige, men også på det sosiale plan, vil altså bidra til å redusere barrierer for å dele kunnskap. Gjennom en sterk integrering av de eksterne, vil det føre til at den spesialkompetansen som de sitter på kan bli overført til de faste ansatte i bedriften. Som Barley og Kunda (2004) er inne på så er det viktig å få konsulentene til å føle seg som en del av teamet. Hvis de ikke føler seg som en del av teamet vil de kunne gjøre en god jobb, men de vil ikke overføre deres kunnskap til de faste ansatte. Det er imidlertid også en annen side av dette. Som Matusik og Hill (1998) er inne på så kan bruken av eksterne konsulenter øke faren for kunnskapslekkasje. Er integreringen sterk, vil også de eksterne konsulentene lære av de som er fast ansatt. Spesielt når de eksterne er i kjernevirksomheten til bedriften, vil de kunne ta med seg verdifull bedriftsspesifikk kunnskap ut i det offentlige rom. På bakgrunn av dette presenteres hypotese 3.

Hypotese 3: Ledere i bedrifter med utstrakt bruk av eksterne konsulenter vil kunne oppleve et motsetningsforhold i forhold til integrasjon - separasjon av eksterne konsulenter i bedriften.

2.7.4 Organisatorisk rettferdighet

Ifølge sosial sammenligningsteori (Kruglanski & Mayselless, 1990) vil det automatisk foregå en sosial sammenligningsprosess når konsulenter og faste ansatte jobber sammen. I bedrifter hvor ulike personer arbeider tett sammen vil det være naturlig at de gjør sammenligninger av

hverandre i forhold til hva de bidrar med, hvilken stilling da har og holdninger de innehar. Forhold som rettferdighet, ønske om å bli behandlet på riktig måte, bli tildelt riktige arbeidsoppgaver og riktig belønning er viktige temaer (Connelly & Gallagher, 2004; Nesheim & Tobiassen, 2008). I sin studie fant Nesheim og Tobiassen (2008) at en slik sammenligning mellom konsulenter og faste ansatte var en naturlig følge i olje- og gasssektoren. Det var fordeler og ulemper med både å være konsulent og fast ansatt. Slike sammenligninger kan ofte føre til misnøye i bedriften fra faste ansatte sin side, men også fra konsulentenes side. Ledere kan her stå ovenfor motsetninger og valg som ikke er forenelig med en best mulig drift og samtidig fornøye ansatte. Konsulenter med en høy ettertraktet kompetanse, har ofte en høyere lønn enn faste ansatte som sitter i de samme stillingene, har samme arbeidsoppgaver og ansvar (Hassink & Russo, 2008; Nesheim & Tobiassen, 2008). Dette gapet kan medføre misnøye blant de faste ansatte, og hva som er rettferdig og hva som ikke er rettferdig kan fort bli et tema. Eksterne konsulenter med høy kompetanse blir ofte leid inn fordi de skal være en ekstra ressurs i bedriften. Men blir de tildelt de mest utfordrende oppgavene og stillingene med mest ansvar, kan det fort medføre reaksjoner fra faste ansatte. Faste ansatte kan føle at det er de som bør bli tildelt slike oppgaver og ansvar som en belønning for at de er lojale ovenfor bedriften ved at de er faste ansatte.

En annen faktor som er viktig her er som nevnt ovenfor så leies konsulenter med spesialkompetanse inn fordi bedriften mangler denne kompetansen. Føler konsulenten seg dårlig behandlet av bedriften, ved at de ikke får de arbeidsoppgaver og ansvar som de forventer ut ifra sin kompetanse eller ikke føler seg rettferdig behandlet på andre områder, så kan konsulenten lett avslutte kontrakten. Dette kan ofte medføre problemer for bedriften fordi denne kompetansen ofte kan være en mangelvare i arbeidsmarkedet, og får de ikke tilknyttet seg ny kompetanse kan tidsfrister for prosjekter og leveringer stå i fare. Denne avhengigheten av konsulenten og samtidig prioritering av faste ansatte kan ofte oppleves som en smal sti å balansere på for ledere. Et dilemma som her vil kunne dukke opp er om en skal bruke den beste kandidaten til en jobb uavhengig av status, eller om en skal prioritere en fast ansatt selv om det finnes mer kompetente konsulenter tilgjengelig. På bakgrunn av dette presenteres hypotese 4.

Hypotese 4: Ledere i bedrifter som benytter seg av eksterne konsulenter med høy kompetanse, vil stå ovenfor utfordringer knyttet til rettferdig behandling av konsulenter og faste ansatte.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg gå nærmere inn på forskningsarbeidet, og beskrive mitt valg av forskningsdesign og den metodiske tilnærmingen. Målsetningen med oppgaven er å få en bedre forståelse rundt bruken av eksterne konsulenter med høy kompetanse i olje- og gassektoren, hvilke motiv bedrifter legger til grunn for denne bruken og hvilke utfordringer ledere står ovenfor i forhold til denne bruken av eksterne konsulenter. Denne oppgaven er i stor grad utforskende og eksplorerende, og det legger føringer for hvordan forskningen legges opp. Målet med oppgaven er å få ny innsikt og forståelse innen et område som er relativt nytt og lite utforsket tidligere. Når det gjelder forskning innen atypiske arbeidsforhold er det etter hvert kommet mye forskning på dette feltet, men mye av denne forskningen er knyttet opp mot IKT-sektoren. Når det gjelder forskning innen dette feltet i olje- og gassektoren eksisterer det lite og når det gjelder lederutfordringer knyttet til bruk av atypiske arbeidstilknytninger er dette så å si fraværende. På bakgrunn av dette har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ metodisk tilnærming for å skape mer innsikt og forståelse i feltet.

3.1 Empirisk kontekst – Olje- og gassektoren

Jeg har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i olje- og gassektoren. Denne sektoren har i de tre til fire siste tiår utviklet seg til å bli en særdeles viktig sektor for Norge. Sektoren står for en tredjedel av den samlede verdiskapningen i næringslivet og sysselsetter om lag 75000 arbeidstakere (www.regjeringen.no). Siden starten på det norske oljeeventyret på begynnelsen av 1970-tallet har sektoren vokst til å bli en signifikant del av det norske arbeidslivet.

Bakgrunnen for valget av olje- og gassektoren som kontekst for oppgaven er at dette er en sektor hvor det benyttes mye atypiske tilknytningsformer for arbeid. Etterspørselen etter kompetente personer er stor og for å få tak i personell med den rette kompetansen har det utviklet seg en norm i sektoren hvor innleie av arbeidskraft er naturlig. Spesielt gjelder dette for personer som innehar mye kompetanse og gjerne spesialkompetanse som er ettertraktet. Det eksisterer lite forskning på dette i sektoren og når det gjelder lederutfordringer knyttet til dette er forskningen så å si fraværende. Det eksisterer noe forskning på bruk av konsulenter med høy kompetanse blant annet Bidwell (2009), Kunda, Barley, & Evans (2002) og Kaiser (2003, 2005), men denne forskningen knytter seg i hovedsak mot IKT-sektoren. Det at det eksisterer lite forskning om dette feltet i olje- og gassektoren er noe som bidrar til å gjøre denne studien meget interessant.

Som nevnt ovenfor så kan olje- og gassektoren sies å være en sektor som opererer i dynamiske omgivelser. Sektoren kjennetegnes gjennom stadige teknologiske utviklinger og innovasjoner, og de ulike bedriftene som er i sektoren legger ned store ressurser for og kontinuerlig holde følge med utviklingen. Bedriftene må stadig jobbe med å være oppdatert på utviklingen som skjer, hvis de skal ta mål av seg å være konkurransedyktig i markedet. Konkurransen i sektoren er stor, og det er mange bedrifter som kjemper om de samme kontraktene og godene. Gjennom dette blir behovet for kompetent arbeidskraft en nødvendighet for bedriftene, og i et arbeidsmarked preget av lite arbeidskraft med etterspurt kompetanse har det vært en utvikling mot nye typer av arbeidsrelasjoner. Personer som besitter denne etterspurte kompetansen ser hvilken verdi de har hos bedriftene, og legger tilrette slik at de kan få mest mulig ut av sin etterspurte kompetanse. Dette foregår ofte ved at selvstendig næringsdrivende tilknytter seg en bedrift, enten direkte eller gjennom et konsulent- eller bemanningsfirma. Mange blir også fast ansatt i et konsulentfirma hvor de blir leid ut videre til bedrifter. Gjennom å skape slike relasjoner får konsulentene mye mer igjen ved å selge sin kompetanse, i form av finansielt utbytte og fleksibilitet.

På bakgrunn av begrenset tid og ressurser på å gjennomføre min forskning har jeg valgt å avgrense oppgaven ved å ta for meg to bedrifter i sektoren. En operatørbedrift og en oljeservicebedrift. Med hensyn til bedriftene har jeg valgt å anonymisere de. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i disse to bedriftene fordi de er store og viktige bedrifter innen sektoren som kan gi et realistisk bilde på hvordan praksisen i sektoren er i forhold til oppgavens problemstilling. Ved å velge en operatørbedrift og en servicebedrift som er to ulike bedrifter med ulikt arbeidsområde og fokus, men som opererer innen samme sektor vil det bidra til å gi oppgaven et bredere utgangspunkt og kunne vise mer sektorspesifikke tendenser.

3.1.1 Operatørbedriften

Dette er et oljeselskap som er en verdensomspennende aktør, og som opererer som en betydelig aktør på norsk sokkel. Jeg har her valgt å se på en ingeniørenhet innenfor driftsutvikling som jobber med tekniske modifikasjonsprosjekter på selskapets installasjoner. Avdelingen er ansvarlig for realisering av store utbyggingsprosjekter, planlegging og gjennomføring av modifikasjoner gjennom alle faser fra studier til realisering. Avdelingen har ca 100 medarbeidere hvorav ca 30 % er innleide konsulenter. Avdelingen består av høyt kompetente arbeidere hvorav majoriteten er ingeniører. I avdelingen er nesten alt av arbeid prosjektbasert, hvor en har oppdragsledere som sitter ansvarlig for en eller flere installasjoner og har det overordnede ansvaret for alle prosjektene som pågår på installasjonene. Porteføljen

til oppdragslederne kan variere med tanke på antall prosjekter, alt fra 50 til 100, avhengig av hvor store prosjektene er. Oppdraglederne sitter med totalansvaret for prosjektene. De setter ut prosjekter og sørger for at de ulike vedlikeholds- og modifikasjonsleverandørene (oljeservicebedrifter) gjør den jobben de skal og følger de retningslinjer som er styrende.

3.1.2 Oljeservicebedriften

Dette er en oljeservicebedrift som tilbyr tjenester innen både boring og brønntjenester. Bedriften er lokalisert både i Norge og i utlandet. Jeg har her valgt å se på en ingeniørenhet innen boretjenester som jobber med modifikasjoner og oppgraderinger av boreanleggene på fastinstallasjoner. Avdelingen består av ca 125 medarbeidere hvorav ca 40 % er innleide konsulenter. Majoriteten av de som jobber i avdelingen er ingeniører og innehar en høy kompetanse. Alt arbeidet i avdelingen er prosjektbasert. Avdelingen gjennomfører både større og mindre prosjekter for ulike operatørbedrifter, og antall prosjekter som drives begrenses som regel ut ifra avdelingens egen kapasitet. Alle prosjektene som gjennomføres har en prosjektleder som har hovedansvaret for prosjektet, og som er i dialog med operatørbedriften for å sikre kvalitet og at alle retningslinjer blir fulgt.

3.2 Kvalitativ tilnærming

Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ tilnærming til studien. Bakgrunnen for valget av en kvalitativ tilnærming er at hensikten med studien ikke er å generalisere og konkludere med statistisk signifikans, men i stedet finne empiri for å kunne analysere og diskutere bedrifters bruk av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren, og de utfordringer dette medfører for ledelsen i bedriftene. Vet at jeg benytter meg av en kvalitativ tilnærming er formålet og skaffe til veie detaljerte beskrivelser og analyser av menneskelige erfaringer. Målet mitt er å se problemene og situasjonene gjennom øynene til forskningsobjektene. Fokuset vil ligge på å finne meningssammenhenger snarere enn tallmessige sammenhenger (Yin, 2003). Som nevnt ovenfor vil studien være en eksplorerende studie. Bakgrunnen for dette er at det eksisterer svært lite forskning på bruken av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren og når det gjelder lederutfordringer opp mot dette er forskningen så å si fraværende. Hensikten er altså å få utdypende kunnskap om et felt i en sektor som er lite utforsket. Mitt valg av en kvalitativ tilnærming er derfor basert på det eksplorerende fokuset som oppgaven har. En kvalitativ tilnærming trekkes ofte fram som egnet for studier som har en eksplorerende problemstilling som denne oppgaven, hvor det eksisterer lite forkunnskaper om det som undersøkes. Her får jeg muligheten til å gå i dybden og få fram nyanserte data. Jeg vil her legge fokuset på relativt få undersøkelsesenheter og gjennomføre et intensivt opplegg (Jacobsen, 2005). Ved å velge

en kvalitativ tilnærming gir det meg også en fleksibilitet i forhold til problemstillingen, ved at det er mulig å gjøre endringer underveis for å tilpasse metoden til de erfaringene jeg gjør meg etter hvert som undersøkelsen pågår. Jeg tror at praksisen rundt bruken av eksterne konsulenter og de lederutfordringer dette medfører i de to bedriftene jeg tar utgangspunkt i, vil være vanskelig å beskrive innen denne oppgavens rammer med en kvantitativ tilnærming. I denne undersøkelsen har jeg behov for dybdekunnskaper, erfaringer og oppfatninger fra sentrale aktører som ledere i de to bedriftene, snarere enn få synspunkter fra mange aktører.

En svakhet som ofte presenteres i forhold til kvalitativ forskning er problemer i forhold til generalisering. Selv om intensjonen med også kvalitative studier er å kunne si noe mer om et felt og et område, enn akkurat om de enhetene som studeres, framheves dette som en svakhet ved kvalitativ forskning. Blaikie (2000, s. 254) vektlegger dette ved at å gjennomføre like studier under like forhold er vanskelig. Dette fordi studier som gjennomføres av forskjellige forskere, på ulike lokaliseringer, og til ulike tider vil være unike på bakgrunn av de ulike karakteristikene til forskeren og de som utforskes, deres effekt på hverandre og den tolkningsprosessen som foregår når forskeren tolker funn og lager forklaringer. Gjennom dette er det viktig å være klar over at en kvalitativ studie som dette vil bli påvirket av forskerens personlige egenskaper og perspektiver.

3.2.1 Undersøkelsesopplegg

Den kvalitative forskningsprosessen i denne studien baserer seg på et intensivt design hvor jeg henter inn en mengde data fra relativt få undersøkende enheter. Forskningen baserer seg på semistrukturerte dybdeintervjuer med sentrale personer i de to aktuelle bedriftene. Jeg har valgt å benytte meg av dybdeintervju for innsamling av data fordi at jeg gjennom dette vil få respondentenes oppfatninger og meninger, noe som vil gi meg mer innsikt i temaet rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ved å gjøre dette vil det gi meg et innblikk i respondentenes oppfatninger, erfaring, holdninger, tro og vurderinger om de aktuelle temaene (Blaikie, 2000). Det er akkurat dette som er hensikten ved intervjuene i min studie, ved at respondentene gir sine opplevelser og fortolkninger av virkeligheten. Som Kvale (1997) er inne på så forsøker en gjennom det kvalitative intervjuet å forstå verden ut ifra intervjuobjektens side, å få fram betydningen av respondentenes erfaringer, og å avdekke deres opplevelser av verden, forut for vitenskapelige tolkninger. Dybdeintervjuene gir meg her muligheten til å få fram meninger og betydningsinnhold som er basert på respondentenes fortolkninger og reaksjoner i konkrete situasjoner. I følge Barley og Kunda (2001, s. 84) er

intervju spesielt nyttig for å forstå hvordan mennesker finner mening i deres arbeid og de spørsmålene som de mener er viktige.

3.3 Datainnsamling

Valget av semistrukturerte dybdeintervjuer medfører flere momenter som en må være klar over og som jeg vil presentere under.

3.3.1 Intervju

Jeg har som nevnt valgt å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer da jeg mener at det vil være en fruktbar tilnærming i forholdt til mitt tema og problemstilling. Kvale definerer semistrukturerte intervju som et intervju som har til hensikt å *"obtaining qualitative descriptions of the life world of the subject with respect to interpretation of their meaning"* (1996, s. 124). Semistrukturerte intervju har en viss struktur, men gir i tillegg respondentene frihet til å utdype interessante aspekter og vinklinger i løpet av intervjuet. Denne formen for intervju har vært fruktbar for meg ved at jeg ved gjennomføringen av intervjuene kunne løsrive meg fra intervjuguiden og stille oppfølgingsspørsmål på interessante områder som jeg ikke hadde tatt høyde for. Samtidig kunne også respondentene selv ta initiativ til å fortelle om enkelte temaer som jeg ikke hadde i intervjuguiden min.

Fordelen ved semistrukturerte intervjuer er at det gir meg muligheten til å gå i dybden. Her åpnes muligheten for at jeg får kjennskap til respondentenes refleksjoner, opplevelser og vurderinger. I følge Ryen (2002) vil denne intervjuformen være fordelaktiv på tema som er forskningsmessig nytt fordi det gir rom for respondentene til å komme med egne initiativ og kommentarer. Dette mener jeg passer godt til denne studien hvor det foreligger lite forskning, og denne typen intervju gjør at jeg kan avdekke holdninger og følelser som ofte er komplekse og lett kan feiltolkes ved mer strukturerte metoder. På denne måten blir jeg ikke låst fast i en strukturert mal som kan medføre at jeg mister verdifull informasjon. Ved å benytte denne metoden fikk jeg også muligheten til å komme med oppklarings spørsmål og avklare misforståelser fortløpende.

3.3.2 Intervjuguide

Ved semistrukturerte intervju er intervjuguiden utarbeidet på forhånd. Jeg hadde i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide for avdelingslederen og sektorlederen, en for prosjektledere og oppdragsledere, en for innleide konsulenter og en for faste ansatte (vedlegg 1). Intervjuguiden var utarbeidet i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene, og den foreliggende litteraturen og de teoretiske perspektivene på område som er presentert i

teorikapittelet (Dalen, 2004). Intervjuguidene ble strukturert tematisk for lettere å kunne gjennomføre analysen. Ved å strukturere intervjuguiden på denne måten kunne jeg gå gjennom hele intervjuet på en systematisk måte og få drøftet igjennom alle temaene. Jeg forsøkte bevisst å formulere spørsmålene slik at de skulle være enkle for respondentene å forstå. Jeg benyttet intervjuguiden som en sjekklister, og forsøkte å tilpasse rekkefølgen på spørsmålene til samtaleforløpet med respondenten. Intervjuguiden ble på denne måten ikke noe som ”låste” intervjuet til kun innholdet i guiden, men ble brukt som en referanse hvor jeg kunne formulere andre spørsmål som føltes nødvendig ut fra situasjonen. Samtalene utviklet seg gjennom dette til å bli en ”purposeful conversation” (Ryen, 2002, s. 99). Jeg stilte utdypende spørsmål om temaene underveis, der det var nødvendig, slik at jeg skapte en god dialog. Jeg gjennomførte to intervjuer to uker før de andre intervjuene og fikk på denne måten kontrollert intervjuguidene og gjort utbedringer og korreksjoner der det var nødvendig. På denne måten ble intervjuguiden best mulig før majoriteten av intervjuene ble gjennomført.

3.3.3 Valg av intervjuobjekter

Når jeg skulle velge ut intervjuobjekter var det viktig for meg at respondentene kunne kvalifiseres som høyt kompetent arbeidskraft. Fortrinnsvis ønsket jeg at det var ingeniører som jobbet tett inntil det som kan kategoriseres som bedriftens kjernevirksomhet. På denne måten ville jeg få respondenter som kunne gi meg et realistisk bilde på praksisen og opplevelsen rundt bruken av konsulenter og hvilke utfordringer dette medfører. Jeg ønsket en majoritet av ledere i bedriftene som jobbet opp mot problemstillinger knyttet til bruk av konsulenter, samt noen faste ansatte og noen eksterne konsulenter. Gjennom dette ville jeg få et bredt empirisk materiale som utgangspunkt for å kunne belyse min problemstilling.

Min empiriske undersøkelse er basert på dybdeintervjuer med en avdelingsleder, to prosjektledere, en ekstern konsulent og en fast ansatt i oljeservicebedriften, samt en sektorleder, tre oppdragsledere, en ekstern konsulent og en fast ansatt i operatørbedriften. Totalt 11 dybdeintervjuer. I tillegg hadde jeg en samtale med en person i HR avdelingen til servicebedriften som er ansvarlig for innleien av konsulenter.

Alle intervjuobjektene har høyere utdanning fra universitet eller høyskole, og alle kan derfor kategoriseres som høyt kvalifisert arbeidskraft. Det ble gjort forsøk på å få variasjon i kjønn og alder blant respondentene. Dette var en utfordring spesielt når det gjaldt kjønn, fordi dette er en mannsdominert sektor med mannsdominerte stillinger. Totalt ble det intervjuet tre kvinner og åtte menn, med en aldersspredning fra starten av 30 årene til midten av 50 årene.

Å få tilgang til intervjuobjektene var en stor utfordring. De to avdelingene som jeg bestemte meg for å hente min empiri fra er travle avdelinger med et stort arbeidspress, og å få gjennomført så mange intervju krevde mye koordinering. Samtidig er det også et kostnadsaspekt fra bedriftenes side ved dette. Et stort antall intervjuer medfører at det personellet som blir intervjuet ikke jobber mens intervjuet pågår og det kan medføre at jobben tar lengre tid. Dette var grunnen til at jeg bare intervjuet to prosjektledere i servicebedriften mot tre oppdragsledere i operatørbedriften. I den perioden intervjuene foregikk, hadde de ikke mulighet til å stille med mer enn to personer. Et kostnadsaspekt var det også når det gjaldt intervju av konsulenter. I den ene bedriften var de meget skeptiske til å la meg få halvannen time med en konsulent. Her ble det lagt vekt på at bedriften ble fakturert flere tusen kroner timen for konsulenter og vurderte det som vanskelig at jeg skulle få bruke av konsulentens tid. Men heldigvis la de godviljen til og jeg fikk en time med konsulenten.

På bakgrunn av praktiske problemer, ved at avdelingene var meget opptatt, ble to av intervjuene hos servicebedriften gjennomført ved deres kontor i Stavanger, mens de tre siste ble gjennomført ved deres kontor i Bergen. Men siden alle disse tilhører samme avdeling og jobber på de samme prosjektene ser jeg ikke på dette som noe problem for oppgaven. Hos operatørbedriften ble alle seks intervjuene gjennomført på deres kontor i Bergen. Jeg etablerte først kontakt med avdelingslederen og sektorlederen, som videre ga meg kontaktinformasjon til de enkelte intervjuobjektene. Jeg avtalte personlig tid og sted for intervjuet med alle respondentene. Noen dager før intervjuet fant sted sendte jeg en e-post med påminnelse og informasjon om prosjektet slik at de kunne forbedre seg (vedlegg 2). I informasjonsskrivet kunne de se hva prosjektet handlet om og hvilke temaer jeg var interessert at intervjuet skulle omhandle. På denne måten kunne de gjøre seg noen tanker og erindringer på området slik at intervjuet ville bli mer innholdsrikt. Videre underrettet jeg om anonymitet for bedriften og intervjuobjekter, samt at jeg ønsket å benytte opptaker under intervjuene.

