



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, 14.12.2012

Muligheter og utfordringer ved bruk av konsulenter i olje- og gasssektoren – med fokus på kunnskapsdeling

Jarle S. Mathisen og Mats André Andersen

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilen Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen studerer bruken av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren i Norge, og ser nærmere på hvilke muligheter og utfordringer en utstrakt bruk av konsulenter medfører. Studiens hovedfokus retter seg mot samhandling og kunnskapsutveksling mellom fast ansatte og innleide konsulenter. Dette er et område det eksisterer lite forskning, slik at hensikten med studiet har vært å bidra til økt forståelse omkring dette temaet.

Studien har et utforskende forskningsdesign, hvor de empiriske dataene er basert på en kvalitativ metode i form av 11 dybdeintervjuer. Intervjuobjektene er ledere, konsulenter og faste ansatte i tre ulike olje- og gassbedrifter.

Studien drøfter blant annet bedrifters motiver for å benytte innleide konsulenter, og finner at behovet for numerisk fleksibilitet og mangelen på kompetent arbeidskraft er blant bedriftenes hovedmotiver. I tillegg til dette kommer studien frem til at bedrifter kan ha behov for arbeidskraft med høy geografisk mobilitet, hvilket gjør konsulenter spesielt attraktive. Videre avdekket studien at bruken av konsulenter avhenger av prosjektfase, ettersom bedrifter ønsker å benytte egne ansatte til viktig strategisk arbeid. Andre funn antyder at arbeidstakere har en psykologisk tilknytning til prosjektet de jobber på, og at de potensielt kan ha en sterkere tilknytning til prosjektet enn selve bedriften. Studien viser også at konkurranse mellom konsulenter kan medføre at disse blir tilbakeholdne med å dele kunnskap med hverandre.

Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på et femårig studie i økonomi og administrasjon ved NHH, Norges Handelshøyskole. Arbeidet med oppgaven startet i august 2012, og ble avsluttet i desember samme år. Prosessen har vært både spennende og lærerik. Det har vært givende å sette seg inn i en bransje og en problemstilling vi i utgangspunktet hadde lite kunnskap om.

Først og fremst ønsker vi å takke de som har gjort det mulig for oss å komme i kontakt med kunnskapsrike og erfarne mennesker i olje- og gassbransjen. Disse personene har vært uvurderlige i vår søken etter interessante intervjuobjekter. Intervjuobjektene fortjener i sin tur også en stor takk for å ha satt av sin tid og med stort engasjement har delt sine erfaringer med oss.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder Torstein Nesheim, seniorforsker ved SNF, Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning. Han har vært tilgjengelig til en hver tid, og har gitt gode, raske og verdifulle tilbakemeldinger underveis. Vi vil også rette en takk til forskningsprogrammet FOCUS ved NHH, for økonomisk støtte, samt tilgang til kontor i løpet av prosessen.

Til slutt ønsker vi å takke familie, venner og kjærester for uvurderlig støtte i både motgang og medgang.

Bergen, 14. desember

Mats André Andersen

Jarle Sjong Mathisen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord	3
1. Innledning.....	7
1.1. Fremveksten av kunnskapssamfunnet	7
1.2. Problemstilling	9
2. Teori.....	10
2.1. Historisk kontekst – endringer i tilknytningsformer for arbeid	10
2.2. Ulike tilknytningsformer	11
2.2.1. Fast ansettelse.....	11
2.2.2. Midlertidig ansettelse.....	11
2.2.3. Kjøp av tjenester fra annen virksomhet eller selvstendige konsulenter ...	12
2.2.4. Innleie av arbeidskraft.....	12
2.3. Trepartsrelasjoner	13
2.4. Samhandling mellom konsulenter og fast ansatte	15
2.5. Motivasjon for bruk av atypiske tilknytningsformer	16
2.5.1. Bedriftenes motiver for å benytte atypiske tilknytningsformer	16
2.5.2. Arbeidstakeres motiver for å velge et atypisk arbeidsforhold	20
2.6. Kunnskap.....	23
2.6.1. Definisjon og ulike typer	23
2.6.2. Kunnskapsforvaltning.....	23
2.7. Kunnskapsdeling i organisasjoner.....	25
2.7.1. Kunnskapsdeling og læring.....	25
2.7.2. Kunnskapsdeling og innovasjon	26
2.7.3. Kunnskapsdeling i sosiale prosesser	26

2.7.4.	Kunnskapsdeling i grupper.....	27
2.8.	Kunnskapsdeling mellom fast ansatte og eksterne konsulenter	28
2.8.1.	Individuelle faktorer.....	28
2.8.2.	Organisatoriske faktorer.....	31
2.9.	Oppsummering av teorien	36
3.	Metode.....	38
3.1.	Forskningsdesign	38
3.1.1.	Tilnæringsmåte.....	39
3.2.	Empirisk kontekst - Kunnskapsutveksling i olje og gasssektoren	39
3.3.	Valg av intervjuobjekter	41
3.4.	Forskningsmetode	42
3.5.	Innsamling av data.....	43
3.5.1.	Intervjuguide	44
3.5.2.	Gjennomføring av intervjuene.....	44
3.6.	Analyse av dataene	46
3.6.1.	Klassifisering av data.....	46
3.6.2.	Reliabilitet og validitet.....	47
3.6.3.	Etiske vurderinger.....	50
4.	Analyse.....	51
4.1	Bruken av eksterne konsulenter	51
4.1.1	Omfang.....	51
4.1.2	