Kjennetegn ved avdelingslederen og sektorlederen

Avdelingslederen i oljeservicebedriften er en mann i 50 årene. Han er utdannet maskiningeniør og har jobbet i selskapet siden 1989. Han har hatt stillingen som avdelingsleder siden 1993. Han har jobbet som konsulent i to år fra 1987 til 1989.

Sektorlederen i operatørbedriften er en mann i 40 årene, som er utdannet sivilingeniør innen prosess teknologi. Han har jobbet i bedriften siden 1998 og har hatt stillingen som sektorleder

siden 2007. Han er leder for en sektor som er ansvarlig for modifikasjoner på 10 av bedriftens installasjoner.

Kjennetegn ved prosjektledere og oppdragsledere

Prosjektleder 1 i servicebedriften er en mann i 40 årene, og han er utdannet ingeniør innen produksjonsteknikk. Han har jobbet i bedriften i ett år. Før han startet i bedriften jobbet han som konsulent i halvannet år. Han har lang erfaring innen olje- og gassektoren og har vært i sektoren siden starten av 90-tallet.

Prosjektleder 2 i servicebedriften er en mann i midten av 50 årene og er utdannet som maskinskingeniør. Ved siden av å være prosjektleder fungerer han også som disiplinleder på mekanisk, og har vært det siden 1996. Han har vært ansatt i avdelingen siden 1989.

Oppdragsleder 1 i operatørbedriften er en mann i 50 årene som er utdannet maskiningeniør. Han har vært ansatt i selskapet siden 1988. Han har jobbet som prosjektleder i en rekke år og har siden 2007 jobbet som oppdragsleder.

Oppdragsleder 2 i operatørbedriften er en mann i 40 årene og er utdannet automasjonsingeniør. Han har vært ansatt i selskapet siden 1988 og har jobbet offshore fram til 2005. Han har siden 2007 jobbet som oppdragsleder.

Oppdragsleder 3 i operatørbedriften er en mann i 40 årene og er sivilingeniør innen maskin. Han har jobbet i selskapet i fire år som oppdragsleder, men har vært i sektoren i de siste 10-12 årene. Han har også bred erfaring som prosjektleder.

Kjennetegn ved de faste ansatte

Den faste ansatte i servicebedriften er en kvinne i 40 årene. Hun er utdannet instrumentingeniør og jobber i instrumentsektoren i avdelingen. Hun har jobbet i selskapet i fire år, men har jobbet i sektoren i 20 år.

Den faste ansatte i operatørbedriften er en kvinne i 40 årene og er utdannet sivilingeniør innen kjemiteknikk. Hun har jobbet i selskapet siden 2006, men har vært i olje- og gassektoren siden 1997 hvor hun har jobbet hos flere leverandør- og servicebedrifter. Hun er tilknyttet teknisk støtte som er en egen sektor i avdelingen.

Kjennetegn ved de eksterne konsulentene

Den eksterne konsulenten i servicebedriften er en kvinne i begynnelsen av 30 årene. Hun er sivilingeniør innen kybernetikk, og jobber nå som dokumentkontroller. Hun ble uteksaminert i

2005 og har vært innleid til bedriften i tre år. Hun er fast ansatt i det konsultentselskapet som hun er utleid fra. Hun er den personen med lengst erfaring i sin sektor i innleiebedriften og er gjennom dette en sentral aktør i sektoren.

Den eksterne konsulenten i operatørbedriften er mann i 50 årene og er utdannet elektronikingeniør. Han har jobbet i olje- og gasssektoren i mange år og har vært ansatt i flere leverandør- og servicebedrifter. Han startet som konsulent i juni 2008 og ble da fast ansatt i konsultentselskapet. Han ble da innleid til operatørbedriften og har vært der siden. Han er tilknyttet sektoren teknisk støtte som er en sektor i avdelingen.

Som det kommer fram har alle intervjuobjektene bakgrunn som ingeniør eller jobber som ingeniører og de jobber tett opp mot det som kan kategoriseres som kjernevirksomheten til bedriftene. Samtlige av respondentene foruten den eksterne konsulenten i servicebedriften har lang erfaring i olje- og gasssektoren, ved at flere av dem har jobbet i flere bedrifter både på operatør og servicesiden, noe som gjør at de har god kjennskap til sektoren. Avdelingslederen og prosjektleder 3 i servicebedriften har også jobbet som konsulent tidligere, noe som kan bidra til å øke deres refleksjonsnivå rundt temaet. Respondentenes erfaring oppleves som en fordel for oppgaven, ved at de kjenner til praksisen i sektoren. Jeg var klar på at jeg under intervjuene også ønsket at de skulle benytte seg av sin erfaring når de svarte på spørsmålene. På bakgrunn av dette kan noen av svarene hos respondentene ikke bare tilbakeskrives til den bedriften de nå er ansatt i, men også mer generelt som et fenomen i sektoren.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

To av intervjuene ble gjennomført i Stavanger og de resterende ni ble gjennomført i Bergen. Alle intervjuene ble gjort i bedriftenes lokaler. Intervjuene startet med at jeg introduserte temaet og fortalte litt mer utfyllende om studien enn hva som stod på informasjonsskrivet de hadde fått tilsendt. Respondentene ble forsikret om at både bedriften og de som personer ville forbli anonyme i studien, og alt de sa ville bli gjort ugjenkjennelig i oppgaven. Jeg sa at jeg ønsket å benytte meg av opptaker og etter litt avklaringer var det ikke noen som hadde innvendinger imot dette. Jeg forklarte at intervjuene skulle skrives ut og deretter slettes.

Jeg forklarte at jeg hadde en intervjuguide som jeg ville følge for å sørge for at jeg fikk med meg det jeg ønsket. Jeg la vekt på at de ikke måtte føle begrensninger på hva de skulle fortelle, og at jeg ville korrigere de inn på temaene jeg ønsket hvis samtalen beveget seg utenfor det som er det essensielle for oppgaven. Jeg presiserte at dette ikke var fordi det de snakket om ikke var interessant, men på grunn av at intervjuet ikke skulle blir for langt så

ville jeg prioritere enkelte områder. Selv om jeg benyttet meg at opptaker, noterte jeg også viktige momenter underveis for på den måten få med meg elementer underveis i intervjuet som ikke blir plukket opp av opptakeren. Dette var blant annet uttrykkene og den ikke verbale kommunikasjonen til respondenten. Reaksjoner på mine spørsmål og når jeg stilte enkelte påstander var eksempler på dette. Jeg var under intervjuet nøye med og ikke ytre mine personlige meninger og tolkninger, slik at de kunne påvirke respondentene i noen retning.

Å gjennomføre slike intervjuer er på mange måter utfordrende. Det å kunne være en god lytter og skape en god dynamikk i intervjuet er viktig for å kunne få den informasjonen en ønsker. Dalen (2004) vektlegger at en må ha interesse og respekt for mennesker, smidighet i egne reaksjoner, evne til å vise forståelse, empati og toleranse for andres synspunkter og vilje til å lytte. Dette var elementer som jeg kontinuerlig fokuserte på under intervjuene for å skape en god dynamikk. De respondentene som jeg hadde fått intervju med passet meget godt for min problemstilling og i alle intervjuene var interessen rundt samtalen god og preget av en god informasjonsutveksling. Dette fordi det var temaer som de fleste av respondentene hadde et forhold til, ved at bruken av innleide konsulenter er stor i begge de bedriftene jeg var inne i. Innen noen av temaene og spørsmålene som jeg stilte var det tydelig at enkelte respondenter ikke var så reflektert. Jeg ga de litt tid til å reflektere rundt spørsmålet før jeg gikk videre, og dette medførte at når de fikk muligheten til å tenke over spørsmålet og problemstillingen kom det mye informasjon fra respondentene som de ikke tidligere hadde tenkt over. På denne måten var det viktig for meg å skape litt frihet i intervjuet, slik at respondentene fikk mulighet til tenke og resonnere før vi gikk videre. Samtidig var det viktig for meg ikke å presse respondentene på områder som de ikke ønsket å prate om. Det er her viktig å ha respekt for respondentene, å respektere hvis det er områder som de ikke ønsker å bevege seg inn på. Jeg var her tydelig på at hvis det var ting de ikke ønsker å svare på så var det greit, og hvis det var noen ting de ikke ville siteres på så var ikke det noe problem. Dette gjorde at noen respondenter var villige til å gi noen uttalelser som de ellers ikke ville ha gjort, mot at jeg ikke skulle sitere de på det. Gjennom dette fikk jeg fyldig informasjon og en god forståelse for respondentenes meninger og ytringer.

10 av intervjuene hadde en varighet på en til halvannen time, mens ett hadde en varighet på 40 minutter. Dette hadde bakgrunn i at vedkommende ikke hadde mulighet til å sette av mer tid. Dette var jeg informert om på forhånd og jeg kunne derfor prioritere slik at det viktigste ble gjennomgått i intervjuet.

De to første intervjuene hos oljeserviceselskapet ble gjennomført hos bedriftens lokaler i Stavanger den 12. mars 2009, mens de tre neste ble gjennomført ved bedriftens lokaler i Bergen den 31. mars 2009. Intervjuene hos operatørbedriften ble gjennomført ved bedriftens lokaler i Bergen den 26. og 27. mars 2009

3.3.5 Analyse av data

Intensjonen med analysen er å få en så god og helhetlig forståelse av det empiriske datamaterialet som mulig. For å få til dette strukturerte jeg dataene i kategorier etter temaene og forskningsspørsmålene i oppgaven. Det vil si at jeg kategoriserte materialet ut fra; bruk av konsulenter, motiv for bruk av konsulenter, og lederutfordringer med hensyn til; avhengighet, antall, integrering og organisatorisk rettferdighet. Ved å gjøre dette ble tolkningen og sammenligningen av dataene lettere. Dette innebærer at alle intervjuene ble transkribert og kategorisert tematisk. Å jobbe seg igjennom og analysere kvalitative data er en omfattende prosess og analyse og tolkning av det materialet foregår gjennom hele forskningsprosessen.

Ved å kategorisere intervjuene etter tema ble det lettere å se tendenser i materialet og om det var noe som gikk igjen og som flere hadde opplevelser rundt. Ved denne kategoriseringen fikk jeg oversikt over viktige momenter og jeg klippet ut sitater som kunne underbygge de funnene jeg gjorde. Når jeg klippet ut og limte inn sitater tematisk kom meningsytringene godt til uttrykk og det gjorde at jeg lettere kunne se likheter i meningene og erfaringene hos respondentene, men også opp mot den eksisterende teorien på området. Samtidig avdekket denne analysemetoden godt der det var ulikheter og nyanser i materialet og om respondentene hadde ulike erfaringer og oppfatninger. Ved å analysere dataene på denne måten hjalp det meg til å se tendenser og sammenhenger og jeg fikk god oversikt og innblikk i dataene.

3.4 Reliabilitet og validitet

3.4.1 Metodens muligheter og begrensninger

Datamaterialet i denne oppgaven er hentet fra semistrukturerte dybdeintervjuer. Alle respondentene som ble valgt ut, ble valgt på bakgrunn av temaet og problemstillingen for oppgaven. Før jeg valgte ut intervjuobjektene hadde jeg satt meg inn i eksisterende teori og litteratur på området, slik at jeg skulle ha best mulig grunnlag for å velge respondenter som kunne belyse min problemstilling. Det var her viktig for meg å få respondenter som var ledere og som jobbet i avdelinger hvor det i stor grad var bruk av konsulenter. På denne måten hadde de kjennskap til området og kunne gi med god og treffende informasjon. Det var også viktig for meg at de respondentene som ble valgt ut jobbet i tilknytning til kjerneaktiviteten i

bedriften og at de hadde høy kompetanse, spesielt med tanke på konsulentene, slik at de jeg intervjuet var personer som kunne gi meg informasjon som var viktig for å få belyst min problemstilling. Jeg føler i stor grad at de respondentene som jeg valgte ut var treffende for oppgavens tema og problemstilling. I hvilken grad min innsamlede empiri faktisk viser hvilke oppfatninger og meninger respondentene har om bruken av konsulenter og hvilke utfordringer dette medfører er et viktig spørsmål som det må være bevissthet rundt. Det vil alltid kunne være en fare for at en annen forsker ville ha fått andre funn enn hva jeg har gjort.

Som nevnt ovenfor benyttet jeg meg av opptaker under alle intervjuene. Dette ble avtalt på forhånd slik at alle var klar over det. Ved å benytte meg av opptaker kunne jeg konsentrere meg helt og fullt om intervjuet og om hva respondentene fortalte. På denne måten gikk jeg ikke glipp av noe som respondentene fortalte samtidig som jeg fikk muligheten til å skrive ut hele intervjuet i etterkant. På en annen side så er transkribering av intervju veldig tidkrevende og med mine 11 intervjuer brukte jeg i overkant av 75 timer på transkribering. I følge Silverman (2001, s. 227) skal man transkribere intervjuene så nøyaktig som mulig, også pauser og ufullstendige setninger for å få den kontekstuelle forståelsen rundt det respondentene uttrykker. Ved å benytte meg av opptaker og transkribere intervjuene fullstendig gjorde det at jeg fikk gode og fullstendige sitater som understreket respondentenes meninger. En annen side ved å benytte opptaker er også at det kan gjøre respondentene mer avvikende til å gi ulik type informasjon, spesielt hvis dette er informasjon som de ikke vil bli konfrontert med eller som kan virke negativ for egen organisasjon. Under intervjuene merket jeg at noen var litt unnvikende på enkelte temaer og ikke ønsket å snakke så mye om det. Det er i høy grad mulig at dette ikke hadde forekommet uten opptaker.

En svakhet ved å benytte kvalitative intervju som metode er at respondentene må svare umiddelbart på spørsmålene uten noe særlig betenkningstid. Dette kan medføre at respondentene ikke får tenkt igjennom spørsmålene tilstrekkelig. For å imøtekomme dette sendte jeg ut informasjon om studien og hva som skulle gjennomgås i intervjuet på forhånd. Jeg ga også respondentene mulighet til å kontakte meg på e-post og telefon hvis de var noe de ville avklare eller lurte på. Det var varierende hvor mye respondentene hadde satt seg inn i informasjonsskrivet jeg sendte. Enkelte hadde knapt rukket å se på det, mens andre hadde satt seg inn i det og notert en del på forhånd. Det er viktig å være reflektert over at min tolkning og forståelse av datamaterialet vil ha betydning for den analysen jeg gjennomfører og de funnene jeg gjør. Under gjennomføringen av intervjuet prøvde jeg å oppsummere det de fortalte og å stille spørsmål om jeg hadde forstått de rett og at det var det de mente, slik at jeg fikk

bekreftet min forståelse. På denne måten fikk jeg kontrollert min tolkning av det de fortalte opp mot deres egen forståelse. Jeg mener at dette kan være med på å styrke min tolkning av dataene. Jeg avtalte også muligheten for å kontakte respondentene i etterkant av intervjuet hvis det var noe som jeg var usikker på og ønsket mer utfyllende informasjon om.

Som nevnt foregikk alle intervjuene lokaliseringmessig hos de respektive bedriftene. De ble gjennomført på et møterom eller på kontorene hos respondentene. Dette kan også være med på å påvirke hva respondentene svarer og hvor åpne de ønsker å være. Dette er bedriftens område, og de kan ubevisst føle seg bundet av bedriftens policy og retningslinjer snarere enn å snakke rett fra "hjertet". Dette kan altså være med å påvirke de svarene som respondentene gir og dermed datamaterialet som jeg sitter igjen med. Spesielt merket jeg dette hos operatørbedriften når vi kom inn på etiske spørsmål rundt lekkasje og bruk av sensitiv informasjon, de var fort oppe med bedriftens etiske håndbok snarere enn å snakke om egne erfaringer og opplevelser. Jeg måtte gå noen ekstra runder på disse temaene for å få mer konkret informasjon om respondentenes meninger og opplevelser. Det skal nevnes at det her var forskjell mellom respondentene innbyrdes. Enkelte var veldig åpne og ga mye av seg selv, mens noen var mer tilbakeholdne. Dette var ikke noe som opplevdes problematisk for studien, men det er elementer som det er viktig å være klar over og som kan påvirke dataene.

3.4.2 Etiske vurderinger

Det knytter seg flere etiske forhold til et intervju som må ivaretas. Dette er blant annet forhold som frivillighet, konfidensialitet og tillit mellom respondent og forsker (Silverman, 2001). Når jeg valgte respondenter var jeg nøye med å gi dem full informasjon om studien og hensikten med den. Jeg poengterte at det var frivillig å være med og at de hadde sin fulle rett til å avbryte intervjuet eller ikke svare på enkelte spørsmål hvis det var noe de følte var ubehagelig og ikke ønsket å svare på. Jeg var påpasselig med ikke å presse respondentene på områder som de ikke ønsket å prate om. Det var for meg viktig å poengtere konfidensialiteten rundt studien. Jeg informerte om at både bedriften de var ansatt i og de som personer ville forbli anonyme i oppgaven og at det som ble brukt i oppgaven skulle gjøres ugjenkjennelig. Dette var noe som respondentene reagerte positivt på og som jeg mener styrket kvaliteten på datamaterialet. Jeg informerte også om at det var kun jeg som hadde tilgang til opptakene og at de skulle slettes etter transkriberingen. Gjennom dette opplevde jeg at jeg etablerte en god tillitsrelasjon med respondentene, som medførte at de var villige til å dele mye informasjon med meg. Denne tillitsrelasjonen mener jeg at er viktig og jeg mener at denne bidrar til å øke kvaliteten på det empiriske materialet.

4 Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte den innsamlede empirien opp mot teorien som er presentert, og gjennom dette belyse og besvare oppgavens forskningsspørsmål.

4.1 Bruken av eksterne konsulenter

I denne delen vil jeg se på bruken av eksterne konsulenter i de to bedriftene som inngår i studien og hvor i bedriftene de eksterne konsulentene blir brukt. Dette relateres direkte til forskningsspørsmålet som er:

I hvilken grad bruker bedrifter i olje- og gasssektoren eksterne konsulenter, og brukes disse i kjernevirksomheten?

4.1.1 Trepartsrelasjon

Når det gjelder bruken av ulike former for arbeidskraft så er hovedreglen i begge selskapene at det skal brukes fast ansettelse. Dette innebærer at en arbeidstaker har et fast ansettelsesforhold til bedriften, og er ansatt for et ubegrenset tidsrom. Praksisen med fast ansettelse står sterk i Norge, og grunnen til dette er den forutsigbarheten som denne formen for ansettelse skaper, både for arbeidstaker men også for bedriften (Colbjørnsen, 2003).

Når det gjelder atypiske former for arbeidstilknytning er dette noe som benyttes i stor grad ved siden av fast ansettelse i begge selskapene. Det er spesielt innleie av arbeidskraft i form av konsulenter via konsulentselskaper som er den dominerende formen for atypiske arbeidstilknytninger som benyttes. Men innleie av arbeidskraft menes det at *"virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidskraften for en periode, og ikke en spesifisert tjeneste eller vare"* (Nesheim & Hersvik, 1999, s. 90). Det som kjennetegner denne tilknytningsformen er at det er utleiebedriften som er arbeidsgiveren, ansvarlig for ansettelse og som arbeidstakeren mottar lønn fra. Innleiebedriften er ansvarlig for organiseringen og ledelse av arbeidet. Denne tilknytningsformen medfører et trepartsforhold der arbeidstakeren er ansatt i en virksomhet og arbeider under en annen virksomhets ledelse. Begge bedriftene vektlegger at de ønsker å leie inn konsulenter gjennom konsulentselskaper. Avdelingslederen i servicebedriften beskriver det slik:

"Vi ønsker at all innleie etableres gjennom konsulentfirmaer. Det er flere slike firmaer vi bruker, både små og store. På denne måten forholder vi oss kun til konsulentselskapet og det er de vi tar kontakt med hvis det skulle være noe. Det er viktig for oss å være tydelig på at det er de som er arbeidsgiveren."

Det blir vektlagt hos begge selskapene at dette er den måten som det er ønskelig å organisere innleiet på. Bakgrunnen for dette virker å ligge i at de ønsker å få innleiedelen så godt organisert som mulig og at de skal få en helhetlig og lik gjennomføring av innleien. En annen type innleie er selvstendig næringsdrivende som inngår en direkte kontrakt med innleiebedriften. Denne skiller seg ut fra den andre ved at det her etableres en topartsrelasjon. Denne relasjonen er noe bedriftene er godt kjent med, men er noe som de ønsker å unngå så langt som mulig. Som sektorlederen i operatørbedriften sier:

”Vi opererer med rammeavtaler hos ulike konsulentselskaper, og vi leier inn stort sett kun via rammeavtalene vi har. Vi leier ikke inn direkte fra ”meg selv as”, det ønsker vi ikke å gjøre.”

Selskapene er her tydelig på at det i høyst mulig grad er ønskelig for dem å bruke konsulentselskaper når de leier inn konsulenter, og særlig med selskaper hvor de har rammeavtaler. Men det er ikke alltid dette lar seg gjøre. Det er ikke alltid at de får tak i de personene som de trenger gjennom konsulentselskapene og da må de gjøre unntak. Som avdelingslederen for servicebedriften sier:

”Vi ønsker ikke å bruke selvstendige, men det er ikke alltid vi har valget. Akkurat nå har jeg to slike AS Olsen inne i avdelingen, men det var litt spesielt og er egentlig ikke noe vi er interessert i.”

Dette er i stor grad i overensstemmelse med hva personen fra HR avdelingen som er ansvarlig for innleiedelen i serviceselskapet uttaler:

”Alt av innleie foregår stort sett gjennom konsulentselskaper. Også har vi noen selvstendige, men det er ikke så ofte. Det er gjerne hvis det er en spesiell type kompetanse vi er ute etter. Da kan det skje gjennom ”word on street”, at en som jobber her sier han vet om en som har den kompetansen og som leier seg ut. Da kan slike selvstendige bli leid inn.”

Bedriftene er også klar over at det er en del konsulenter som opererer som selvstendig, og at de blir videreformidlet av et konsulentselskap. Dette er ikke et problem for bedriftene for her forholder de seg kun til konsulentselskapet på samme måte som hvor de innleide er ansatt i konsulentselskapet.

Innleie av arbeidskraft som form for arbeidstilknytning, er en sekundær løsning for begge selskapene i og med at fast ansettelse er hovedregelen. Å benytte seg av innleie virker likevel som en komfortabel løsning når de først må benytte atypiske former for arbeidstilknytning, ved at en del av ansvaret for arbeiderne legges over på konsulentbedriften. Dette medfører en trepartsrelasjon og bedriftene er klare på det er en slik relasjon de ønsker når de benytter seg av eksterne konsulenter. Som Nesheim og Hersvik (1999) er inne på så er det sentrale ved denne formen for arbeidstilknytning at den eksterne bedriften står ansvarlig for innholdet og kvaliteten som blir levert. Ved at begge bedriftene fortrinnsvis ønsker å leie inn via konsulentselskaper, uavhengig av om de er fast ansatt eller opererer som selvstendige som går via et konsulentselskap, virker det å ha sin bakgrunn i at de ønsker å ha et selskap som står ansvarlig for den arbeidskraften som leies inn. Det vil her virke betryggende for bedriftene å vite at det er et konsulentselskap som har gjennomført en kvalitetskontroll på det de leverer, i motsetning til hos en selvstendig hvor det er innleiebedriften selv som må gjøre denne kvalitetskontrollen på egen hånd. Når det etableres en slik trepartsrelasjon, får også bedriftene konsulentene på en armlengdes avstand ved at det formelle arbeidsgiveransvaret ligger hos konsulentbedriften. Lederne uttrykker dette som en komfortabel situasjon ved at de slipper det administrative ansvaret som det medfører å ha en fast ansatt. Her disponerer de over arbeidskraften uten å ha noe videre ansvar for konsulentene. Det vektlegges også at de opplever en økt fleksibilitet ved å minimere forpliktelsene de har ovenfor personellet.

Ved å organisere innleien gjennom konsulentselskaper med rammeavtaler, medfører det at innleiebedriftene får færre kontaktpunkter med leverandører, noe som gjør innleien mer oversiktlig. Her skapes gode relasjoner med konsulentselskapene og det oppstår et tillitsforhold som gjør at konsulentselskapene ønsker å framstå som seriøse utleiere med god kvalitet på det de leverer.

"Vi har hatt mye med et lite konsulentfirma å gjøre, det er vi veldig fornøyd med. De gjør en god jobb for oss, og vi har hatt veldig god oppfølging med dem."

Avdelingsleder, servicebedriften

4.1.2 Omfang, oppgaver og ansvar

Bruken av konsulenter foregår i stor grad hos begge de to avdelingene. Hos operatørselskapet er ca 30 % av de som arbeider i avdelingen innleide konsulenter og hos serviceselskapet er ca 40 % innleide konsulenter. Det blir lagt vekt på hos begge selskapene at dette er en for høy andel, og at de gjerne skulle ha redusert andelen innleide.

”40 % er en alt for høy andel. Det er ikke slik vi ønsker å ha det. Vi har jo som en målsetning at vi ikke skal ha mer en 20 % innleide, men det klarer vi ikke.”

Avdelingsleder, servicebedriften

I operatørbedriften blir det også lagt vekt på at de har en for høy andel innleie, sektorlederen her sier:

”I min sektor har vi 50 % innleide, og dette mener jeg at er for høyt. I utgangspunktet så ønsker vi å oppnå en større andel med faste ansatte enn det vi har i dag. En andel på 15-20 % innleide er mer det ideelle, så vi er jo på langt nær der vi ønsker. Men en viss andel innleide ønsker vi å ha, men ikke for mange. Det er ikke bra.”

Vi ser altså her at i begge bedriftene så er den store andelen med innleide en situasjon som de ikke ønsker å være i, men som de ikke klarer å komme utenom. Selv om de uttrykker at andelen innleie er for høy, er de også klar på at de ønsker at ha en viss andel innleide i bedriftene. Begge bedriftene ønsker i utgangspunktet å tilknytte seg flere faste ansatte, men de har problemer med å få til dette. Dette blir i stor grad knyttet opp mot de siste årenes gode arbeidsmarked, som har medført at det har blitt en stor mangel på personell. Dette tvinger fram at bedriftene i større grad må tilknytte seg arbeidskraft ved innleie for å kunne klare å utføre oppdragene sine. Som prosjektleder 1 i servicebedriften sier:

”Mitt prosjekt har en andel på 80 % innleide. Prosjektet er det største prosjektet som er i avdelingen og vi har verken kompetanse eller så mye personell at vi kunne ha gjort det selv. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre prosjektet uten at vi hadde leid inn.”

Begge avdelingene er operative avdelinger som har modifikasjoner og oppgraderinger mot offshoreinstallasjoner som kjerneaktivitet, og er i stor grad ingeniørenheter som jobber innen tekniske fagområder. Majoriteten av de som jobber i avdelingene, både faste ansatte og innleide, er derfor tekniske ingeniører. Dette medfører at behovet i avdelingene i stor grad retter seg mot personer med ingeniørkompetanse, og majoriteten av de som leies inn er derfor tekniske ingeniører.

”... de fleste innleide i avdelingen her er ingeniører, de har ingeniørbakgrunn og har jobbet flere år som faglig ingeniør innen modifikasjoner.”

Sektorleder, operatørbedriften

I begge avdelingene er det ikke noen spesielle områder eller oppgaver hvor de plasserer de innleide. Konsulentene blir i stor grad plassert etter hvilket behov de har, som prosjektleder 1 i servicebedriften sier:

”Vi har konsulenter her som dekker alle funksjoner, fra innkjøp og kost til plan, og spesielt innen engineering, der er de stort inne.”

Vi ser altså at konsulentene blir benyttet i de fleste funksjonene i bedriften, og at det ikke er noen spesielle begrensninger på hvilke funksjoner som konsulentene kan sitte i. Som det også kommer fram i avdelingene, så er det utstrakt bruk av konsulenter innen ingeniørtjenester. Ingeniørtjenester kan hos disse avdelingene kategoriseres som avdelingenes kjerneområde. Det er innen disse områdene verdiskapningen foregår og som ligger til grunn for avdelingenes virke. I henhold til det teoretiske rammeverket vektlegger Atkinson (1984), i sin kjerne – periferimodell, at den eksterne arbeidskraften skal benyttes i periferien rundt kjernevirksomheten til bedriften, basert på deres generelle kunnskap og mindre betydning for organisasjonen. Dette stiller i kontrast til hvordan de to avdelingene opererer. Her vektlegges det at konsulentene som leies inn besitter høy kompetanse innen bedriftens kjernevirksomhet og at de har en stor betydning for organisasjonens virke. Mange av de som leies inn har jobbet lenge i bransjen og besitter stor kompetanse på feltet. På bakgrunn av deres erfaring blir de i stor grad plassert i bedriftens kjernevirksomhet og utfører nøkkeloppgaver i bedriften.

I transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1975) blir det også stilt kriterier som definerer organisasjonens grenser i forhold til hvilke oppgaver som skal bli ivaretatt internt og hvilke som skal overlates til markedet. Her skal kjerneoppgaver som det trengs bedriftsspesifikk kunnskap for å løse, gjennomføres internt gjennom bedriftens hierarki (Reve, 1990) og ikke settes ut til eksterne. Det blir her lagt vekt på at egenskapen ved stillingen spiller en viktig rolle når bedriften skal ta en beslutning på om de velger å besette en stilling gjennom hierarkisk autoritet i bedriften eller bruke markedet (Masters & Miles, 2002, s. 432). I forhold til transaksjonskostnadsteorien blir bedriftens grenser i stor grad vage og unøyaktige for å forklare bruken av eksterne kontrakter i de to bedriftene i denne studien. Hvor bedriftene setter grensene for hvilke oppgaver de kan overlata til markedet og bruke eksterne kontrakter, er ikke entydige og de beveger seg utover det som omhandler bedriftens kjernekompetanser. Hos operatørbedriften er 50 % av oppdragslederene innleide konsulenter. Dette er en posisjon som krever bedriftsspesifikk kunnskap og som er ansvarlig for å forvalte store verdier og ressurser for selskapet. Bedriftene bruker på denne måten eksterne konsulenter i stillinger som

i henhold til det translasjonsteoretiske perspektivet burde vært ivaretatt internt gjennom den hierarkiske organisasjonen. Konsulenter benyttes i posisjoner som krever bedriftsspesifikk kunnskap og konsulentene blir ofte sidestilt med organisasjonens egne ansatte.

"I utgangspunktet så ønsker vi at konsulentene skal fungere likt som våre egne. De jobber både som prosjektledere og i prosjektstyring."

Prosjektleder 2, Servicebedriften

Konsulenter jobber både innen viktige områder knyttet opp mot kjerneaktiviteten til bedriftene og i viktige stillinger som lederposisjoner. Dette utfordrer på mange måter den eksisterende teorien på området, og viser en tendens innen sektoren som gir et nyansert bilde på hvordan praksisen er. Når det gjelder bevisstheten hos bedriftene om grensene for hvor de plasserer konsulentene, tyder det på at de ikke setter disse ved kjerneoppgavene til bedriften. Det som de er tydeligere på er bruken av innleide på et høyere hierarkisk nivå. Bruken av innleide som oppdragsledere og prosjektledere er som nevnt vanlig. Men når en kommer på et høyere nivå, fra avdelingsledere og oppover, så blir det gitt uttrykk for i begge bedriftene at det ikke er ønskelig å bruke innleide i slike lederposisjoner og at det ikke forekommer. Dette er posisjoner hvor bevisstheten rundt svakhetene ved et innleieforhold blir tydeligere og hvor bedriftene er klare på at det skal være faste ansatte som innehar disse. Som prosjektleder 1 i servicebedriften uttrykker:

"Det er jo ingen innleide konsulenter på hovedlederfunksjoner, det vil vi ikke ha."

Gjennom dette ser vi at det er ved hovedlederfunksjoner at bedriftene setter grensene for hvor de kan benytte innleide konsulenter. Med hovedlederfunksjon menes stillinger som innehar personalansvar. Dette er stillinger som avdelingsledere og sektorledere i avdelingene. Det blir vektlagt at det ikke er aktuelt å bruke innleide i stillinger som har et personalansvar, men kun i stillinger med et faglig ansvar. Dette viser at grensene for hvor innleide plasseres trekkes lengre inn og opp i organisasjonen enn hva tradisjonell teori viser til. Kjernevirksomheten er ikke noe som kun er forbeholdt faste ansatte, men hvor også innleide blir benyttet i stor grad.

4.2 Motivet for bruken av eksterne konsulenter

I denne delen vil oppgaven ta for seg hvilke motiv bedriftene har for å benytte seg av innleide konsulenter. Dette knyttes opp til forskningsspørsmål to som er:

Hvilke motiv legger bedriftene til grunn for bruk av eksterne konsulenter?

Det kan være flere grunner til at en organisasjon ønsker å benytte seg av atypiske former for arbeidstilknytning og da spesielt innleie av konsulenter. Funnene hos de to bedriftene viser at dette kan knyttes til mangel på tilgjengelig kvalifisert arbeidskraft i arbeidsmarkedet, ønske om fleksibilitet og forhold knyttet til de institusjonelle omgivelsene, utprøving av kandidater til fast ansettelse og behov for en spesiell type kompetanse.

4.2.1 Mangel på kompetent arbeidskraft

Som oppgaven har vært inne på så eksisterer det en stor grad av innleie i de to avdelingene som empirien tar utgangspunkt i. En begrunnelse som ofte kommer fram når det gjelder den høye andelen innleie, er det vanskelige arbeidsmarkedet som har vært de siste årene. Dette medfører at bedriftene sliter med å tilknytte seg den kompetansen de ønsker på fast basis. Som avdelingsleder i servicebedriften sier:

”Vi leier inn enkelt og greit for å få tak i ressursene. Vi ønsker jo å få en høyere andel faste ansatte, men vi har ikke klart det for vi har ikke fått tak i folk.”

Arbeidsmarkedet i Norge har i de siste årene vært preget av stor mangel på arbeidskraft innen enkelte områder. Spesielt innen ingeniøryrker har det vært stor etterspørsel etter arbeidskraft som har medført at det er en mangel på den kompetansen som er ønsket (NAV, 2007). Innen olje- og gasssektoren har etterspørselen etter ingeniører generelt vært veldig stor de siste årene. I de to avdelingene som empirien i denne oppgaven er hentet fra, som er avdelinger som kan kategoriseres som ingeniøravdelinger, har etterspørselen spesielt vært stor. Veksten i sektoren har vært stor med en høy aktivitet som har medført at etterspørselen etter arbeidskraften har vært større enn hva markedet har kunne tilby. Gjennom dette har det vært store problemer for bedrifter å få tilknyttet seg faste ansatte.

”... mye av bakgrunnen for at vi leier inn er at vi ikke har nok folk internt for å kunne gjennomføre det som ligger i porteføljen vår. Så vi er avhengig av innleid arbeidskraft for å klare å gjøre det vi har på tallerkenen.”

Sektorleder, operatørbedriften

På bakgrunn av den store etterspørselen som har vært i markedet etter ingeniører, har det medført et veldig godt arbeidsmarked for ingeniører med høy kompetansen innen de etterspurte områdene. Dette har medført at ingeniører, og spesielt de med etterspurte kompetanse, har kunne utnyttet sin markedsposisjon og høstet mest mulig utbytte av det. Det å jobbe som konsulent har en positiv side rent finansielt, ved at de har hatt en stor

markedsverdi og har kunnet selge sin kompetanse til en god pris. Dette har medført at mange ingeniører har valgt å gå ut av et fast ansettelsesforhold for å jobbe som konsulent. Som sektorlederen i operatørbedriften beskriver:

”... det er en del som jobbet som prosjektledere hos våre leverandører, men de sa opp fordi innleiemarkedet var så hett og de kunne tjene en god del mer som konsulenter, sikkert det doblet av det som de hadde der de var. Også sitter de her nå, ved at jeg har leid de inn. Vi har mange slike eksempler den siste tiden.”

Gjennom dette har de som har valgt å jobbe som konsulenter høstet gode finansielle fordeler, samtidig som bedriftene har hatt et mindre antall kandidater til fast ansettelse. Dette har på mange måter bidratt til at bedriftene har fått problemer med å få tilknyttet seg faste ansatte, og gjort at de blir tvunget til å leie inn konsulenter for å få den kunnskapen og kompetansen som behøves i bedriften. Dette understrekes av den faste ansatte i servicebedriften:

”Det har vært lettere å få tak i konsulenter med høy kompetanse enn faste ansatte, slik som markedet har vært fram til nå.”

Dette viser at for å få tilknyttet seg den nødvendige kompetansen så må bedriftene benytte seg av innleie. Selv om dette ikke er noe som er ønskelig, så er de avhengig av å få inn den riktige kompetansen i selskapet og innleie av konsulenter blir da den muligheten de benytter seg av.

4.2.2 Fleksibilitet og institusjonell praksis

Det andre hovedmotivet som bedriftene har for å benytte seg av innleie av arbeidskraft, knytter seg til behovet for fleksibilitet. Selv om det i begge bedriftene blir påpekt at de mener at innleieandelen er for høy, er de samtidig klar på at de ønsker å ha en viss andel innleie. I begge bedriftene uttrykker avdelings- og sektorlederen at de ønsker å ha en innleieandel på ca 20 %. Dette er i seg selv et betydelig antall, og bakgrunnen for dette ønsket knytter seg i stor grad til fleksibilitet. Som oppdragsleder 1 i operatørbedriften uttrykker:

”Slik som det er innenfor det vi driver med, så er det varierende belastning. Det popper opp plutselige behov og det kommer prosjekter inn på banen som må følges opp, og det personellet har jo ikke vi i utgangspunktet. Så da tar vi toppene med innleid personell.”

Dette motivet knytter seg til det Nesheim (1999) betegner som tidsbegrenset økt arbeidsmengde, hvor det er perioder en har behov for ekstra arbeidskraft. Dette relateres i stor grad til det som Atkinson kategoriserer som numerisk fleksibilitet. En benytter seg her av

innleide for å øke evnen til å variere mengden av arbeidskraft i takt med etterspørselen etter arbeidskraft. Her brukes eksterne konsulenter som en mulighet til å fremme selskapets evne til å tilpasse arbeidsstokken etter etterspørselen i markedet. Dette stemmer også godt med det som avdelingslederen i servicebedriften sier:

”Det vil alltid være litt svinginger i markedet, ved å benytte oss av innleie er det lettere for oss å tilpasse behovet og ta toppene.”

Dette motivet, knyttet til numerisk fleksibilitet, viser også å stemme overens med tidligere forskning gjort innen andre sektorer (Bidwell & Fernandez-Mateo, 2008). I disse studiene kommer det fram at dette var en hovedfaktor hvorfor bedrifter ønsket å benytte seg av eksterne konsulenter.

I tilknytning til fleksibilitet vektlegger også lederne at fordeler med å benytte seg av innleide ikke kun handler om å ta toppene. Å ha en viss andel innleide opplever de som en komfortabel situasjon ved at det fungerer som en buffer for faste ansatte hvis etterspørselen minsker og de må redusere arbeidsstokken. Sektorlederen i operatørbedriften sier:

”Vi må ha litt fleksibilitet ved å ha noen innleide. Det er vi interessert i. Dette må vi ha for å kunne gjøre litt tilpasninger hvis det er nedgangstider.”

Selv om markedet i olje- og gassektoren de siste årene har vært bra med en høy stabil oljepris som har medført en høy aktivitet, er det klart at utviklingen de siste månedene med finanskrisen har bidratt til å øke bevissthetsnivået rundt dette.

”... det er klart at slik som situasjonen er nå, med finanskrisen, så medfører jo det endringer i porteføljen vår og vi merker jo at det blir kutt. Dette medfører jo at det blir mindre å gjøre og da er det klart at vi er nødt til å gjøre tilpassninger på antall hoder her. Og det er klart at da å ha en viss fleksibilitet, og kunne justere med innleide, det er absolutt noe vi er tjent med.”

Sektorleder, operatørbedriften

Det blir i bedriftene vektlagt at de ønsker å benytte innleide for å ha denne fleksibiliteten som gjør det lettere for dem å tilpasse bemanningen når de har mindre å gjøre. Dette kan vi se i sammenheng med de institusjonelle omgivelsene som eksisterer i norsk arbeidsliv. Som nevnt ovenfor knytter det seg store exit- og oppsigelseskostnader i Norge når bedrifter må

nedbemanne faste ansatte. Dette elementet medfører til å styrke incentivet bedriftene har for å benytte seg av innleid arbeidskraft. Som oppdragsleder 3 i operatørbedriften sier:

”Det er på mange måter komfortabelt for oss å benytte oss av innleide konsulenter. Har du en fast ansatt så er det liksom alvor, da blir du ikke kvitt han så lett. Med konsulenter derimot, de er det ikke noe problem å bli kvitt.”

Vi kan gjennom dette tolke at den institusjonelle praksisen som foreligger i norsk arbeidsliv gjennom det lov- og avtaleverk som er styrende, i stor grad påvirker motivet for å ha en viss andel innleie. Selv om innleien blir kategorisert som for høy slik den er nå, er lederne klare på at en viss andel innleide er viktig og ønskelig. På denne måten blir det lettere for dem å tilpasse arbeidstokken i forhold til arbeidsbelastningen og de slipper å komme i problemer med de reguleringene som er styrende når det gjelder oppsigelse av faste ansatte. Dette krever både tid og ressurser av bedriftene, og innleie av konsulenter er en måte å unngå dette på. I begge bedriftene så ønsker de å ha en innleieandel på ca 20 %. Dette kan virke som et høyt tall hvis motivet knytter seg til de institusjonelle omgivelsene. Det er klart at for arbeidsmarkedet generelt i Norge, vil det ikke være så mye svingninger og et slikt antall vil ikke være nødvendig. Men i denne konteksten, hvor alt er prosjektbasert, blir det lagt vekt på at dette er en uforutsigbar verden. Oppdragsmengden er vanskelig å forutse langsiktig og styres i stor grad av økonomiske forutsetninger ellers i sektoren. Som oppdragsleder 3 i operatørbedriften sier:

”... det skal jo være unntaket at du må ha innleie, men selvfølgelig en prosjektverden som vi er i er veldig uforutsigbar og da er du nødt til å ha en del innleide som du kan bruke for å tilpasse.”

Dette viser at disse to avdelingene har en uforutsigbar verden hvor det er vanskelig og nøyaktig kunne planlegge bemanningen i lang tid framover. På bakgrunn av dette blir den fleksibiliteten som innleide personell skaper, et viktig middel for å tilpasse bemanningen til behovet. En annen side ved dette er at hvis bedrifter kun har faste ansatte, og stadig må si de opp for å tilpasse seg markedet, vil dette kunne gjøre det vanskelig for bedriftene å rekruttere kandidater til faste stillinger i fremtiden. Dette vil kunne gi bedriftene et dårlig omdømme og gjøre at kandidater vegrer seg for å bli fast ansatt i bedriftene. Dette sammen med de institusjonelle omgivelsene som bedriftene opererer i, vil påvirke i hvilken grad konsulenter brukes. Dette virker også å være gjeldene for olje- og gasssektoren mer generelt. Prosjektleder 1 i servicebedriften uttaler:

”I den siste nedbemanningen, i selskapet jeg jobbet tidligere som var på 90-tallet, så var det flere hundre faste ansatte som måtte gå. Da bestemte vi at vi ikke skulle bemanne opp fullt igjen med fast ansatte, for så å måtte kvitte oss med dem igjen. Det ble viktig å skape seg en fleksibilitet, en buffer for å håndtere svingningene i markedet og dårligere tider.”

4.2.3 ”Try-and-hire”

I begge bedriftene er også et av motivene for innleie at de ønsker å ansette konsulentene i faste stillinger hvis de er dyktige. På denne måten blir innleien en rekrutteringsstrategi. Dette oppleves som en god måte å få inn kvalifiserte kandidater å prøve de ut i stillingene. I operatørbedriften er de to sist ansatte oppdragslederne blitt ansatt etter først å ha vært innleid som konsulenter. Dette er langt ifra uvanlig og som avdelingslederen i servicebedriften sier:

”Det er jo en del som vi har tatt inn fra konsulentselskaper, rett og slett for å teste de ut om de er den rette for oss.”

Dette brukes i stor grad på bakgrunn av at det er vanskelig få tilknyttet seg kvalifiserte kandidater ved vanlig fast ansettelse. Siden markedet har vært så bra for denne typen arbeidstakere de siste årene, oppleves det som problematisk å få kvalifiserte søkere ved vanlige utlysninger. Gjennom dette leier bedriftene inn og er de fornøyde med konsulentene, tilbys de fast ansettelse. Selv om de ønsker å tilknytte seg konsulentene ved å tilby dem fast ansettelse, så er det lang ifra noen automatikk at de takker ja til dette. Som prosjektleder 2 i servicebedriften sier:

”Får vi inn dyktige folk så prøver vi jo å ansette de. Men som regel så takker de jo nei.”

Dette viser at det også er vanskelig å ansette innleide konsulenter. Mange av konsulentene opplever det å jobbe som konsulent som en fin tilværelse og ønsker dermed ikke å gå inn som fast ansatt i innleiebedriften. Mye av bakgrunnen for dette ligger i at konsulentene merker det trykket som er i markedet etter kvalifisert arbeidskraft og at de ved å selge sin kompetanse ved å leie seg ut, får mer igjen enn hva de gjør ved å bli fast ansatt.

4.2.4 Dynamiske omgivelser

Bedriftens omgivelser i forhold til hvor dynamiske og konkurranseutsatte de er, er noe som Matusik og Hill (1998) vektlegger i forhold til bruken av konsulenter i kjernevirksomheten. De mener at bedrifter som opererer i dynamiske og konkurranseutsatte omgivelser, ofte vil benytte eksterne konsulenter i kjernevirksomheten og at de vil ha en fordel ved dette gjennom

at de kontinuerlig vil få oppdatert sin kunnskap. Olje- og gassektoren kan på mange måter kategoriseres som en dynamisk sektor. Sektoren drives i stor grad av teknologiske utviklinger for hvordan olje og gass hentes opp og utvinnes. For bedrifter blir det essensielt å holde følge med denne utviklingen. I de to avdelingene som oppgaven har hentet empirien fra kan det derimot stilles spørsmål om hvor dynamiske de er. Disse avdelingene har som nevnt sin kjernevirksomhet innen modifikasjoner og oppgraderinger. Selv om dette er teknologitunge avdelinger som jobber med vedlikehold av denne teknologien, blir det ikke vektlagt at de føler at de opererer i veldig dynamiske omgivelser. Spesielt når det gjelder operatørbedriften ser ikke dette ut til å ha noen særlig innvirkning på bruken av konsulenter. Selv om de anser det som viktig at de får inn konsulenter med høy kompetanse, vektlegges ikke høy endringstakt og raske teknologiske endringer som motiv for bruken av konsulenter. Det blir vektlagt at andre avdelinger innen selskapet, som for eksempel boring og brønn, er mer utsatt innen dette. Bakgrunnen for dette kan også være at operatørbedriften er en så stor og viktig bedrift at den ikke føler konkurransen så hard som andre. De opplever også omgivelsene som mer dynamiske hos leverandører. Dette stemmer med det som kommer fram hos servicebedriften. De opplever omgivelsene som mer dynamiske og konkurransepregede, enn hva som er tilfelle hos operatørbedriften. Her oppleves det som viktig at de makter å være med på utviklingen og inneha den kompetansen som behøves. På bakgrunn av dette leier de også inn konsulenter med spisskompetanse på enkelte områder. Som avdelingslederen i servicebedriften sier:

”Vi leier jo inn spisskompetanse for det kan jo være spesielt jobber hvor en trenger spisskompetanse innen et fag som vi ikke har internt, men hvor den kompetansen er nødvendig.”

Selv om det eksisterer en forskjell her mellom de to avdelingene, oppleves heller ikke omgivelsene hos servicebedriften som spesielt dynamiske. Derimot har denne bedriften omgivelser som er mer preget av konkurranse enn hva som er tilfellet hos operatørbedriften. Det er mange bedrifter som konkurrerer innen samme segmentet og konkurransen om å få kontrakter er definitivt tilstede. Gjennom dette er det stor fokus på å ha en høy kompetanse i avdelingen og på bakgrunn av dette leies det inn høyt kompetente ingeniører. Selv om det her er et kunnskapsfokus, framstår ikke kunnskap som det viktigste motivet for å bruke eksterne konsulenter i kjernevirksomheten.

4.3 Bedriftenes avhengighet av konsulentene

Oppgaven vil her se på i hvilken grad bedriftene opparbeider seg en avhengighetsrelasjon til konsulentene. Dette knytter seg til forskningsspørsmål tre som er.

Blir bedriftene avhengig av de innleide, og hvordan oppleves den avhengigheten som oppstår av de eksterne konsulentene som leies inn?

Som oppgaven har vært inne på så benyttes konsulenter i stor grad i begge de to bedriftene. Selv om tradisjonell teori vektlegger at atypiske tilknytningsformer for arbeid i hovedsak skal benyttes i bedriftens periferi, viser empirien fra disse to bedriftene at dette ikke er tilfelle. I begge bedriftene blir konsulenter i stor grad benyttet innen bedriftens kjernevirksomhet. Dette samsvarer i stor grad med det som Matusik og Hill (1998) vektlegger ved at de konsulentene som leies inn, innehar høy kompetanse og brukes i stor grad som en ressurs i bedriftens kjernevirksomhet. Etersom konsulenter på denne måten blir benyttet i kjernevirksomheten og gjerne i nøkkelstillinger i bedriften, medfører dette at konsulentene blir viktige bidragsytere for bedriftens virke. I begge bedriftene så brukes konsulenter i nøkkelstillinger og også i lederstillinger som prosjektledere og oppdragsledere. Dette er viktige stillinger i bedriftene og det vil ikke være enkelt for en bedrift å finne en god erstatter på kort tid. På denne måten blir det viktig for bedriftene å holde på konsulentene, slik at de ikke forsvinner ut. Dette kan relateres til dimensjonen kapasitet som Nesheim og Tobiassen (2008) vektlegger. Som det ble vektlagt ovenfor brukes innleie i stor grad på bakgrunn av mangel på kompetent arbeidskraft i arbeidsmarkedet. At bedriftene rett og slett ikke klarer å tilknytte seg den arbeidskraften de ønsker gjennom et vanlig ansettelsesforhold. Gjennom dette må bedriftene leie inn kompetent personell i viktige stillinger og det blir gjennom dette viktig for bedriftene å holde på konsulentene. Ved at det eksisterer en slik kapasitetsmangel blir bedriftene i stor grad avhengig av de konsulentene de leier inn, ved at det er vanskelig å erstatte de. Avdelingslederen i servicebedriften er klar over dette og sier:

”Det er klart at hvis en konsulent i en nøkkelposisjon stikker, så mister jo vi arbeidskraft. Det er klart at det vil påvirke det som vi skal levere ut der framme.”

Dette stemmer godt overens med det som prosjektleder 1 i servicebedriften ytrer ved at det ikke hadde vært mulig å gjennomføre det prosjektet som han er ansvarlig for, hvis de ikke hadde leid inn.

Konsulentene som leies inn er som nevnt høyt kompetente konsulenter som sitter i nøkkelstillinger og gjerne også i lederstillinger som oppdragsleder og prosjektleder. Dette knytter seg til den andre dimensjonen som Nesheim og Tobiassen (2008) viser til, spesialkompetanse. Her sitter ikke bedriftene på den kompetansen som er nødvendig internt, og er derfor avhengig av å hente kompetansen utenfor bedriften. Dette er ofte noe som bedriftene i utgangspunktet ikke ønsker, men når de mangler personell med den kompetansen som etterspørres er ikke mulighetene mange. Som sektorlederen i operatørbedriften sier:

”Det er helt klart utfordringer med å ha konsulenter i nøkkelposisjoner, og vi har diskutert det. Det er klart at slikt ideelt sett så skulle vi ikke ha hatt innleide konsulenter i disse nøkkelstillingene i min sektor som oppdragsledere. Men vi trenger kompetansen, og da har vi ikke så mye valg.”

Dette viser at bedriftene ikke føler seg i en veldig komfortabel situasjon ved å ha konsulenter så dypt inne i organisasjonen. Mye av bakgrunnen for at bedriftene er i denne situasjonen kan ses ut ifra hvordan arbeidsmarkedet har utviklet seg de siste årene. En høy aktivitet i sektoren har medført en stor etterspørsel etter arbeidskraft som har gjort at det er en mangel på dyktige tilgjengelige folk. Samtidig har den store etterspørselen gjort at flere har valgt å gå inn i konsulentyrket, ved at de gjennom dette får store finansielle fordeler. Denne mangelen på arbeidskraft medfører i stor grad at bedriftene blir avhengig av de konsulentene som de leier inn. Som oppdragsleder 1 i operatørbedriften sier:

”Det er jo klart at vi blir jo avhengige av konsulentene, for vi trenger jo et vist antall oppdragsledere for å holde hjulene i gang.”

4.3.1 Avhengighet i forhold til tap av kompetanse

En viktig dimensjon som er med på å påvirke avhengigheten bedriftene har ovenfor konsulenter, er den kompetansen konsulentene har og den kompetansen de opparbeider seg mens de er i bedriften og dette knyttet til deres framtid i bedriften. Konsulentene har ofte en stor kompetanse og er viktige for bedriften. Mange ledere ser derfor store utfordringer hvis konsulentene forsvinner ut fra bedriften underveis i prosjekter og før prosjektene er ferdige. Som sektorlederen i operatørbedriften sier:

”Utfordringene er jo den dagen konsulentene begynner å forsvinne ut igjen. For da å opprettholde den kompetansen som man har bygget seg opp gjennom en årrekke. Det er

mye kompetanse som kan forsvinne ut gjennom døren da altså. Det er det som er den største bekymringen som jeg har.”

Tapet av den kunnskapen og kompetansen som konsulenter representerer er det som mange av lederne i de to bedriftene vektlegger som en stor utfordring ved å ha innleide konsulenter. Ingen av de to bedriftene har noen retningslinjer på hvor lenge en konsulent kan være innleid. Mange av konsulentene som jobber i bedriftene har vært innleid i flere år. Gjennom dette opparbeider de seg en stor kompetanse i bedriften og blir viktige personer i bedriften og i prosjektene. Disse personene vil være vanskelige å erstatte og når de forsvinner, vil det være problematisk for bedriftene.

”... det er jo en relativt stor grad av innleie, og en kan jo stille spørsmål ved, i alle fall så tenker jo jeg mitt om det. Hvis du har konsulenter som er her i en lang tid så får de jo en stor kompetanseoppbygning, og hvis de plutselig fordufter så er jo all den kompetansen borte, og det er problematisk.”

Oppdragsleder 1, operatørbedriften

Selv om mangel på arbeidskraft gjør at bedriftene frykter å miste mye av den kompetansen som konsulenter kan ta med seg ut, er det også en annen faktor ved denne delen av sektoren som bedriftene opererer i som er utslagsgivende. Innenfor mange sektorer er mye av teknisk kunnskap ganske generell og ingeniører og teknisk personell kan lett hoppe mellom jobber og enkelt benytte sin kunnskap. Dette kan ses å være mer problematisk innenfor disse bedriftene. De ulike installasjonene er komplekse systemer og en må ofte ha spesialkjennskap til de enkelte systemene for å kunne utføre modifikasjoner og oppgraderinger. Mye av kompetansen og kunnskapene er knyttet opp mot de enkelte installasjonene og det er både tids- og ressurskrevende å lære opp personell. Gjennom dette vil tap av konsulenter og deres kompetanse være spesielt utslagsgivende. Som oppdragsleder 2 i operatørbedriften sier:

”Når konsulenter forsvinner så mister du samtidig veldig mye av historikken, og kompetansen som personellet har opparbeidet seg. Kjennskapen og rutinene mot det aktuelle anlegget. For det er ikke til å stikke under en stol at mange av de anleggene offshore er veldig komplekse, teknisk komplekse, så du har en stor fordel ved å ha en kontinuitet og en god erfaring på det personellet som jobber opp mot dem.”

Dette kan være med på å forsterke den avhengigheten som bedriftene har ovenfor konsulentene ved at det ikke bare er problematisk å få tak i nytt personell, men også at den

etterspurte kompetansen er ganske sjelden og at det er ressurskrevende å lære opp nytt personell.

”Mange konsulenter hopper mer etter penger og interesse enn hva ansatte gjør. Og det er slitsomt fordi du lærer opp folk hele tiden også er de her i 6-8 måneder også slutter de, fordi de kan tjene litt mer en annen plass. Det har vært slik altså, og det er veldig slitsomt.”

Prosjektleder 2, servicebedriften

I begge bedriftene blir konsulenter innleid på ettårs kontrakter som svært ofte forlenges fortløpende med vanligvis en gjensidig oppsigelsestid på en måned. Denne oppsigelsestiden gjør at bedriftene øker sin fleksibilitet ved at de raskt kan redusere arbeidsstokken når det er lite etterspørsel etter arbeid. På en annen side vil denne oppsigelsestiden gjøre at konsulenter fort vil være borte hvis de velge å avslutte kontrakten. I de siste årene har det vært gode tider for konsulenter og mange av dem har opplevd løpende å få nye jobbtillbud med gode betingelser som har fristet. Gjennom dette kan konsulenter avslutte en kontrakt midt i et prosjekt og være borte i løpet av måned. Dette har blitt opplevd som særlig utfordrende og i servicebedriften forsøker de nå å forhandle fram avtaler med tre måneders oppsigelsestid. Ved å gjøre dette får de bedre tid til å finne en erstatter og å få gjennomført nødvendig opplæring.

De faktorene som kommer fram her bidrar til at det skapes en avhengighetsrelasjon mellom bedriftene og konsulentene, og gjennom denne avhengigheten forskyves oppmerksomheten fra en ”bruk og kast” holdning av konsulenter til en situasjon hvor konsulenten er den sterke part (Nesheim et al., 2007). Barley og Kunda (2004) understreker at i alle situasjoner hvor konsulenter påtar seg et ansvar, kan dette føre til å øke bedriftens avhengighetsforhold til konsulenter. I begge bedriftene kan en si at konsulentene sitter med et stort ansvar. Først og fremst vises dette når innleide sitter som prosjektledere og oppdragsledere, men også i andre stillinger hvor konsulenter jobber mot kjernevirksomheten hvor de får de et stort ansvar. Den innleide konsulenten i operatørbedriften opplever at han blir tildelt et stort ansvar og at han på den måten er viktig for bedriften.

”... vi er jo 4 personer på automasjon i den sektoren som jeg jobber, og det er 17 plattformer så vi får jo hovedansvar for automasjonsdelen på noen av dem. Så det er klart at det en viktig stilling med et stort ansvar.”

Konsulent, operatørbedriften

Dette ansvaret som legges på konsulentene kan medføre et asymmetrisk avhengighetsforhold som konsulenter kan utnytte ovenfor bedriftene. Konsulentene kan her benytte denne avhengighetsrelasjonen ved å handle strategisk og opportunistisk, for å øke deres egen nytte og verdi. I bedriftene blir det ikke vektlagt at dette var noe som foregikk i stor grad i deres egne avdelinger, men dette var noe som lederne var klar over og spesielt de som har vært en stund i sektoren og i flere bedrifter tidligere. Som prosjektleder 1 i servicebedriften utdyper:

”Jeg opplevde sterkt i den perioden når arbeidsmarkedet var sprengt, at konsulentene utnyttet sin posisjon. Jo flinkere og mer ettertraktet de var jo mer utnyttet de det i alle fall i forhold til lønn. De spilte på at vi som bedrift og prosjekt var avhengig av deres kompetanse og ble gjennom dette presset til å kompensere mer.”

Vi ser altså her at konsulentene utnytter sin markedsrett og bedriftenes avhengighet av dem, for å bedre sin egen posisjon. Prosjektleder 1 i servicebedriften fortsetter:

”Det er jo veldig individuelt selvfølgelig, men det er klart at en god konsulent, som vet at han er god, han vil jo spille på det og bruke det for hva det er verdt. Både økonomisk og strategisk.”

4.3.2 Avhengighet knyttet til informasjonsutveksling

Barley og Kunda (2004) vektlegger også at denne avhengigheten kan ha seriøse konsekvenser for bedrifter. Dette ved at de som innehar verdifulle ressurser, som konsulentenes kunnskap er, bidrar til å forskyve maktbalansen over i fordel for konsulentene. Dette blir også vektlagt hos Sveiby og Risling (1987) hvor de profesjonelle konsulentene eier maktinstrument nr. 1, nemlig kontroll over kunnskapskapitalen.

Det blir også vektlagt hos flere av lederne at konsulenter ikke bare benytter denne avhengigheten til å øke sitt finansielle utbytte, men også for å styrke sin posisjon i bedriftene ved å vedlikeholde og øke den avhengigheten som bedriftene har ovenfor konsulentene. Dette gjøres ved at konsulentene i større grad enn faste ansatte vegrer seg mot å dele informasjon og bidra til erfaringsoverføring i bedriften. Den kunnskapen som konsulentene besitter er på mange måter deres jobbsikkerhet og forhandlingsgrunnlag når de leies inn til bedrifter. Gjennom dette vil de beskytte sin egen kompetanse for å opprettholde sin egen konkurranseposisjon.

”Du vil jo ikke få den erfaringsoverføringen i bedriften som du vil ved å ha faste ansatte, fordi konsulentene, de er jo innleid for å gjøre et stykke arbeid på et prosjekt og

når det er slutt så går de til neste prosjekt og de har ikke nødvendigvis noe behov for å legge igjen så mye erfaring.”

Prosjektleder 1, servicebedriften

Dette er noe som oppdragsleder 3 i operatørbedriften bekrefter:

”Der jeg jobbet tidligere, jeg var assisterende prosjektleder, og i min prosjektorganisasjon hadde jeg masse ingeniører og der var det flere innleide. Og mot slutten av prosjektet så ønsket jeg en erfaringsoverføring, og da var det en av senioren som ikke så noe poeng i det. Så den erfaringen han hadde gjort gjennom et prosjekt på to år, den forsvant med han. Og det hadde ikke skjedd med en ansatt. Så du mister noe med innleide fordi at de har selvfølgelig sin agenda, og de er inne og gjør en jobb og tar for timer de jobber på prosjektet, men å bidra med noe tilbake det er ikke nødvendigvis noe de ønsker. De leier seg ut til neste firma og har prosjektet på cv'n og har økt sin verdi fordi at erfaringene sitter i hodet, og de tar de med seg videre.”

Selv om lederne ikke opplever at konsulenter utnytter denne avhengigheten i stor grad hos disse to avdelingene, og opplever dette som et stort problemområde, er de alle reflektert over problemstillingen og klar over at dette er noe som forekommer blant konsulenter i sektoren. Det er langt ifra et ukjent fenomen at konsulenter kan være mindre villige til å dele informasjon og bidra til erfaringsoverføring. Spesielt hos servicebedriften virker det som om denne problemstillingen er noe som er et aktuelt tema. Men her legges det et skille mellom norske konsulenter og utenlandske konsulenter. Det blir her vektlagt at norske konsulenter i mye større grad enn utenlandske er villige til å dele informasjon. Servicebedriften har også en avdeling i England hvor det er en stor andel innleide konsulenter. Mange av de prosjektene som styres fra avdelingen i Bergen blir utført av personell i England, og det er derfor et tett samarbeid. Prosjektleder 2 i servicebedriften beskriver situasjonen med informasjonsdeling blant de engelske konsulentene på følgende måte:

”Informasjonsdeling er et kjempeproblem borte i avdelingen i England. Jeg sitter her og sender viktig informasjon til enkeltpersoner der borte som de må huske i prosjekter, og jeg kan sjekke et halvt år etter så er det ingen andre enn den ene personen som jeg sendte informasjonen til som har fått den. Han som fikk mailen bruker informasjonen selv, han deler den ikke med resten av de der borte. Det skjer altså ikke. De tar informasjonen som sin egen lærdom også bruker de det ovenfor de andre der borte.”

Det virker gjennom dette som at det eksisterer kulturforskjeller i forhold til hvordan konsulentene opptrer. Dette bekreftes i stor grad av den fast ansatte i operatørbedriften:

”Jeg tror det har litt med kulturer å gjøre. Jeg har jobbet mye med engelskmenn tidligere og der tenker de mye mer slikt. De holder mye mer tett på informasjonen.”

Denne oppfatningen av at det er en forskjell mellom norske og utenlandske konsulenter er altså noe som går igjen hos flere av respondentene. Dette virker å være en viktig dimensjon i og med at de siste årenes arbeidsmarked har medført at mange bedrifter i sektoren har måtte hente arbeidskraft fra utlandet, gjennom innleie av utenlandske konsulenter. Spesielt kommer det fram at hos servicebedriften er dette noe som foregår i stor grad, og hvor denne problemstillingen er aktuell.

I begge bedriftene er lederne reflektert rundt problemene knyttet til informasjonsutveksling. Både avdelingslederen og sektorlederen er inne på at de ser problemer rundt dette, men at de samtidig opplever det som vanskelig å gjøre noe med. Det viser seg også når det gjelder interne rutiner for å få overført kunnskap fra konsulenter til faste ansatte, er dette noe som i stor grad er manglende. Dette er noe som lederne opplever som en utfordring. Selv om det ikke eksisterer noen rutiner internt på dette, vektlegger avdelingslederen i servicebedriften at de prøver å fokusere på det når de ser muligheten.

”... nå har vi en veldig erfaren konsulent innen et spesifikt fagområde inne i bedriften, og vi har faktisk en trainee som jobber veldig tett imot han. Så der er vi jo ute etter å hanke opp, å få lærdom fra denne konsulenten.”

Selv om slike ting foregår i avdelingen blir det også vektlagt at dette ikke er noe som det blir fokusert på i stor grad. Informasjons- og erfaringsoverføring er ofte tids- og ressurskrevende og dette virker å være bakgrunnen for at det ikke blir prioritert. I en travel hverdag hvor oppgavene som skal gjøres har fokus, er ikke dette noe som blir vektlagt. Gjennom dette blir det ofte de ansatte i bedriften som selv må ta ansvar for å tilegne seg kunnskaper som konsulentene innehar, og ha tillit til at konsulentene ønsker å lære fra seg. Dette kommer også fram hos den innleide konsulenten hos servicebedriften:

”Det er ikke noen rutiner for kompetanseoverføring i bedriften, jeg tror de satser helt og holdent på at den personen selv tar initiativ og prøver å lære fra seg til de faste ansatte. Det virker ikke som de legger opp til å ta vare på kompetansen i det hele tatt.”

Også i operatørbedriften er ikke arbeid med informasjons- og erfaringsoverføring noe som har høy prioritet. Det blir vektlagt at de har ukemøter hvor de tar opp spesielle problemstillinger og prøver å dele erfaringer, men at det her ikke ligger noe spesielt fokus på å få erfaringer fra konsulenter. Som oppdragleder 1 i operatørbedriften sier:

”... altså vi er ikke akkurat verdensmester i å dele erfaringer, det er noe som vi sliter litt med da.”

Når det ikke er rutiner for å dele erfaringer internt i bedriften blant de ansatte, oppleves det også som vanskelig få til dette med konsulenter. Oppdragsleder 2 i operatørbedriften sier at det har vært vektlagt at de skal jobbe med erfaringsoverføring, men at dette er problematisk:

”Det med erfaringsoverføring er noe vi har jobbet med i mange år for å prøve å få til på en skikkelig måte, men der er det veldig mye å ta tak i og der har vi veldig mye å lære. Vi har jo i prosjektporteføljen vår at vi skal ha erfaringsoverføring ved prosjektavslutning, men det har vært lite praktisert for å si det slik.”

Dette er noe som bekreftes av den innleide konsulenten i operatørbedriften. Han opplever ikke at han blir benyttet i en opplæringsfunksjon, og at det foreligger noen rutiner på at han skal overføre sin kunnskap til andre i bedriften. Dette er ikke noe som det blir fokusert på og det fungerer mer slik at erfaringsoverføringen foregår på eget initiativ.

Vi ser altså at informasjonsutveksling og erfaringsoverføring ikke er noe som blir vektlagt i avdelingene. Det er få rutiner og formelle retningslinjer som legger føringer for hvordan dette skal foregå. På denne måten foregår erfaringsoverføring fra konsulenter mer på ad hoc basis og i forhold til hvor villige konsulenter er til å lære fra seg og dele informasjon. Dette kan på mange måter virke merkelig i og med at lederne var reflektert rundt problemet med at noen konsulenter vegrer seg mot informasjonsoverføring. Ut fra det som kommer fram i empirien, virker dette å ha sin bakgrunn i at det er et stort arbeidspress i avdelingene og at det blir liten tid til annen aktivitet, enn det som dreier seg om å jobbe med oppgavene. En travel hverdag medfører at fokuset på informasjonsdeling blir nedprioritert i forhold til andre oppgaver. Gjennom dette ser en at bedriftene har problemer med å tilegne seg den kompetansen som kommer inn i bedriftene med konsulenter og at dette igjen medfører at bedriften må fortsette å benytte seg av kompetente konsulenter for å få den kunnskapen og kompetansen som er nødvendig for å få utført enkelte oppgaver.

4.3.3 Avhengighet og opportunistisk adferd.

Transaksjonskostnadsteorien bygger som nevnt på forutsetninger om opportunistisk adferd og at dette er med på å avgjøre i hvilken grad konsulenter bør internaliseres i bedriften. Teorien sier at oppgaver som er knyttet til kjerneaktiviteten og lederposisjoner med stort ansvar, bør håndteres internt gjennom hierarkiet, det vil si gjennom internt ansatte, for å beskytte seg mot opportuniste. I bedrifter hvor det skapes en avhengighetsrelasjon til konsulenter, øker denne faren for at konsulenter kan opptre opportunistisk. I de to bedriftene, som empirien er hentet fra, benyttes konsulenter i stor grad i kjernevirkesomheten og i lederposisjoner med mye ansvar. Gjennom at dette blir gjort så skapes en avhengighetsrelasjon, hvor bedriftene blir avhengig av konsulentene. Som nevnt ovenfor handler konsulenter opportunistisk ved å unngå å dele informasjon og kunnskap for å vedlikeholde og forstørre den avhengigheten som bedriftene har til dem.

En annen dimensjon som kommer fram av empirien er at konsulenter utnytter den avhengigheten som eksisterer for å bli værende i bedriften så lenge som mulig når de ikke har videre jobb, og gjennom dette skape seg arbeid i bedriftene som ikke er nødvendig. Gjennom dette handler konsulentene opportunistisk i forhold til å sikre seg videre jobb i selskapet. Oppdragsleder 3 i operatørbedriften sier at dette var noe han merket godt tidligere da han jobbet hos leverandørfirmaer:

”... det var en følelse jeg fikk da prosjektene nærmet seg slutten, så var det viktig å holde liv i oppgaven sin for rundt neste hjørne var det ikke akkurat noen nye jobber så her var det viktig å bli. For det er klart at et prosjekt som har sitt budsjett og sin tidsplan så er det viktig å få avsluttet og begynt på neste. Men for noen så er agendaen å bli så lenge som mulig. Og dette er absolutt noe en bør være bevisst på når en setter sammen et team, at dette er et risikomoment i et prosjekt”

Konsulentenes lojalitet virker her å ligge mer til egen karriere og arbeidssituasjon enn til innleiefirmaet. Dette bekrefter på mange måter det synet som transaksjonskostnadsteorien legger til grunn. Dette er også synet som tradisjonell økonomisk teori (Simon, 1997; Williamson, 1975) vektlegger, at agenter vil opptre opportunistisk for å maksimere sin egen nytte. Ved at bedriftene overlater ansvarsfulle og autonome oppgaver til å bli gjennomført i markedet gjennom eksterne kontrakter, gir det konsulentene store muligheter til å opptre opportunistisk uten at bedriften har noen kontrollmekanismer for å hindre dette. Det kommer fram at flere av ledere i selskapene er bevisste ovenfor denne problemstillingen at konsulenter

ikke har sin lojalitet hos innleiefirmaet, og at problemet kan ligge i at selskapene gir konsulentene for ansvarsfulle stillinger som medfører at de kan utnytte sine posisjoner.

”Det er jo utfordringer på det som går på selskapets intensjoner, at de jobber i selskapet interesse. At de ikke lager seg til sine egne måter å jobbe på for å sikre seg selv. Jeg ser jo det at i dag, når det er mange konsulenter, så er de veldig opptatt av å sikre seg arbeid. Og da er det slik at det er lett å dra på seg aktiviteter en egentlig ikke trenger å utføre. Her er det en viss utfordring vi har. Derfor mener jeg at det er viktig at prosjektlederne bør være ansatt i selskapet. For de har et litt annet forhold til det.”

Oppdragsleder 1, operatørbedriften

Dette underbygger på mange måter at det kritiske synet som transaksjonskostnadsteorien har når det gjelder å benytte markedet til å gjennomføre viktige oppgaver for bedriften, kan ha uheldige konsekvenser i form av opportunistisk adferd hos agentene.

Som nevnt ovenfor knytter et av motivene som bedriftene har for å benytte seg av eksterne konsulenter til at de ønsker seg økt fleksibilitet ved at de kan regulere bemanningen ut ifra mengden på arbeidsoppgavene. Gjennom at de lett kan kvitte seg med konsulenter når de ikke lengre har behov for deres tjenester. Det som kommer fram i funnene her, tyder i stor grad på at dette er noe som konsulentene er klar over og som de forsøker å motarbeide ved å opptre opportunistisk og ikke handle i tråd med bedriftenes intensjoner. Dette ved at de forsøker å skape seg mer arbeid, slik at de ikke blir overflødige og må forlate bedriften. Dette kan tyde på at konsulenter utnytter fleksibilitetsmotiviet til bedriftene og den maktposisjonen de har oppnådd og benytter den avhengighetsrelasjonen som er etablert til å sikre sin egen posisjon og jobb i selskapet. Gjennom dette vil konsulentene kunne skape seg en bedre kontroll over sin egen arbeidshverdag og framtid. Når konsulenter sitter i lederstillinger og ansvarsfulle posisjoner, vil faren for denne opportunistiske adferden øke ved at det vil være vanskelig for bedriftene å kontrollere dette. Dette på grunn av at den avhengighetsrelasjonen som har oppstått, gjør at bedriftene er prisgitt konsulentene ved at det er de som sitter med kunnskapen og kompetansen om hva som er riktig og i lederposisjoner som styrer prosjektene.

4.4 Antall

Oppgaven vil her se på antallet konsulenter som er innleid i bedriftene og hvilke utfordringer ledere opplever ved å ha et høyt antall konsulenter inne i bedriftens kjernevirksomhet. Dette knytter seg til forskningsspørsmål fire som er:

Hvilke konsekvenser medfører det å ha et stort antall innleide i bedriftene, og oppleves et stort antall inneleide som et problem?

4.4.1 Praksis i sektoren

Som funnene ovenfor viser opplever ledere flere utfordringer knyttet til å ha konsulenter inne i bedriftene og da spesielt inne i oppgaver som er i tilknytning til kjerneaktivitetene og i ansvarsfulle stillinger. Det blir vektlagt at den avhengighetsrelasjonen som oppstår, bidrar til å forsterke disse utfordringene. En annen dimensjon som vektlegges og som bidrar til å forsterke denne avhengigheten, er den store andelen av konsulenter som er i bedriftene. Det er klart at når denne andelen øker så vil bedriften være mer sårbar, og avhengighetsrelasjonen kan styrkes. Dette er noe som avdelingslederen i operatørbedriften er bevisst over:

”... det er ikke tvil om det at jo større innleiegrad du har, jo mer sårbar blir du.”

Denne sårbarheten knytter seg spesielt i forhold til det kontraktsforholdet som eksisterer mellom bedriften og konsulenten. Konsulenter kan lett avslutte kontrakter og har mindre barrierer for å avslutte en kontrakt enn hva faste ansatte har, noe som medfører at bedrifter har kort tid og må jobbe raskt for å kunne erstatte de som forsvinner. Dette vil medføre at jo større andel konsulenter som jobber i bedriftene, jo større blir risikoen. Dette er noe som understrekes av oppdragsleder 3 i operatørbedriften:

”Hvis jeg er prosjektleder vil jeg si at hvis det er mer enn 15 % innleide på prosjektet, så synes jeg at det blir for mange. Da begynner risikoen å bli for høy.”

Han legger også til at slik som bruken av konsulenter har utviklet seg, har det medført at ledere i dag ikke er så bevisst rundt denne problemstillingen som de burde i forhold til de utfordringene det medfører for bedriften.

”Jeg tror ikke at ledere rundt i sektoren er nok bevisste på de problemene som en stor andel innleide medfører. Mitt inntrykk er at veldig mange er bevisstløse i forhold til det. En er så fokusert på oppgavene at en glemmer å heve seg å se rundt seg. Den leadership-messige delen, ikke sant.”

Dette blir også bekreftet av andre respondenter og en del av forklaringen virker å ligge i den sektornormen som har utviklet seg i denne sektoren. Den utviklingen som har vært i de siste årene har medført at bruken av konsulenter har blitt veldig utbredt, og det har etablert seg en norm i sektoren at dette er en naturlig måte å operere på. Flere av respondentene vektlegger

denne sektorspesifikke normen, ved at en høy bruk av konsulenter ses på som en helt naturlig måte å organisere arbeidet på. Denne praksisen har medført at bevissthetsnivået rundt en så stor bruk av konsulenter virker å ha blitt en blindsoner som gjør at ledere i sektoren ikke klarer å ha en stor nok bevissthet rundt det. Det er klart at når andelen konsulenter blir stor, skaper det konsekvenser for bedriften som kan medføre en maktforskyvning som konsulenter kan utnytte. Prosjektleder 1 i servicebedriften illustrerer at dette er noe de har opplevd:

”Når andelen konsulenter blir stor kan det medføre store utfordringer, som de kan utnytte. Vi hadde en episode hvor vi innførte overtidssinnskjerpninger. Da ble det en debatt, med en del konsulenter som truet med å gå fra jobben fordi de ikke fikk lov å jobbe tilstrekkelig med overtidstimer. Dette var kun fra konsulentenes side. Det var til slutt ingen som gjorde det, men jeg opplevde det som et pressmiddel.”

På bakgrunn av dette ser vi at når det blir en stor andel innleide i bedriftene, kan de benytte den avhengigheten bedriftene har ovenfor dem og den makten de oppnår til å presse bedriften. Denne forskyvningen i maktbalansen er noe som i stor grad forsterkes av en stor andel innleide i bedriftene. Den praksisen som har utviklet seg i bransjen virker å ha bidratt til å gjøre ledere mindre bevisste over denne problemstillingen, og gjort det vanskeligere å håndtere.

4.4.2 Lojalitet og oppfølging.

Når det blir en stor andel innleide inne i bedriftene blir det også lagt vekt på at det oppstår utfordringer i forhold til konsulentenes lojalitet til innleiebedriften. Som det ble nevnt ovenfor virker ofte lojaliteten hos konsulentene å ligge mer til sin egen karriere og posisjon enn hos innleiebedriften. Dette presiseres hos avdelingslederen i operatørbedriften:

”... utfordringene blir jo større når en har flere konsulenter, jeg tenker spesielt på det som går på lojaliteten og eierskapet. Det er klart at de tenker nok mer på seg selv og sitt konsulentselskap enn de gjør på oss altså, jeg har vanskelig for å se noe annet.”

Dette er noe som flere ledere opplever, og spesielt når andelen konsulenter er stor blir det viktig at lederne følger opp konsulentene og ser til at de jobber i selskapets interesse. Det er klart at dette tar en del av ledernes tid, men med en stor andel konsulenter er dette noe de opplever som viktig for å sørge for at konsulentene jobber i bedriftens interesse, og på denne måten hindre opportunistisk adferd. Oppdragsleder 2 i operatørbedriften er inne på dette:

”Når det blir mange konsulenter så har jeg en litt tettere oppfølging av prosjektene. Spesielt med tanke på arbeidet som blir utført og slike ting, det gjør jeg. Jeg prøver jo å sørge for at de jobber i henhold til bedriftens intensjoner.”

Selv om det i begge bedriftene blir lagt vekt på at denne opportunistiske adferden ikke er noe som er veldig synlig i deres bedrifter, virker likevel lederne å være klar over at det er utfordringer knyttet til lojalitet ved å benytte seg av innleie og spesielt når det blir en stor andel. Gjennom dette vektlegges det å ha en tettere oppfølging enn hva som ellers er normalt.

4.4.3 Konsekvenser for arbeidsmiljø og organisatorisk utvikling

En tredje dimensjon som knytter seg til å ha et høyt antall innleide konsulenter i bedriften er at dette kan ha konsekvenser for hvordan arbeidsmiljøet i avdelingen er. Innleide konsulenter virker å være langt mer forsiktige med å uttale seg og klage på omstendigheter i avdelingen. Begge de to avdelingene er preget av å ha travle dager med tidspress på når prosjekter skal leveres, som bidrar til å skape et stort arbeidspress. Spesielt i operatørbedriften blir dette vektlagt og oppdragsleder 2 sier:

”Denne avdelingen har hatt et stort arbeidspress i det siste og jeg tror nok at konsulentene er mer opptatt av å levere, de er her for å gjøre en jobb, og tenker ikke så mye på den sosiale biten. Det blir gjerne at de ikke tørr å si ifra på samme måten som faste ansatte. Hvis de føler arbeidsbelastningen er veldig høy så sier de ikke noe.”

Det at konsulenter vegrer seg mot å si ifra, kan medføre at arbeidsmiljøet i bedriften blir dårligere. Konsulentene har ofte ikke et langsiktig perspektiv i bedriften, men forholder seg til den kontrakten de har som ofte er for en kortere periode. Dette kan føre til at belastningen blir stor i avdelingen som gjerne vil gå utover arbeidsmiljøet, men også ha konsekvenser for kvaliteten på det som blir gjort. Oppdragsleder 3 i operatørbedriften er inne på dette:

”Jeg har lagt merke til at innleide ikke sier nei til arbeidsoppgaver. Vi blir oppfordret til å være tydelig på når vi har nok å gjøre, eller for mye å gjøre, men det tørr ikke konsulentene. Mange gjør i alle fall ikke det, med fare for at de leverer dårlig kvalitet og blir utbrent som person. Det er både en menneskelig del og en kvalitetsmessig del. Konsulenter er utrygg i rollen og de vil alltid vise seg fra sitt beste for å opprettholde raten og omdømmet sitt, og det kan gå litt på bekostning av de tingene der.”

Som det blir vektlagt hos flere av respondentene blir det her viktig å gjennomføre en forventningsavklaring mellom leder og konsulent, og at en klarer å få en så god dialog som

mulig ved å klargjøre at det er viktig at de klarer å si nei. Det er klart at når antallet konsulenter blir stort, øker også faren rundt dette problemet. Spesielt også hvis lederen er innleid vil elementer rundt dette kunne forsterkes.

Det at konsulentene unngår å være kritiske i fare for å svekke sin egen posisjon, vil også kunne ha konsekvenser som går utover arbeidsmiljø og den kvalitetsmessige delen. Oppdragsleder 1 i operatørbedriften er inne på dette:

”... når du er innleid så er det ikke så enkelt å være kritisk til systemet og å være utfordrende. Du blir mye lettere en slik ja-mann. Altså, du kjører på og er ikke så kritisk, for av og til kan det være upopulært å utfordre en del prosedyrer og måter å gjøre ting på.”

Han fortsetter:

”... for er du veldig kritisk og det ikke blir oppfattet som positiv så styrker du jo ikke stillingen din som innleid. Det er ikke alle ledere som liker det alltid. Selv om det er til det gode for å få videreutvikling.”

Gjennom dette ser vi at respondentene har en oppfatning om at konsulenter ikke ønsker å være kritiske ovenfor bedriften med fare for å svekke sin egen posisjon i selskapet. Det er klart at med et høyt antall konsulenter vil dette kunne være uheldig for bedriften, ved at det ofte er gjennom kritiske synspunkter og annerledes tenkning at man oppdager svakheter og skaper ny kunnskap. Prosjektleder 2 i servicebedriften er også klar over dette:

”Konsulenter er mer forsiktige fordi at de har en posisjon og et innleieforhold som de skal prøve å verne om og da er det ikke det beste å sitte i møter å være kritikeren. De har mer en holdning som sier: ”hvorforskal jeg sitte her og irritere meg, da jeg om 14 dager kan være en annen plass. Så her får de bare seile sin egen sjø.” En ansatt er mer slik at: ”Her skal jeg være en stund så dette må vi forbedre, jeg er nødt til å gi beskjed om at vi kan ikke fortsette å jobbe slik.” Innleide bare jobber, de gidder ikke å bry seg.”

Selv om mange konsulenter innehar høy kompetanse og lang bransjeerfaring virker det som at de ikke velger å benytte denne til å bidra til bedriftens videreutvikling, men heller tenker egen posisjon. Det er åpenbart at dette ikke vil ha positive konsekvenser for bedriften, ved at mye av den kunnskapen som konsulentene sitter med ikke blir utnyttet i bedriftene. Jo større andel

konsulenter som er inne i bedriftene, vil det kunne medføre mindre kritisk tenkning som vil kunne ha konsekvenser for bedriftenes videre utvikling.

Matusik og Hill (1998) vektlegger at en ved å ha eksterne i bedriften kan kombinere deres kunnskap, med bedriftens egen kunnskapsbase og at dette vil bidra til skape et konkurransefortrinn. De mener at det gjennom dette vil foregå en utprøving av nye prosesser og utvikling av nye ideer som er utenfor bedriftens repertoar av rutiner. Konsulentenes tilstedeværelse vil derfor åpne for å stille spørsmålstegn ved, og forbedre de rutiner og prosesser som allerede eksisterer i bedriften. Funnene som er gjort i denne studien virker å kunne modifisere det synet som Matusik og Hill legger fram. Ved at konsulentene vegrer seg mot å være kritiske og stille spørsmålstegn ved bedriftens rutiner og prosesser, virker det å kunne ha motsatt effekt. Ved at konsulentene ikke ønsker å gå på akkord med det som allerede eksisterer i bedriften, skapes det heller ikke ny kunnskap og dette vil kunne ha stor betydning for den organisatoriske utviklingen til bedriften. Selv om avdelingene ikke opplever å operere i veldig dynamiske omgivelser, er det likevel et kunnskapsfokus. Dette gjennom at de leier inn høyt kompetente konsulenter og ønsker at deres kunnskap skal komme bedriften til gode. Selv om konsulentene løser sine oppgaver på en god måte, virker det likevel som om bedriftene går glipp av mye av den bransjeerfaringen og kunnskapen som konsulentene sitter med. Dette vil påvirke den organisatoriske utviklingen til bedriften og nyanserer på mange måter det bidraget som Matusik og Hill kommer med.

4.5 Integrasjon av konsulentene

Oppgaven vil her ta for seg hvordan integrasjonen av konsulenter i de to bedriftene foregår. Dette er knyttet direkte opp til forskningsspørsmål fem som er:

I hvilken grad blir de eksternt innleide integrert i den bedriften de er innleid til, og hvordan legger bedriftene til rette for denne integreringen?

Dette vil bli knyttet opp mot tre dimensjoner, faglig integrasjon, sosial integrasjon og kunnskapslekkasje.

4.5.1 Faglig integrasjon

Det motivet som organisasjoner har for bruk av konsulentene er med på å påvirke i hvilken grad konsulentene blir integrert i organisasjonen (Lautsch, 2003). I begge de to avdelingene var ett av hovedmotivene ønske om fleksibilitet. Lautsch (2002) vektlegger at når fleksibilitet er et motiv vil konsulentene i større grad bli integrert i bedriften, enn hva som er tilfellet når

motivet er å minimere kostnader. Dette stemmer godt overens med praksisen i avdelingene, ved at det blir vektlagt at de ser på integrasjon av konsulentene som veldig viktig.

Arbeidet i avdelingene er i stor grad preget av samarbeid, og det er stor interaksjon mellom de som jobber der. Gjennom dette virker det som naturlig å få integrert konsulentene så godt som mulig. Siden konsulentene innehar høy kompetanse og jobber i kjerneaktiviteten, utfører konsulentene de samme oppgavene som de faste ansatte. Lokaliseringsmessig sitter konsulentene i begge avdelingene sammen med de faste ansatte. Det blir ikke gjort noe forsøk på å plassere konsulentene alene for å holde de adskilte. I begge avdelingene blir åpne landskap i stor grad benyttet, og konsulentene blir plassert sammen med de faste ansatte i disse landskapene. Dette virker å være en bevisst strategi fra bedriftene sin side. Som sektorlederen i operatørbedriften sier:

”Vi benytter åpne landskaper, det har vi gode erfaringer med. Vi erfarer at det blir et veldig godt samarbeid så man på en måte kan benytte seg av kompetansen til de ulike. Det bidrar til at det blir en lav barriere for å bruke folkene rundt seg. Det er en bevisst sak som vi fokuserer på, og oppfordrer folk til å bruke hverandre i veldig stor grad.”

Ved at de bruker dette som en bevisst strategi for å skape en god integrering bidrar også det til kunnskaps- og erfaringsoverføring i avdelingen. Tidligere forskning (Barley & Kunda, 2004) har funnet at bedrifter har metoder for å opprettholde et bevisst skille mellom konsulenter og faste ansatte. Dette er ikke noe som denne studien finner i særlig grad. Arbeidets natur i avdelingene bidrar også til at integrasjonen blir stor. Som Barley og Kunda vektlegger: *”... engineering work is, by definition, teamwork”* (2004, s. 188-189). Dette ser en også i disse to avdelingene ved at det er stort sett ingeniørarbeid og at arbeidet i stor grad er preget av samarbeid. Dette vektlegges også av den faste ansatte i servicebedriften:

”Det er ikke slik at der borte sitter konsulentene og der sitter de ansatte. Det er ikke slik. De sitter sammen, og de jobber sammen. Arbeidsmiljøet er preget av mye samarbeid.”

En ser altså at det er fokus i bedriftene på å integrere konsulentene så godt som mulig, og dette er også noe den innleide konsulenten i operatørbedriften uttrykker:

”Integreringen er veldig bra, at vi skal integreres godt har vært på dagsorden fra første stund.”

Det blir vektlagt at lederne ser på integreringen som viktig for at konsulentene skal fungere så godt som mulig i bedriften. Oppdragsleder 3 i operatørbedriften sier:

”Å få integrert konsulentene er viktig, grunnen til at du skal ha de inn er jo at de skal gjøre en så god jobb som mulig og da er det utrolig viktig at de får tilrettelagt ting, slik at de med en gang kan drive verdiskapning for bedriften.”

Avdelingene ser altså på integreringen som viktig for å få konsulentene ”på nett” så fort som mulig, ved at de gjennom dette får benyttet den kunnskapen de sitter på. Dette ser vi også ved at konsulenter som kommer inn blir tatt i mot på samme måte som nyansatte som skal jobbe fast i bedriften. De samme rutinene for integrering blir gjennomført. Konsulentene får også kurs gjennom bedriftene og alle kurs som er nødvendig blir dekket av innleiebedriften. En forskjell som ligger her er at konsulentene ikke kan be om kurs som ikke er nødvendig for å gjøre jobben eller som bare er karrierefremmende. Dette er kun forbeholdt faste ansatte.

I operatørbedriften blir det også vektlagt at de nå gjennomfører medarbeidersamtaler med konsulentene. Dette har ikke vært gjort tidligere, men gjøres nå og dette bidrar til å vise at bedriften bryr seg om konsulentene og at de er en del av teamet. Å skape denne teamfølelsen vektlegges som viktig for å skape et godt og produktivt arbeidsmiljø. Oppdragsleder 2 i operatørbedriften sier:

”Jeg tror det er viktig at en klarer å lage en temafølelse i en slik gruppe. At en klarer å få et godt og homogent miljø ut av det. Det er målet.”

Dette er i samsvar med det som Katzenbach og Smith (2003) vektlegger. For at et team skal kunne fungere, må det utvikles gode samarbeidsforhold og det må etableres tillit og trygghet.

Vi ser her at den faglige integrasjonen er stor og det blir vektlagt i avdelingene at konsulentene i stor grad skal behandles på lik linje med faste ansatte. En ser her at dette også er med på å utfordre hypotesen om dekopling som de tradisjonelle teoribidragene vektlegger. I stedet stimuleres det til tett samarbeid og informasjonsdeling. Selv om kontraktene til konsulentene i utgangspunktet er kortvarige, vektlegges det at det er viktig å skape tillitsrelasjoner mellom de på avdelingen. Avdelingslederen i servicebedriften sier:

”For at det skal fungere er det viktig at du inkluderer de og ivaretar de. De skal ikke føle, jeg tror det er ingen innleide her som føler at de er mindre verdt enn de faste ansatte. Det tror jeg at er det viktigste, vise at du stoler på dem.”

Den faste ansatte i servicebedriften understreker dette og sier at deres ulike status er veldig usynlig.

”Jeg føler ikke at min status som fast ansatt har noen betydning for arbeidsrelasjonene mellom oss.”

Hun fortsetter:

”Vet du hva, jeg vet faktisk ikke... Hvis du hadde stilt opp alle som er på prosjektet på rekke, så har jeg ikke kunne pekt ut hvem som var faste og hvem som var innleide. Jeg vet noen, men ikke alle. Det er mange ganger jeg tror at de er faste ansatte, men så er de innleide og motsatt. Det er såpass likt at vi merker det ikke så godt.”

Lederne i avdelingene vektlegger i svært liten grad å skille mellom faste ansatte og innleide, og de opplever små utfordringer i forhold til dette. Det de derimot er klare på er og ikke integrere konsulenter på høyere nivå i bedriften. Som nevnt tidligere var det ikke aktuelt å bruke konsulenter i hovedlederfunksjoner. Det vektlegges også her ved at konsulenter ikke skal integreres i beslutninger som foregår på avdelingsledernivå. Den strategiske planleggingen til avdelingene er forbeholdt faste ansatte og her blir ikke konsulenter integrert. Som sektorlederen i operatørbedriften sier:

”I ledergruppen til avdelingsledelsen blir ikke konsulenter integrert. Det er fordi at når vi skal legge strategien for eksempel for 2010, så er det en del informasjon som ikke egner seg for eksterne konsulenter å få innblikk i. Så litt bevissthet rundt det har vi.”

4.5.2 Sosial integrasjon

Barley og Kunda (2004) skriver at en metode som bedriftene kan bruke for å integrere eller skille mellom konsulenter og faste ansatte, er å inkludere eller stenge konsulenter ute fra sosiale arrangementer. Funnene i denne studien tyder på at inkluderingen på dette området også er veldig stor. I operatørbedriften virker det som konsulentene blir integrert på alt som foregår på avdelingsnivå. Alt av sosiale aktiviteter, som julebord og fester, blir konsulentene invitert med på, på lik linje som de faste ansatte. Som konsulenten i operatørbedriften sier:

”Vi er med på alt av sosiale aktiviteter som fjellturer, fester, teambuilding, lønningspils og slike ting. Det er en sosialkomite som arrangerer dette, og vi blir invitert på lik linje. Vi får dekket alle disse arrangementene og samlingene av innleiebedriften.”

På avdelingsnivå virker det altså ikke å være noen forskjell. Barley og Kunda (2004) fant at en metode å få konsulentene integrert var å la konsulentene være med så lenge de betalte selv. Vi ser at dette ikke var tilfellet hos denne avdelingen. Derimot virker det å være en forskjell i aktiviteter som er styrt fra organisasjonens side og ikke avdelingen. Oppdragsleder 2 sier:

”Det er enkelte velferdstilbud hvor det er en forskjell. Slike ting som er arrangert fra organisasjonens side og ikke avdelingen. Jeg husker det var et matlagingskurs, der var det en pris for ansatte også var den temmelig høyere for konsulenter.”

Vi ser altså her at konsulenter også får muligheten til å være med på disse, men at de må betale en litt høyere pris enn hva faste ansatte gjør.

Også hos serviceselskapet er konsulentene godt integrert og får være med på sosiale aktiviteter. På mange av de sosiale aktivitetene som skjer i avdelingen blir de invitert. En liten forskjell her, i forhold til operatørbedriften, er at konsulenter ikke blir invitert til julebord. Det er også en forskjell når det gjelder samlinger og seminarer. Som avdelingslederen sier:

”Når vi har seminarer blir de invitert til å være med, og da koster vi reisen, oppholdet, mat og drikke, men vi forventer at konsulentfirmaet dekker lønnen deres de dagene.”

Også her er det en forskjell på velferdsgoder som styres sentralt fra bedriften. Konsulenter får ikke mulighet til å bruke firmahyttene og delta på bedriftens interne trimgruppe.

Vi ser altså at konsulentene blir godt sosialt integrert i begge bedriftene. Riktig nok blir de litt mer integrert i operatørbedriften enn i servicebedriften på det sosiale planet, men hos begge bedriftene vektlegger konsulentene at de er fornøyde med måten de blir integrert på. Integreringen virker å ha positiv innvirkning på arbeidsmiljøet og hvordan de faste og konsulentene jobber sammen. Samtlige respondenter mener at den sosiale integreringen er viktig for å skape god samhandling og samarbeid i avdelingen. Ved at det skapes et godt miljø vil det også legge et godt grunnlag for å skape tillit som vil medføre kunnskaps- og erfaringsoverføring. Connelly og Kelloway (2003) mener at gode integreringsstrategier øker muligheten for kunnskapsdeling mellom innleide og faste ansatte. Ved at konsulentene blir godt integrert, også på det sosiale planet, skapes et godt klima som øker tilliten mellom de faste ansatte og konsulentene som stimulerer til kunnskapsdeling. Dette virker også å være hensikten til lederne ved at integrering av konsulentene er noe som de ser på som viktig. Ved at dette gjennomføres virker det slik at i et godt integrert miljø er mulighetene større for å få overført noe av den kompetansen som konsulentene sitter med.

4.5.3 Integrasjon og kunnskapslekkasje

Som en ser her så blir konsulentene godt integrert både faglig og på det sosiale planet, og lederne mener at dette er viktig og noe som de ønsker å fokusere på. I den ressursbaserte teorien blir det vektlagt at det er ønskelig å styre de kritiske ressursene internt i organisasjonen gjennom bruk av faste ansatte. Ved at dette gjøres beskytter man bedriftens kjernekompetanse, og man unngår lekkasje av sentrale kunnskapsressurser som kan svekke bedriftens konkurranseposisjon. Matusik og Hill (1998) vektlegger også at bruk av konsulenter vil ha konsekvenser som frykt for lekkasje av bedriftsspesifikk kunnskap til det offentlige rom, som vil kunne skje når konsulentene tar med seg den kunnskapen de har ervervet i bedriften og benytter den hos konkurrerende bedrifter og i andre kontekster.

I begge de to avdelingene som studien tar utgangspunkt i, blir det ikke hos lederne vektlagt at frykten for kunnskapslekkasje er noe som de opplever som problematisk. Begge bedriftene opererer med taushetserklæringer når konsulentene starter og dette virker å være den mekanismen som de benytter for å beskytte seg mot kunnskapslekkasje. Det blir i begge avdelingene vektlagt at det er nødvendig at konsulentene får tilgang til mye informasjon, slik at de kan gjøre jobben optimalt. Bakgrunnen for dette virker å ligge i at konsulentene sitter i viktige stillinger, knyttet til kjerneaktiviteten og i lederstillinger, hvor stor tilgang til informasjon er viktig for å kunne gjøre jobben. Sektorlederen i operatørbedriften sier:

”Slik som en oppdragsleder jobber, og et slikt ansvar som ligger i jobben så er man avhengig av å sette seg inn i en del taushetsbelagt og sensitiv informasjon. Det er klart at for at de skal kunne gjør en god jobb så må de sette seg inn i avtalene og hva som står der. Så vi er avhengig av å dele slik informasjon med dem.”

Han er også bevisst over hvilke konsekvenser dette kan ha:

”... det er klart at uansett hvordan man snur og vender på det så vil de ta med seg den informasjonen de får ut, og om de ikke nødvendigvis kan bruke den slik direkte i arbeidet hos en konkurrent eller annen bedrift så sitter de likevel med en kompetanse som de kan bruke i arbeidet sitt. Slik er det, og det er jo helt klart ikke ideelt.”

Lederne er altså klar over at det vil medføre kunnskapslekkasje, men vektlegger det som viktigere at de innleide konsulentene får mulighet til å gjøre jobben på en så god måte som mulig. Det å ta med seg bedriftsspesifikk kunnskap ut av bedriften opplever de som å være en del av pakken når de benytter seg av konsulenter.

”At det medfører kunnskapslekkasje er bare slik det er. Jeg vil bare si at så lenge de har levert varen som de ble leid inn for å levere, så har de gjort jobben sin.”

Oppdragsleder 3, operatørbedriften

Dette synet på kunnskapslekkasje er lik hos servicebedriften som hos operatørbedriften. Det oppleves som viktigere at konsulentene blir godt integrert og får god tilgang til informasjon for å kunne gjøre jobben sin på en god måte, i stedet for å skjermes konsulentene og hindre de i å få tilgang til ulike typer informasjon. Barley og Kunda (2004) er inne på at en metode for å hindre stor avhengighet og at konsulenter får tilgang til mye bedriftsspesifikk kunnskap er å redusere lengden på hvor lenge konsulentene blir i bedriften. Lange kontrakter hvor det skapes tette relasjoner mellom faste ansatte og konsulenter kan øke faren for lekkasje av bedriftsprivat kunnskap (Nesheim et al., 2003). Dette er ikke noe som blir praktisert i de to avdelingene. Konsulenter kan bli værende lenge i de to avdelingene og konsulenter som har vært der i fem-seks år er ikke uvanlig. Det er klart at den sterke faglige og sosiale integreringen vil kunne øke faren for kunnskapslekkasje. Denne integreringen medfører at det skapes tillitsforhold mellom faste ansatte og konsulenter som gjør at konsulentene kan tilegne seg mye kunnskap i bedriften. På en annen side vil også denne tillitsrelasjonen medføre at konsulenter vil dele sin kunnskap med de faste ansatte, som gjør at kunnskapen i bedriften øker. Dette var nettopp ett av motivene lederne hadde for å gjøre integreringen så sterk som mulig.

Lederne uttrykker også at de velger å ha tillit til at konsulentene ikke presenterer bedriftsspesifikk kunnskap til konkurrerende bedrifter og at de følger taushetserklæringen. Som Barley og Kunda (2004) er inne på så er rykte en sosial mekanisme som vil være viktige for konsulenter. Dette er også noe som vektlegges av lederne. Å skape seg et dårlig rykte som konsulent er noe som ikke er heldig.

”Bergen er liten altså, jeg har vært i bransjen i 12 år og du treffer de samme menneskene i alle sammenhenger. Og det er klart at får du et dårlig rykte som konsulent så kan du bytte by altså. Da har du ikke noe her å gjøre, for da vil det bli ganske fort bli kjent og snakket om blant folk.”

Oppdragsleder 3, operatørbedriften

Dette bekreftes også av konsulenten i operatørbedriften:

”Respekterer du ikke konfidensialitet så blir du svartelistet, det tror jeg nok. Du skal ikke drive med uetisk virksomhet lenge før du er ute av gamet.”

Det blir altså vektlagt i de to bedriftene at det er viktig å få integrert konsulentene på en god måte for at de skal kunne fungere optimalt i jobben sin. Selv om lederne er klar over at en så sterk integrering og en så stor tilgang på informasjon som de får vil ha konsekvenser for kunnskapslekkasje, er ikke dette noe som de opplever som problematisk. Lederne opplever det som viktigere at de får benyttet seg mest mulig av den kompetansen som konsulenter besitter, slik at de får mest mulig igjen for innleien. Siden konsulentene innehar høy kompetanse, arbeider i kjernevirksomheten og i ansvarsfulle lederstillinger i avdelingene, blir det naturlig at de får stor tilgang på informasjon slik at de kan utføre jobben sin på best mulig måte. På bakgrunn av dette virker det ikke som om lederne i de to avdelingene opplever noe motsetningsforhold i forhold til integrasjon - separasjon av konsulentene. Det blir derimot bekreftet av lederne at en strategi for å separere konsulenter, slik som tradisjonelle teoribidrag vektlegger, er høyst uheldig og ikke ønskelig.

4.6 Organisatorisk rettferdighet

Oppgaven vil her se på hvordan rettferdigheten i bedriftene oppleves mellom faste ansatte og konsulenter og hvordan ledelsen opplever utfordringer knyttet til dette. Dette er knyttet til forskningsspørsmål seks som er:

Oppfatter de internt ansatte og de innleide konsulentene at de behandles rettferdig i forhold til hverandre, og opplever lederne utfordringer knyttet dette?

4.6.1 Sammenligning mellom faste ansatte og konsulenter

Sosial sammenligningsteori (Kruglanski & Mayselless, 1990) mener at det vil foregå sosial sammenligningsprosess når faste ansatte og konsulenter arbeider sammen. Dette i forhold til hva de bidrar med, hvilken stilling de har og holdninger de innehar. I de to avdelingene som denne studien er gjennomført i, jobber faste ansatte og konsulenter tett sammen og det vil her være naturlig at de sammenligner seg. Det som kommer fram her, er at det spesielt er opp mot lønn at denne sammenligningen foregår. Konsulenter som leies inn til bedriftene har ofte en mye høyere lønn, enn hva faste ansatte i samme stilling har. Det kommer fram at dette er det viktigste området at sammenligninger forekommer, og hvor ansatte kan være misfornøyde. Avdelingslederen i servicebedriften sier at dette er noe som har forekommet hos dem:

”Det var en periode hvor det var veldig fokus på dette med lønn. Det var store forskjeller og noen faste ansatte likte ikke dette. Det medførte at de sluttet og startet som konsulenter. Så det var en del som sluttet her på grunn av det.”

Det er helt klart dette som er det største temaet når de sammenligner seg og hvor faste ansatte føler størst urettferdighet. Men mange uttrykker at det er en del av pakken når du er konsulent, mot at du mister den tryggheten og forutsigbarheten som fast ansettelse gir. Selv om noen ser på denne lønnsforskjellen som urettferdig, vektlegger mange den tryggheten som faste ansatte har som en kompensasjon for dette. Det blir i begge avdelingene vektlagt at det er fordeler og ulemper ved å være både fast ansatt og konsulent og at denne sammenligningen ikke er noe stort tema i bedriftene. Den sterke integrasjonen i avdelingene gjør at de faste ansatte i stor grad ser på konsulentene som likeverdige kollegaer. Dette kan også ha sammenheng med at de konsulentene som er i avdelingene ofte er der i lang tid og knytter tette bånd til de som jobber der. Bruken av konsulenter har også blitt en så naturlig del av bedriftene, at de som jobber der på mange måter har slått seg til ro med de forskjellene som eksisterer. Det virker i stor grad som om respondentene opplever at de blir rettferdig behandlet av ledelsen i avdelingene. De forskjellene som eksisterer opplever respondentene som en naturlig del av et innleieforhold, og det er ikke noe som tyder på at noen i de to avdelingene føler seg urettferdig behandlet i forhold til hvilken ansettelsesstatus de har. Sammenligningen i disse to bedriftene virker på mange måter å være mindre utpreget enn hva som blir vektlagt i teori og tidligere forskning i andre sektorer. En forklaring på dette kan nettopp ligge i kjennetegnene ved denne sektoren. Sektoren er generelt kjent for at de som jobber der har gode betingelser og muligheter, og blir tatt godt vare på av bedriftene. Ved at de faste ansatte generelt er godt fornøyd med sin egen situasjon, kan det medføre at sammenligningen blir mindre i denne sektoren i forhold til andre sektorer hvor de faste ansatte ikke har så gode betingelser. Oppdragsleder 3 i operatørbedriften er inne på dette:

”Jeg har inntrykk av at sammenligninger ikke er noe issue her egentlig. Folk har det bra her. Vi får greit betalt og har kjekke oppgaver, altså alt går liksom riktig vei og da bruker du ikke så mye tid på slikt.”

Fra konsulentenes siden blir det heller ikke vektlagt noe negativt når det gjelder goder i bedriftene som de ikke får tilgang til, som trimgrupper og julebord. De vektlegger at de har slike tilbud gjennom sine konsulentselskaper og ser det som helt naturlig at de ikke har de samme godene som faste ansatte har. Det er klart at siden integreringen både faglig og sosialt

er såpass sterkt i disse bedriftene vil ulikhetene bli små, og konsulentene vil gjennom dette sitte i komfortable posisjoner. Konsulenten i operatørbedriften er inne på dette:

”Jeg har det såpass bra her at jeg føler nesten jeg har to arbeidsgivere, det blir dobbelt opp av alt. To julebord og slik, det blir nesten litt mye.”

4.6.2 utfordringer knyttet til fordelig av oppgaver og stillinger

Når det kommer til rettferdighet og fordeling av oppgaver virker det som lederne noen ganger opplever enkelte utfordringer. De fleste vektlegger at kompetanse er viktig og at det er det som er avgjørende når de skal velge en person for en oppgave. Samtidig uttrykker de et klart ønske om å bruke faste ansatte når det er utfordrende og spennende oppgaver som skal fordeles. Avdelingslederen i servicebedriften sier:

”Jeg velger beste mann til jobben, selv om det er en konsulent. Jeg føler at det er riktig ovenfor de faste ansatte også, å velge en konsulent hvis han er den beste kvalifiserte. Og det tror jeg at de faste ansatte har forståelse for.”

Den faste ansatte i servicebedriften opplever også at det er den beste kvalifiserte som bør få en jobb og har ingen problemer med det:

”Jeg har ingen problemer med at konsulenter blir gitt et overordnet ansvar eller viktige oppgaver. Den som er mest kompetent til jobben må gjøre den jobben. Poenget er at jobben skal bli gjort og levert til riktig tid og riktig pris. Og hvis de er gode i jobben så synes jeg at det er helt likegyldig om de er innleide eller faste ansatte.”

Selv om kompetanse her blir satt i førersetet er det jo også et ønske fra bedriften at de skal utvikle sine egne og gi de spennende oppgaver og spesielt når det er karriereutviklende.

”... det er klart at får vi et stort prosjekt så ønsker vi ikke en innleid som prosjektleder, der prioriterer vi så langt det er mulig slik at vi får en egen som prosjektleder. Men vi har hatt noen ganger altså hvor vi skulle hatt en av våre faste ansatte, men vi har ikke godt nok kvalifiserte og da blir det inn med konsulenter.”

Avdelingslederen, servicebedriften

Prosjektleder 2 i servicebedriften er også tydelig på at han ønsker fast ansatte, selv om det kan gå på bekostning av en konsulent som er bedre kvalifisert:

”Hvis jeg har muligheten og det er en interessant oppgave så velger jeg den faste ansatte til oppgaven. Og den innleide får mer rutinepregede oppgaver. Jeg ønsker at den faste ansatte skal få noe interessant og at han skal kunne heve sin faglige kompetanse. Det skal være et gode han har som fast ansatt. Da bruker jeg heller gjerne en dyktig konsulent under han slik at jeg drar nytte ut av han innleide opp til han andre. Da må de være et team som jobber sammen.”

Også i operatørbedriften blir det vektlagt at kompetanse er avgjørende når en skal fordele oppgaver. Det blir heller ikke her opplevd som problematisk at en velger en konsulent framfor en fast ansatte hvis konsulenten er bedre kvalifisert. Samtidig blir det også vektlagt at de ønsker å benytte faste ansatte så langt det lar seg gjøre til oppgaver og stillinger som er viktige, og hvor de kan utvikle sine egne ansatte.

”Det er den beste kvalifiserte som i utgangspunktet får en oppgave eller jobb. Det er jo kvalifikasjoner som teller, definitivt. Samtidig er jeg rimelig klar på at der jeg har muligheten så prioriterer jeg faste ansatte foran konsulentene. Det er klart at jeg må jo se på utviklingen av mine ansatte, det går jo helt klart foran utviklingen til innleide konsulenter, det gjør det. Slik må det bare bli.”

Sektorleder, operatørbedriften

Vi ser her at bedriftene ønsker å benytte seg av faste ansatte i så stor grad som mulig, og at de skal ha en fordel ved at de er fast ansatt. Likevel blir det vektlagt at kompetanse er det som har størst betydning når oppgaver og stillinger skal besettes. Vi kan her se at ledere møter noen utfordringer i forhold til hvordan de skal prioritere mellom faste ansatte og konsulenter. På den ene siden ønsker de å prioritere faste ansatte for deres lojalitet til bedriften og bidra til deres karriereutvikling. Dette anser de også som viktig for å holde kompetanse internt i bedriften og videreutvikle denne kompetansen, slik at den ikke lett kan forsvinne ut. På den andre siden føler lederne også at de er forpliktet til å velge den med den beste kompetansen til å utføre oppgaver. Dette er ikke kun knyttet til rettferdighet, men også at de må gjøre det som er best for bedriften selv om dette betyr at konsulenter blir prioritert foran faste ansatte. Selv om det kan tyde på at dette er en utfordring for ledere, blir ikke dette vektlagt som en stor utfordring som lederne opplever. Slike prioriteringer foregår kontinuerlig og det virker som både de faste ansatte og konsulentene har stor forståelse for de ulike prioriteringene som ligger til grunn for ledernes valg.

5 Konklusjon

I dette kapitlet vil oppgaven oppsummere de mest interessante funnene. Her vil også de fire hypotesene tilknyttet lederutfordringene bli diskutert i forhold til funnene som ble presentert i analysen.

5.1 Bruk og motiv for bruk av eksterne konsulenter

Fast ansettelse er hovedregelen for arbeidstilknytning hos de to avdelingene som empirien er hentet ifra, men bruken av atypiske tilknytningsformer eksisterer i stor grad. Denne oppgaven har innleie av arbeidskraft, og spesielt høyt kompetente ingeniører, som fokus når gjelder bruk av atypiske tilknytningsformer. I begge avdelingene vektlegges det at innleie er en form for arbeidstilknytning som de ønsker å benytte, og da spesielt innleie som er organisert gjennom et konsulentselskap. Dette medfører en trepartsrelasjon hvor konsulenter er ansatt i eller formidles via konsulentselskapet, men jobber under innleiebedriftens ledelse. Denne trepartrelasjonen er ønskelig hos bedriftene, og bakgrunnen for dette ligger i at mye av ansvaret for konsulenten ligger hos konsulentselskapet. Her får bedriftene konsulenten på en armlengdes avstand og dette oppleves å bidra til en økt fleksibilitet ved at bedriften har få formelle forpliktelser ovenfor konsulenten.

Begge avdelingene benytter seg av en stor andel konsulenter. Henholdsvis 30 og 40 % av de som jobber i avdelingene er innleide. Dette oppleves som en for stor andel, men lederne er tydelig på at en viss andel innleide er ønskelig. De som leies inn er i stor grad høyt kompetente ingeniører og de blir i utstrakt grad benyttet i bedriftenes kjernevirksomhet. Dette stiller i kontrast til hva tradisjonell teori på området legger til grunn. Hos avdelingene er det ønskelig å utnytte den kompetansen som de innleide sitter på og derfor blir det naturlig at de plasseres i posisjoner hvor kunnskapene deres kommer best til nytte. Dette kan ses i sammenheng med det som Matusik og Hill (1998) vektlegger, ved at når en benytter innleide med høy kompetanse i kjerneaktiviteten kan det bidra til å skape et konkurransefortrinn for bedriften. Dette stemmer godt overens med praksisen i avdelingene ved at innleide blir plassert i viktige posisjoner i kjernevirksomheten og i ansvarsfulle lederstillinger, hvor de kan få benyttet den kompetansen de innehar til bedriftens fordel. Konsulentene benyttes i de fleste funksjoner i bedriften og det er få områder hvor konsulenter blir skjermet fra. Derimot vektlegges det at i lederfunksjoner som innehar personellansvar, blir ikke konsulenter plassert.

Når det gjelder bedriftenes motiv for bruk av konsulenter knyttes hovedfunnene i stor grad mot to motiv, som er mangel på kompetent arbeidskraft i markedet og behov for fleksibilitet.

Den store mangelen på ingeniører som har vokst fram i arbeidsmarkedet de siste årene gjør at bedriftene må benytte seg av innleie for å få tilknyttet seg kvalifisert arbeidskraft. Gjennom dette virker det å leie inn kvalifiserte konsulenter for å få tilgang på kompetanse som et sterkt motiv for bedriftene. I følge Matusik og Hill (1998) kan organisasjoner som opplever mangel på kompetanse innenfor et område benytte atypisk arbeidskraft for å bidra til kunnskapsskaping ved at organisasjonen får tilgang på ny kunnskap som de integrerer med sin eksisterende kunnskap. Selv om fokuset på kompetanse er stor i avdelingene, kan det diskuteres hvor mye ledere vektlegger å få integrert konsulentenes kunnskap i organisasjonen. Det foreligger lite rutiner og retningslinjer på hvordan dette skal gjøres, og bevisstheten rundt dette virker på mange måter å være svak.

Det andre hovedmotivet knytter seg til ønske om fleksibilitet i form av numerisk fleksibilitet. Dette relateres til organisasjonens evne til å variere mengden av arbeidskraft i takt med endringer i etterspørselen (Nesheim et al., 2003). Det blir i begge avdelingene vektlagt at de ønsker en innleieandel på ca 20 %, og dette relateres direkte til numerisk fleksibilitet. Her ønsker de å benytte konsulenter for å ta toppene i markedet, men også å benytte konsulentene som en buffer for faste ansatte hvis arbeidsoppgavene blir mindre, slik at de slipper å gå til oppsigelser av faste ansatte. Det vektlegges at de ser på dette som en fordel, ved at arbeidet i disse avdelingene er prosjektbasert som medfører varierende belastning som gjør det vanskelig å planlegge langt fram i tid. Ved at de benytter konsulentene som en buffer, hindrer også det at bedriftene blir et ”offer” for de institusjonelle omgivelsene. Det knytter seg strenge lover og regler til oppsigelse av faste ansatte, og ved å benytte seg av konsulenter unngår de dette regelverket ved at det er lettere og terminere konsulentenes kontrakter for å få redusert bemanningen enn å gå til oppsigelser av faste ansatte.

5.2 Lederutfordringer ved bruk av eksterne konsulenter

Den første hypotesen som ble stilt i forhold til ledernes utfordringer var: *Bedrifter i olje- og gasssektoren som benytter seg av eksterne konsulenter med høy kompetanse blir i høy grad avhengig av konsulentene.*

Som empirien viser så blir konsulentene i begge bedriftene i stor grad benyttet i kjernevirksomheten. Dette medfører at konsulentene sitter i viktige stillinger og får tildelt et stort ansvar i verdiskapningsprosessen til bedriftene. Det kommer klart fram i begge avdelingene at lederne opplever en stor avhengighet av konsulentene. Dette knytter seg særlig til det første motivet nevnt ovenfor, nemlig at mangelen på arbeidskraft i sektoren er stor og

hvis de mister de konsulentene som de har i organisasjonen vil det kunne føre til konsekvenser for driften. En kan også argumentere for at denne avhengigheten blir styrket gjennom den måten konsulentene blir benyttet i avdelingene. Konsulentene blir plassert i nøkkelposisjoner i kjernevirksomheten og i ansvarsfulle posisjoner som prosjektledere og oppdragsledere. I disse posisjonene opparbeider konsulentene seg stor kunnskap og har en stor innvirkning på hvordan prosjektene drives. Gjennom dette kan vi på mange måter si at konsulentene blir en kritisk ressurs for bedriftene.

I forhold til avhengighet virker ledernes utfordringer å kunne knyttes opp mot tre dimensjoner. Den første knyttes til tap av kompetanse. De som leies inn er i utgangspunktet høyt kompetente og gjennom de stillingene de innehar i selskapet opparbeider de seg mer kompetanse. Skulle disse konsulentene forsvinne ville det være problematisk og ofte kritisk for bedriftene. Dette tyder på at avhengighetsrelasjonen mellom innleiebedrift og konsulent medfører at fokuset blir flyttet fra en ”bruk og kast” holdning av konsulenter til at konsulenten blir den sterke part. Dette vil kunne ha store konsekvenser for ledere ved at maktbalansen i bedriftene endres og hvor konsulentene i større grad oppnår mer makt og kan utnytte dette.

Den andre dimensjonen knytter seg til informasjonsutveksling. Det kommer fram at innleide konsulenter i større grad enn faste ansatte vegrer seg mot å dele informasjon og erfaringer. Gjennom dette styrker konsulentene den avhengigheten bedriftene har ovenfor dem og det bidrar til å styrke deres egen posisjon. Dette virker også å være kulturelt relatert ved at utenlandske konsulenter i større grad enn norske er mer avvikende til å dele kunnskap. Selv om ledere er bevisste overfor denne problemstillingen foreligger det få rutiner og mekanismer for å stimulere til informasjonsdeling i avdelingene. Dette virker på mange måter merkelig siden lederne er bevisste ovenfor den avhengigheten de har av konsulentene og de problemene det medfører hvis konsulentene forsvinner og tar med seg sin kompetanse ut av bedriften. Bakgrunnen for dette ligger i at det er tids- og ressurskrevende å drive med denne typen aktiviteter og at det dermed blir nedprioritert i en travel arbeidshverdag. En kan derfor her argumentere for at lederne ikke har stor nok bevissthet rundt denne problemstillingen siden dette er noe som blir lite vektlagt.

Den tredje dimensjonen knytter seg til konsulentenes opportunistiske adferd. I likhet med at konsulentene vegrer seg mot å dele informasjon, utnytter også konsulentene bedriftens avhengighet ved at de bruker sine posisjoner for å sørge for at de har arbeid. Lederne opplever dette som en utfordring vet at konsulentenes lojalitet ligger mer hos egen karriere enn hva den

gjør til innleiebedriften. Dette forsterkes ved at konsulentene ofte innehar autonome og ansvarsfulle stillinger som gjør at bedriftene har få mekanismer for å kunne kontrollere dette. Det er åpenbart at dette medfører en ekstra utfordring for ledere ved at de kontinuerlig må kontrollere at konsulentene jobber i henhold til bedriftens intensjoner, og ikke setter seg selv over bedriften for å sørge for at de selv har jobb.

Vi ser at bedriftene opparbeider seg stor avhengighet av konsulentene, og at disse tre dimensjonene viser at lederne i de to avdelingene møter utfordringer i forhold til hvordan de skal håndtere bruken av konsulenter i bedriftene. Dette bekrefter hypotesen som ble stilt, og viser at bedriftens avhengighet av konsulentene i stor grad påvirker hvordan ledere utøver sin lederrolle.

Den andre hypotesen som ble stilt var: *Ledere i bedrifter som benytter seg av et høyt antall eksterne konsulenter i kjernevirksomheten, vil oppleve dette som en utfordring og et potensielt problem.*

Som oppgaven har vist benytter bedriftene en stor andel konsulenter, og disse benyttes i stor grad innen bedriftens kjernevirksomhet. Det kommer fram at så stor bruk av konsulenter oppfattes som naturlig og at det på mange måter har blitt en norm for hvordan arbeidet organiseres i sektoren. Lederne er bevisste over at dette vil ha uheldige konsekvenser og at det høye antallet vil gjøre bedriftene mer sårbare ovenfor konsulentene. Spesielt vil det høye antallet medføre at avhengigheten ovenfor konsulentene styrkes og at maktbalansen vil styrkes i fordel konsulentene. Lederne vektlegger at konsulentenes lojalitet oppleves som en utfordring ved at de må bruke mer tid på oppfølging og å sørge for at konsulentene jobber for bedriftens interesser og hindre opportunistisk adferd. Lederne opplever også utfordringer i forhold til det interne arbeidsmiljøet og den organisatoriske utviklingen for bedriften når antallet konsulenter stiger. Konsulentene blir ofte kategorisert som ja-mennesker, hvor de i fare for egen posisjon vegrer seg mot å ytre missnøye i bedriften. Dette kan medføre at avdelingene og prosjektene blir overlesset med oppgaver som medfører et for høyt arbeidspress som har negativ effekt på arbeidsmiljøet. En annen konsekvens i forhold til dette er at konsulentene ikke er kritiske i forhold til organisasjonen. Dette vil kunne ha negativ effekt på den organisatoriske utviklingen. Utvikling og kunnskap skapes gjerne gjennom kritiske synspunkter og nytenkning. Innehar bedriftene en stor andel som ikke ønsker å være kritiske i fare for å svekke egen posisjon, vil det åpenbart ha konsekvenser for hvordan bedriftene videreutvikles. Spesielt når det er personer med den største kompetansen, som ofte

konsulentene er, som ikke ønsker å ytre seg. Denne effekten, viser gjennom dette å nyansere Matusik og Hill (1998) sitt perspektiv, hvor man ved å benytte seg av høyt kompetente konsulenter i kjernevirksomheten kan kombinere konsulentenes kunnskap med bedriftens egen kunnskapsbase og at det vil bidra til å skape et konkurransefortrinn. Ved at konsulentene vegrer seg mot å være kritiske og stille spørsmålsteget ved bedriftens rutiner og prosesser virker det ikke å ha den effekten som i utgangspunktet er ønskelig. Funnene her indikerer at dette vil kunne ha en motsatt effekt, ved at bedriftens måte å operere på ikke blir utfordret og dermed at ny kunnskap ikke blir skapt, noe som vil kunne hemme framfor å fremme den organisatoriske utviklingen.

Vi ser i tråd med hypotesen, at lederne vil oppleve økte utfordringer i forhold til et stort antall konsulenter og at dette innen enkelte områder vil oppleves som et problem. Spesielt i forhold til bedriftens arbeidsmiljø og den organisatoriske utviklingen vil en stor andel konsulenter medføre utfordringer for lederne.

Den tredje hypotesen som ble stilt var: *Ledere i bedrifter med utstrakt bruk av konsulenter vil kunne oppleve et motsetningsforhold i forhold til integrasjon – separasjon av eksterne konsulenter i bedriften.*

I begge de to avdelingene blir det vektlagt at integrering av konsulentene er noe som de ser på som veldig viktig. Både den faglige og den sosiale integrasjonen er noe som det blir satt stort fokus på, og som lederne opplever som viktig for å skape gode betingelser for et godt og samhandlende miljø. Mye av arbeidet i avdelingene er preget av samarbeid og en sterk integrering vektlegges som viktig, for å få samarbeidet mellom konsulentene og de faste ansatte til å bli så godt som mulig. Lederne er opptatt av å skape en felles kultur i avdelingene hvor konsulentene blir en del av teamet, slik at det etableres et tillitsforhold mellom de som jobber sammen i avdelingene. Gjennom at det skapes en tillitsrelasjon vil også det medføre at konsulentene er villige til å dele mye av den kunnskapen de sitter på med de faste ansatte, som vil bidra til å øke bedriftens kunnskapsbase. På en annen side vil også dette føre til at konsulentene tilegner seg mye bedriftsspesifikk kunnskap i selskapet, som de vil ta med seg videre. Lederne er i stor grad klar over dette, men opplever det som viktig at de får mulighetene til å gjøre en så god jobb som mulig i bedriften, og at kunnskapslekkasje er en del av pakken ved å benytte seg av eksterne konsulenter. Det blir av lederne lagt vekt på at det ikke er ønskelig å benytte seg av strategier for å separere konsulentene fra de faste ansatte for å hindre en spredning av bedriftens kunnskaper. De mener at dette vil slå tilbake på dem ved

at de ikke får utnyttet mest mulig av den kunnskapen som konsulentene besitter, og at det vil gjøre det vanskeligere å få konsulentene til å dele sine kunnskaper med de faste ansatte. Det kan gjennom dette virke som om strategier for å separere konsulentene bidrar til å forsterke konsulentenes opportunistiske adferd og uvillighet til å dele informasjon.

Når det gjelder kunnskapslekkasje er det ikke noe lederne opplever som særlig bekymringsfullt. Når det gjelder lekkasje av sensitiv bedriftsspesifikke informasjon som konsulentene får tilgang til, er heller ikke dette noe lederne opplever som et problemområde. De har i stor grad tillit til at konsulentene ikke bryter taushetserklæringer. Bakgrunnen for dette tillegges at konsulentens rykte er en viktig mekanisme som bidrar til å hindre at konsulentene sprer slik informasjon. Både lederne og konsulentene vektlegger at et dårlig rykte for en konsulent vil rask spre seg og være avgjørende for konsulentenes framtid i sektoren.

På bakgrunn av dette ser vi at lederne i de to avdelingene ikke opplever store utfordringer knyttet til integrasjon – separasjon av konsulentene. Ut ifra hypotese tre er dette et motsatt funn i forhold til forventningene. Konsulentene blir i stor grad integrert i avdelingene noe som er i henhold til bedriftenes strategier, og det blir vektlagt at strategier for separasjon ikke er ønskelig. Lederne er ikke redde for at konsulentene vil misbruke den informasjonen de får tilgang på. Det er et overraskende funn at lederne ikke har et noe mer bevisst forhold til informasjonsdeling med eksterne konsulenter, og hvilke konsekvenser lekkasje av informasjon vil kunne ha. Dette kan på en annen siden gi oss en indikasjon på informasjonens grad av sensitivitet. Ut i fra ledernes holdninger til temaet, virker den å være forholdsvis lav i disse avdelingene.

Den fjerde og siste hypotesen som ble stilt var: *Ledere i bedrifter som benytter seg av eksterne konsulenter med høy kompetanse, vil stå ovenfor utfordringer knyttet til rettfærdig behandling av konsulenter og faste ansatte.*

I de to avdelingene ble det vektlagt hos respondentene at sammenligninger mellom konsulentene og de faste ansatte i liten grad var et tema. Det hadde vært episoder hos servicebedriften og dette gikk da først og fremst på lønn. Konsulenter har som regel en høyere lønn enn faste ansatte, men hos de fleste ble dette forklart med den mye mer usikre posisjonen konsulentene har og få opplevde dette som direkte urettferdig sett i sammenheng med de faste ansatte jobbsikkerhet. Sammenligning var altså i liten grad et tema i avdelingene. Dette kan på mange måter forklare gjennom at bruken av konsulenter har blitt en norm i sektoren og

såpass vanlig at de ansatte har slått seg til ro med de forskjellene som eksisterer. Betingelsene generelt i denne sektoren er også gode, noe som også kan være med på å dempe denne sammenligningen. Det at det ikke foregår noen sammenligning og at dette ikke er et tema, bidrar på mange måter å gjøre lederne vurderinger og valg lettere i forhold til rettferdig behandling. Lederne uttrykker stort sett at de ikke opplever noen særlige utfordringer i forhold til rettferdig fordeling av oppgaver og posisjoner. Likevel kan en ut fra det lederne sier oppfatte at de ofte balanserer mellom ulike verdier. På den ene siden vektlegger lederne at kompetanse er det viktigste kravet når de prioriterer hvem som skal få en oppgave, uansett om det innebærer at konsulenter blir prioritert foran faste ansatte. Samtidig vektlegger de også at de ønsker å benytte seg av internt ansatte i spennende og utviklende oppgaver for å bygge kompetanse internt og beholde kompetansen i selskapet. De ønsker også å belønne faste ansatte for deres lojalitet til bedriften og gi de utviklende og karrierefremmende oppgaver. Det tyder på at lederne opplever utfordringer knyttet til dette, spesielt i slike bedrifter hvor de innleide konsulentene ofte innehar stor kompetanse og ideelt sett burde få oppgaven, men hvor lederne også ønsker å prioritere faste ansatte. Selv om lederne opplever å måtte prioritere mellom ulike verdier, uttrykker de at dette er noe de gjør kontinuerlige og sjelden opplever misnøye med. Dette bekreftes også av konsulentene og de faste ansatte, ved at de faste ansatte har forståelse for at kompetanse er avgjørende og at konsulentene har forståelse for at faste ansatte står foran de i køen når goder fordeles. Dette virker å bidra til å gjøre lederne jobb og vurderinger mindre utfordrende ved at de ofte møter forståelse for sine vurderinger.

Ut ifra hypotese fire som ble fremmet bekrefter det som her kommer fram, at lederne opplever utfordringer i forhold til rettferdig behandling av konsulenter og faste ansatte. Dette er ikke utfordringer som lederne opplever som store problemområder, men det er dimensjoner hvor lederne må gjøre avveininger og vurderinger i forhold til hvilke prioriteringer de skal foreta seg. Selv om dette ikke fremmes som et av de største områdene når det gjelder utfordringer, er det likevel momenter her som ledere i bedrifter som benytter eksterne konsulenter må være reflektert rundt.

5.3 Temaets og funnernes relevans

De funnene som er gjort i denne oppgaven viser på mange måter at den teorien som eksisterer på området ikke er fullt ut dekkende for å forklare bruken av høyt kompetente konsulenter i denne konteksten. Selv om teorien virker å være fruktbar for å problematisere rundt temaet, viser funnene at teoriene er lite nyansert og at det er behov for å modifisere de teoriene som eksisterer for å kunne forklare og forstå de utfordringene som organisasjoner i dag møter, med

en utstrakt bruk av høy kompetente innleide i vitale funksjoner i bedriftene. Oppgaven viser at ledelsesfunksjonen i slike bedrifter oppleves å inneha flere utfordringer i forhold til utøvelse av lederrollen, enn hva som er tilfelle i bedrifter hvor den tradisjonelle arbeidsrelasjonen med faste ansatte er den dominerende. Lederrollen i slike bedrifter, som er kunnskapsintensive bedrifter hvor eksterne medarbeiderne sitter med mye av kompetansen som er viktig for bedriften, krever ledere som er bevisste ovenfor de valg og prioriteringer de foretar seg. Det blir viktig at lederne i stor grad evner å utnytte de ulike dimensjonene som løsere koblinger i relasjonene mellom bedriften og medarbeiderne medfører til fordel for bedriftene, samtidig som de er beviste ovenfor de utfordringene og implikasjonene det medfører. Selv om denne oppgaven tar utgangspunktet i olje- og gassektoren, en kontekst hvor bruken av innleie er utbredt, kan utviklingen i andre kunnskapsintensive næringer og sektorer også medføre en økt bruk av eksterne kontrakter som medfører løsere tilknytningsrelasjoner. Mer bruk av eksterne kontrakter inne i bedriftene virker på mange måter å være noe som har kommet for å bli, og som også vil gjøre seg gjeldende i andre kontekster enn hva denne oppgaven tar utgangspunkt i. Betydningen for lederrollen i denne sammenheng vil derfor kunne ha interesse ikke bare innen denne oppgavens kontekst, men også mer allmenngyldig gjennom ledelse som et fenomen. Jeg mener derfor at forskning innen dette feltet er viktig for å kunne videreutvikle den ledelsesforskningen som foreligger, og å bringe inn nye dimensjoner som utviklinger og endringer over tid medfører.

5.4 Begrensninger ved studien og videre forskning

Utgangspunktet for oppgaven var å få en dypere forståelse av bruken av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren og hvilke lederutfordringer dette medfører. Jeg ønsket å se på i hvilken grad eksterne konsulenter med høy kompetanse brukes i to utvalgte bedrifter, og hvor i bedriftene konsulentene ble benyttet. Jeg ønsket videre å se på hvilke motiv bedriftene hadde for å benytte konsulentene og hvilke utfordringer lederne i de to utvalgte bedriftene opplevde gjennom bruken av konsulenter.

Det finnes i liten grad tidligere forskning som går direkte på dette området i denne sektoren og det var gjennom dette interessant å jobbe med et felt som er lite utforsket. Formålet med studien var å kunne avdekke interessante aspekter ved et område som var lite utforsket og studien bygger derfor på en eksplorerende tilnærming. Her var formålet å få fram intervjuobjektens subjektive oppfatninger og deres tanker og opplevelser i forhold til temaet. Valget av en kvalitativ tilnærming medfører at en ikke kan få en optimal reliabilitet, men imidlertid kan dette medføre at validiteten blir desto større. Studien har ikke intensjoner om å

kunne gjøre vide generaliseringer, og dette begrenses også av forskningsdesignets art. De respondentene som har blitt valgt ut, uttrykker sine subjektive meninger og opplevelser og disse kan ikke forsvares som gjeldende for ledere generelt i sektoren. Det samme gjelder for bedriftene som har blitt valgt ut. Selv om funnene hos de to bedriftene er svært sammenfallende, som bidrar til å styrke funnene, er det problematisk å kunne generalisere funnene til andre bedrifter i sektoren. Spesielt i forhold til metoden som bedriftene ble valgt ut etter. En kan ikke utelukke at en vil kunne få andre resultater i andre bedrifter i sektoren.

De to avdelingene som studien har tatt utgangspunkt i er avdelinger hvor arbeidet stort sett er organisert som prosjekter. Det vil her kunne være interessant å fokusere videre forskning på temaet i denne sektoren i bedrifter med mer permanente avdelinger. Forskjellen mellom konsulenter og faste ansatte kan være mindre i prosjektavdelinger, ved at arbeidet i avdelingene er mer tidsbegrenset og kontraktsmessig av natur. På bakgrunn av dette kan likhetene ved faste ansatte og konsulenter være større i slike avdelinger, og lederne ha andre utfordringer i permanente avdelinger hvor arbeidet styres og organiseres på andre måter. Ved å gjennomføre en lignende studie i en mer permanent avdeling ville en kunne fått interessante og nyanserte funn som ytterligere kunne bidra med beskrivelser og forklaringer til temaet.

Det vil også kunne være interessant å gjennomføre lignende studier i avdelinger og bedrifter som jobber innen andre fagfelt i olje- og gasssektoren. Denne studien tar som nevnt utgangspunkt i avdelinger som jobber mot modifikasjoner og oppgraderinger av fastinstallasjoner. Ved å ta utgangspunkt i andre fagfelt, for eksempel boring og brønn, vil det kunne bidra til å vise nyanser og andre utfordringer enn hva denne studien har funnet. Dette vil bidra til at det skapes en bredere forståelse og innsikt knyttet til atypiske tilknytningsformer for arbeid i sektoren og hvilke utfordringer det medfører.

Det ville også kunne være interessant og gjennomføre en kvantitativ studie i forhold til lederutfordringer ved bruken av eksterne konsulenter i sektoren. Her kunne man bygget videre på de funnene som denne studien har gjort og gjennomført en kvantitativ studie av et utvalg ledere i sektoren. På denne måten kunne funnene her benyttes som bakgrunn for utarbeidelse av en studie hvor en på et sterkere grunnlag kan diskutere og trekke mer generaliserte slutninger i forhold til sektoren mer generelt.

6 Referanseliste

- Atkinson, J. (1984). The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour Market Issues* nr. 5, 19 s.
- Atkinson, J. (1985). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Brighton: The Institute for employment studies, University of Sussex.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(Sp Iss), 7-19.
- Bidwell, M. (2009). Do peripheral workers do peripheral work? Comparing the use of highly skilled contractors and regular employees. *Industrial & Labor Relations Review*, 62(2), 200-225.
- Bidwell, M., & Fernandez-Mateo, I. (2008). There's a crowd? Understanding triadic employment relationships. I P. Cappelli (red.), *Employment relationships: New models of white collar work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Busch, T. (1994). Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv. *Økonomistyring og informatikk*, 9(5), 271-292.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5/6), 294-301.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Galup, S., Saunders, C., Nelson, R. E., & Cervený, R. (1997). The use of temporary staff and managers in a local government environment. *Communication Research*, 26(6), 698-730.
- Gjelsvik, M. (1998). *Employment relations: determinants and consequences*. Norges handelshøyskole, Bergen.
- Hassink, W., & Russo, G. (2008). Wage differences between internal and external candidates. *International Journal of Manpower*, 29(8), 715-730.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kaiser, S. (2003). Managing knowledge within networks of highly skilled contractors: a theoretical and empirical investigation of conditions and implications. Unpublisert Working paper. Ingolstadt School of Management.
- Kaiser, S. (2005). Human resources management and the contingent workforce: the case of highly skilled freelancers. Unpublisert Working paper.
- Kalleberg, A. L. (2000). Non-standard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kruglanski, A. W., & Mayseless, O. (1990). Classic and current social comparison research: Expanding the perspective. *Psychological Bulletin*, 108(2), 195-208.

- Kunda, G., Barley, S. R., & Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(2), 234-261.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Lautsch, B. A. (2002). Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work. *Industrial & Labor Relations Review*, 56(1), 23-43.
- Lautsch, B. A. (2003). The influence of regular work systems on compensation for contingent workers. *Industrial Relations*, 42(4), 565-588.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Sp Iss), 111-126.
- Masters, J. K., & Miles, G. (2002). Predicting the use of external labor arrangements: A test of the transaction costs perspective. *Academy of Management Journal*, 45(2), 431-442.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- NAV. (2007). *Arbeid og velferd*.
- Nesheim, T. (1999). Vikarbyrået - en kilde til fleksibilitet. *Beta*, 13, 56-66.
- Nesheim, T. (2002). *Ti teser om "den fleksible bedrift"*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Nesheim, T. (2003a). Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 309-331.
- Nesheim, T. (2003b). Using external work arrangements in core value-creation areas. *European Management Journal*, 21(4), 528-537.
- Nesheim, T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: åtte teser om den fleksible bedrift. *Sosiologisk tidsskrift*(1), 3-24.
- Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M., & Mostervik, M. (2007). Bruk av eksterne konsulenter i oljevirkksomheten : faglig integrasjon og kompetanseutfordringer. *Magma*, 10(5), 88-99.

- Nesheim, T., & Hersvik, I.-M. (1999). Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma*, 2, 89-97.
- Nesheim, T., Nesheim, A., & Garnæs, S. (2003). *Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Nesheim, T., & Tobiassen, A. (2008). When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges.
- Pfeffer, J., & Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10, 257-303.
- Reve, T. (1990). The firm as a nexus of internal and external contracts. I M. Aoki, B. Gustafson & O. E. Williamson (red.), *The firm as a nexus of treaties* (s. 133-161). London: Sage.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schendel, D. (1995). Editor's introduction to the 1995 Summer Special Issue: Technological transformation and the new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 1-6.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sveiby, K. E., & Risling, A. (1987). *Kunnskapsbedriften: århundrets største lederutfordring?* Oslo: Cappelen.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- www.regjeringen.no. Lastet ned 24.03, 2009
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Vedlegg 1: Intervjuguiden

Intervjuguide – Avdelingsleder/Sektorleder – Innleiebedrift

Din rolle i bedriften, arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

Om bedriften

1. Hvordan vil du beskrive bedriften:
 - områder dere jobber innen
 - kunder små/store
 - antall prosjekter
 - andre ting?
2. Ansatte i avdelingen
 - antall
 - fordeling % (ansatte vs konsulenter)
 - hvilken ingeniørspesialitet, typer. Overvekt av noen typer?
3. Hvordan vil du karakterisere bedriftens omgivelser?
 - dynamiske, endringer f.eks teknologi vs stabile
 - konkurranseforhold.

Motiv for bruk av innleie av ekstern arbeidskraft

4. Hva er bakgrunnen for at dere leier inn ekstern arbeidskraft?
 - Nummerisk fleksibilitet/dekke kapasitet (Lett å kvitte seg med).
 - Endringer i markedet, konjunktursvingninger (innebærer at de faste ansatte har tilstrekkelig med kunnskap).
 - Behov for kunnskap/kompetanse, spesiell/spisskompetanse.
 - dersom spesiell/spisskompetanse: Hva slags kompetanse? Fagfelt, bransjekunnskap (best practice). For et prosjekt/kortvarig behov, eller kan det være kompetanse som er viktig på lang sikt og for deres konkurranseevne.
 - Klarer ikke å rekruttere faste ansatte (uønsket innleie, nest beste løsning).
 - ”Try-and-hire”, der motivet er å prøve ut den eksterne for fast ansettelse.

Bruk av eksterne konsulenter

5. Hvordan er generelt dine erfaringer ved innleie av arbeidskraft?
6. Har bedriften noen retningslinjer når det gjelder innleie av arbeidskraft?
 - Varighet på kontrakter
 - Rammeavtaler og viktige bemanningsbyråer, samarbeidsavtaler
7. På hvilket fag/kompetanseområder benytter bedriften innleid arbeidskraft?
8. Hvordan er beslutningsprosedyren for et innleieforhold?
9. Typisk kontrakt, hva spesifiseres: kan arbeidstaker påvike innholdet i denne kontrakten?
10. Utfordring ved ledelse av innleie, oppfølging, opplæring, integrasjon i arbeidsmiljøer?
11. Brukes konsulenter i nøkkelroller i bedriften (i bedriftens kjernevirksomhet)?
 - Eksempler på nøkkelroller?
 - Hvordan håndteres dette?
12. Utfordringer knyttet til avslutning av kontrakter
13. Opplevs det at bedriften påarbeider seg stor avhengighet av konsulentene? Hvordan løses dette?

Intervjuguide – Oppdragsleder/Prosjektleder

Bakgrunnsinformasjon

1. Kort om din bakgrunn
2. Hva er din viktigste rolle/lederansvar i organisasjonen?
3. Hvor mange inngår i den aktuelle enhet / det aktuelle prosjektet som du er leder for (sum ansatte og innleide)?
4. Hvilken type kompetanse har disse?
5. Hvor mange av disse er innleide konsulenter?
6. Skiller konsulentene seg ut på noen måte kompetansemessig?
7. Hvordan er arbeidet organisert; er dette et prosjekt med tidsbegrensede oppgaver?
8. Hvilke underenheter finnes, innslag av teamarbeid?
9. Vet du hvor mange innleide som er:
 - ansatt hos tredje part
 - selvstendig, formildet via tredje part
10. Hva er de viktigste utleierne av arbeidskraft på dette området?
11. Hvordan håndteres typisk et ønske/behov for å leie inn arbeidskraft? (er det en enhet som samordner dette)
12. Hvor mange av de innleide kommer i følgende kategorier?
 - uønsket innleie, ville hatt ansatte
 - buffer mot svingninger
 - spesialområde der det ikke er aktuelt å ha fast ansatte
 - ”try-and-hire” (prøve ut den eksterne for fast ansettelse)
 - annet

Fire utfordringer

Avhengighet: Eksterne konsulenter i nøkkelroller

13. Hvilke roller vil dere helst at konsulentene skal ha?
 - Klarere man å realisere dette i praksis?
 - Hva er eventuelt grunnen til at man ikke klarer å realisere dette?
14. Eksempler på konsulenter i nøkkelroller?
 - Hva er konsekvensene av dette for bedriften?
15. Hvordan prøver konsulentene å benytte seg av denne avhengigheten?

16. Er det problemer ved at konsulentene handler strategisk for egen nytte?
17. Deler de aktuelle konsulentene informasjon?
18. Hva gjør og kan bedriften gjøre for å stimulere til informasjonsdeling?

Antall: Mange eksterne konsulenter på prosjekter og enheter

19. Hvor stor andel vil man ha på prosjekt/enhet?
 - Klarer man å realisere dette i praksis?
 - Hva er eventuelt grunnen til at man ikke klarer å realisere dette?
20. Hva gjøres for å hindre for stor andel konsulenter på en enhet?
21. Eksempler på enheter/prosjekter med stor andel konsulenter?
 - Hva er konsekvensene for bedriften?
 - Hva er konsekvensene for konsulenten?
22. Utfordringer knyttet til tilhørighet, opplæring, motivasjon?
23. Er de spesielle lederutfordringer knyttet til mange konsulenter på et prosjekt/en enhet

Integrasjon vs separasjon

24. Utfører ansatte og konsulenter generelt de samme oppgavene?
25. Arbeider ansatte og konsulenter sammen?
26. Deltar konsulenter på aktiviteter knyttet til:
 - prosjekt/team,
 - bedrift: strategier, avdeling, karriereutvikling
27. Er det begrensinger på konsulentens tilgang til informasjon? (sensitiv informasjon)
28. Er konsulentene lokalisert separat fra de ansatte?
29. I hvilken grad gjøres det noe bevisst for å opprettholde et skille mellom faste ansatte og konsulentene.
30. Legges det vekt på erfaringsutveksling og kompetanseoverføring mellom ansatte og konsulenter (hvilken retning).
31. Utfordringer knyttet til forskjell i tilhørighet, motivasjon, kjennskap til bedriftskultur og arbeidsmåter?

Organisatorisk rettferdighet

32. Hva er de viktigste fordelene og ulempene ved å være konsulent (vs ansatt)
33. Hva er de viktigste fordelene og ulempene ved å være ansatt (vs konsulent)
 - F.eks inntekt vs sikkerhet,
 - frihet vs interne utviklingsmuligheter

34. I hvilken grad sammenligner de ansatte seg med konsulenter?
- Hva legges vekt på av ansatte når de sammenligner seg med konsulenter?
 - Er det noe de ansatte er misfornøyd med i denne sammenligningen?
35. Har det skjedd endringer over tid når det gjelder fordeler/goder til konsulentene (for eksempel pga ønske om å holde på konsulenter?)
36. Føler du at du blir stående i et dilemma mtp rettferdighet når du fordeler oppgaver?
37. Hvordan forholder du deg til likebehandling og rettferdig behandling og samtidig prioritere faste ansatte?
38. Når du fordeler ettertraktede oppgaver og stillinger, velger du beste mann til jobben, eller beste interne ansatte?
39. Hvilke andre utfordringer medfører det å ha en til dels høy innleieandel/at egne ansatte jobber sammen med eksterne konsulenter?
40. Mange ledere (enhets- prosjekt- eller teamledere) er i den situasjon at de leder innleide som jobber sammen med egne fast ansatte. Er det noen råd du vil gi slike ledere?

Intervjuguide - Fast ansatt

Om den ansatte

1. Kort om din bakgrunn
 - utdanning
 - type ingeniør
2. Hvor lenge har du jobbet? Jobbet i bedriften?
 - jobbet lenge: har forholdene endret seg?
3. Har du jobbet som konsulent? Ønsker du å jobbe som konsulent?
4. Hvor lenge har du jobbet på det prosjektet du er nå?
5. Kan du beskrive din rolle/arbeidsoppgaver på det prosjektet du jobber?
6. Jobber du i hovedsak alene eller er det stort innslag av samarbeid?
7. Hvordan synes du det er å arbeide i team som består av både fast ansatte og konsulenter?
8. Vil du si at slike team skiller seg ut i forhold til team som består av kun interne?
 - i så fall, på hvilke måter?

Motiv

9. Hva anser du som bedriftens motiv for bruk av eksterne konsulenter?
 - kunnskap/kompetanse
 - kunnskap de ikke har? I så fall: Hvilken kunnskap?(fagfelt, bransjekunnskap).
 - kortsiktig behov eller viktig ift bedriftens konkurranseevne.
 - ta toppene / gir de mulighet til å være fleksibel i forhold til svingninger i:
 - markeder
 - økonomiske motiver
 - konjunktur svingninger
 - klarer ikke å rekruttere faste ansatte (uønsket innleie, nest beste løsning).
 - ”try-and-hire” (prøve ut for fast ansettelse).
10. Hvilke motiv tror du er årsaken til at man velger å jobbe som konsulent?
 - fast ansettelse/komme seg inn i jobbmarkedet?
 - lønn
 - variasjon i arbeidsoppgaver
 - kompetanseutvikling

- bli selvstendig (meg selv AS)

Avhengighet

11. Er det forskjell på hvilke arbeidsoppgaver faste ansatte og konsulenter blir tildelt?
12. Blir konsulenter satt i nøkkelroller i bedriften?
13. Hvilke utfordringer er dette for bedriften?
14. I hvilken grad er bedriften avhengig av konsulentene?
15. Hvordan benytter konsulentene seg av denne avhengigheten?
 - handler de strategisk for egen nytte?
16. I hvilken grad forekommer det at konsulenter blir gitt et mer overordnet ansvar?
 - hva mener du om det?
17. I hvilken grad føler du at ledelsen foretrekker å gi konsulenter slikt ansvar?
18. Deler konsulentene aktivt informasjon (eller er de motvillig til dette)?
19. Finnes det noen måte du kan se at en medarbeider er konsulent?

Antall

20. Er det mange konsulenter på det prosjektet som du arbeider?
21. Knyttes det særlige utfordringer til prosjekter hvor det er mange eksterne konsulenter som jobber?
22. Hvilke konsekvenser har dette for bedriften?

Integrasjon

23. Hvordan vil du beskrive din interaksjon med de eksterne konsulentene?
 - føler du at din status som fast ansatt har betydning for denne?
24. I hvilken grad føler du at konsulentene blir integrert i gruppen/teamet når de jobber sammen med de faste ansatte?
25. Hvordan vil du beskrive bedriftens tiltak for å skille/integrere de eksterne og de faste ansatte? Noen eksempler?
26. Utfører ansatte og konsulenter generelt de samme oppgavene?
27. Arbeider dere sammen?
 - hvordan er samspillet mellom de ansatte og konsulentene?
28. Er konsulentene lokalisert separat fra de ansatte?
29. Er det en forskjell mtp hva ansatte og konsulenter får delta på?
 - prosjekt/team.
 - bedrift: strategier, avdeling, karriereutvikling.

- forskjell i tilgang på bedriftens goder. Dersom det er et skille, hva er din mening om dette?
30. Er det forskjell på tilgang på informasjon hos ansatte og konsulenter? (sensitiv informasjon)
31. I hvilken grad opplever du at det er informasjon du ikke gir eller saker du ikke diskuterer med eller når en konsulent er tilstede? Hva er grunnen til dette?
32. Legges det vekt på erfaringsutveksling og kompetanseoverføring mellom ansatte og konsulenter? (hvilken retning og på hvilken måte)
33. Hvordan stiller du deg med tanke på å overføre din kunnskap til en konsulent?
- kan du nevne eksempler
34. Påvirker den forskjellen i status som ansatte og konsulenter har?
- tilhørigheten til organisasjonen
 - motivasjon
 - kjennskap til bedriftskultur
 - arbeidsmåter

Rettferdighet

35. Hva er de viktigste fordelene ved å være ansatt vs konsulent?
36. Hva er de viktigste fordelene ved å være konsulent vs ansatt?
- inntekt vs sikkerhet
 - frihet vs interne utviklingsmuligheter
37. Hva blir vektlagt når dere sammenligner dere med konsulenter?
38. Er det noe dere ansatte er missfornøyd med i denne sammenligningen?
39. Har det vært endringer over tid som har gjort at en slik sammenligning har blitt satt på dagsorden?
40. Hvordan vil du beskrive forskjellen på arbeidsoppgavene til konsulenter og faste ansatte med tanke på variasjon og utfordringer?
41. Hvordan opplever dere faste ansatte rettferdigheten mellom dere og konsulentene?
- prioriteres dere ulikt?
42. Hvordan fordeles de mest ettertraktede oppgavene? Bestemann til jobben, eller beste fast ansatt?

Intervjuguide - Ekstern konsulent

Bakgrunnsinformasjon

1. Kort om din bakgrunn
 - utdanning
 - type ingeniør
2. Hvor lenge har du jobbet som konsulent?
 - Hvor mange kunder har du jobbet for tidligere?
3. Hvilken tilknytningsform har du:
 - ansatt i konsulentselskap/tredjepart? (hvilket firma)
 - selvstendig, formidlet via tredjepart
4. Beskriv ditt nåværende utleieforhold;
 - varighet,
 - timer pr. uke,
 - arbeidsoppgaver/ansvar.
5. Hva er ditt motiv for å jobbe som konsulent?
 - få fast ansettelse,
 - lønn
 - variasjon i arbeidsoppgaver,
 - kompetanseutvikling,
 - bli selvstendig (med selv AS)
6. Hva ser du på som bedriftens motiv for innleie?
 - kunnskap/kompetanse
 - ta toppene/ fleksibilitet i forhold til behovet for arbeidskraft (svingninger i markedet)
 - ”try-and-hire”
 - klarer ikke å rekruttere til fast ansettelse (uønsket innleie, nest beste løsning)
7. Hvor omfattende er din skriftlige arbeidskontrakt?
8. Hvordan fikk du dette oppdraget, omfang av kontakt med bemanningsbedrift/konsulentselskap og kunde?
9. Vurderte du og sa nei til andre oppdrag før du tok dette?
10. Hvilke vurderinger og avveininger gjorde du i den forbindelse?
11. I hvilken grad har du innflytelse på lønn, arbeidsvilkår/arbeidsoppgaver og varighet i dette oppdraget?

12. Hva er utsiktene til å få fast ansettelse i kundebedriften etter dette oppdraget?

Avhengighet

13. Opplever du at din kompetanse og erfaring verdsettes, og at du får arbeidsoppgaver i samsvar med dette?

14. Opplever du at du har en viktig stilling/posisjon i kundebedriften?

- Har du eksempler på oppgaver hvor du har hatt det overordnede ansvaret?

15. Hva er eventuelt – grunnlaget – for denne posisjonen?

16. Har du spesialkompetanse, hva går denne ut på? Er dette noe du har opparbeidet deg over tid, beskriv.

17. Opplever du at bedriften legger vekt på at du bidrar til å lære opp andre, for eksempel gjennom sammensetning av team og grupper?

18. Hvordan stiller du deg med tanke på å overføre din kunnskap til de ansatte?

19. Opplever du at bedriften er avhengig av din kompetanse?

20. Hvis du sluttet, er det enkelt for bedriften å erstatte deg?

21. Har du fått høyere honorar i løpet av denne perioden/oppdraget?

22. Hva gjør du for å styrke din markedsposisjon, i løpet av dette oppdraget, i forhold til framtidige oppdrag?

23. Har du fått tilbud om fast ansettelse?

Integrasjon

24. Jobber du i hovedsak alene, eller er det stort innslag av teamarbeid?

25. Jobber du sammen med faste ansatte?

26. Er du lokalisert sammen med faste ansatte?

27. Hvordan vil du beskrive din interaksjon med de faste ansatte? Føler du at din status som konsulent har betydning for denne?

28. I hvilken grad føler du at du integrert i gruppen/teamet/bedriften?

29. I hvilken grad føler du at bedriften skiller mellom konsulenter og faste ansatte?

30. Hvordan er samspillet mellom konsulenter og faste ansatte?

31. Får du god opplæring/oppfølging i kundebedriften?

32. Har du tatt kurs eller liknende i forbindelse med dette oppdraget? Hvem finansierte dette?

33. Føler du at det legges begrensninger på den informasjonen du får tilgang til i forhold til faste ansatte? (sensitiv informasjon)

34. Opplever du at bedriften legger vekt på å integrere deg i arbeidsmiljøet og bedriften?

- Hva gjøres fra ledelsens side for å skape godt samspill og felles tilhørighet?

Rettferdighet

35. Opplever du at du som innleid blir behandlet annerledes enn de fast ansatte i kundebedriften?
36. Merker du skepsis eller misnøye (knyttet til at du er innleid) fra de ansatte arbeidstakerne? Hva er grunnlaget for denne skepsisen?
37. Er sammenligning mellom ansatte og konsulenter et tema; for eksempel
- lønn/honorar,
 - arbeidsoppgaver,
 - sikkerhet,
 - goder for øvrig.
38. Hvilke tiltak deltar du på? Er du utestengt fra noen tiltak, for eksempel:
- avdelingsmøter,
 - kompetanseutvikling,
 - sosiale sammenkomster.
39. Har du opplevd misnøye fra andre ansatte, utestenging osv? (konkrete eksempler)
40. Opplever du noen motsetninger, ved at dette kan gi deg mindre interessante arbeidsoppgaver og svekke din posisjon i markedet?

Generelt

41. Hvilken kontakt har du hatt med utleiebedriften i løpet av dette oppdraget?
42. Hvordan ser du for deg at du jobber om et år;
- utleid til samme bedrift
 - utleid til annen bedrift
 - fast ansatt i kundebedrift
 - fast ansatt i annen bedrift
 - ikke i arbeid
 - hvordan vurderer du de ulike alternativene
43. Har du et klart ønske om å benytte dagens oppdrag som et springbrett til noe annet?
44. Hvilken type arbeidsforhold ønsker du deg?
45. Hvordan vurderer du dine muligheter på arbeidsmarked; kompetanse, sterke sider osv
46. Har du erfaringer fra tidligere utleieforhold? Hvor mange?

47. Hvordan vil du vurdere den jobben bemanningsbedriften gjorde for deg i disse oppdragene?
48. Hvordan var arbeidsvilkår, oppfølging og kontakt med andre ansatte?
49. Ble kontraktene avsluttet som planlagt, ble den forlenget eller avbrutt før tiden?
50. Har du hatt langvarig kontakt med Bemanningsbedriften/konsulentbedriften?
51. Opplever du at bemannings-/konsulentbedriften har bidratt til at du har fått gode og utviklende oppdrag?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Informasjon

Til respondenter som blir intervjuet i forbindelse med min masteroppgave.

Mitt navn er Bjørnar Fahle og jeg er mastergradsstudent ved Universitetet i Stavanger. Jeg skriver nå min masteroppgave i Endringsledelse, som skal leveres 15. Juni 2009.

Temaet for oppgaven er: Bruken av eksterne konsulenter i olje- og gassindustrien, og lederutfordringer som knytter seg til dette.

Hensikten med oppgaven er å få innblikk i hvilken grad og hvorfor bedrifter i olje- og gassektoren benytter seg av innleide konsulenter, herunder eksterne konsulenter med høy kompetanse som for eksempel ingeniører og lignende. Jeg er interessert i å se på hvor i bedriften eksterne konsulenter blir benyttet og hvilke oppgaver og ansvar de blir tildelt.

Videre er jeg interessert i det ledelsesmessige aspektet ved å ha eksterne konsulenter i bedriften. Jeg er her ute etter å se på hvilke utfordringer bedrifter og ledere opplever ved å ha innleide konsulenter i bedriften.

Jeg knytter i utgangspunktet slike utfordringer opp mot fire begreper som jeg ønsker skal være hovedtematikken i intervjuet.

Disse er:

Avhengighet – Konsulenter i nøkkelroller. Avhengighet av konsulents kompetanse.
Tidsbegrenset kontakter – tap av kompetanse.

Antall – Mange konsulenter i bedriften. Konsekvenser det har for bedriften.

Integrasjon – Integreres konsulenter i bedriften. Samarbeid mellom konsulenter og faste ansatte. Erfarings- og kompetanseoverføring.

Organisatorisk rettferdighet – Sammenligninger mellom konsulenter og faste ansatte.
Fordeler og ulemper ved de forskjellige ansettelses statuser. Lik eller ulik behandling av konsulenter og faste ansatte.

Det hadde vært fint om du kunne reflektert litt rundt dette temaet slik at du er litt klar over hva jeg ønsker å ta opp under intervjuet.

Jeg vil understreke at bedriften og du vil forbli anonyme i oppgaven.

Jeg ønsker å benytte båndopptaker under intervjuet. Lydopptaket er det kun jeg som har tilgang til, og i etterkant av intervjuet vil det bli skrevet ut og lydopptaket vil bli slettet. Data som framkommer underveis vil forbli anonyme, og din tilknytning til oppgaven vil gjøres ugjenkjennelig.

Jeg setter pris på deres velvilje til mitt prosjekt, og ser fram til å møte dere.

Har du spørsmål i forbindelse med din deltakelse i studien ber jeg deg ta kontakt med meg på telefon 971 62 570, eller e-post: b.fahle@stud.uis.no

Med hilsen

Bjørnar Fahle
Masterstudent i endringsledelse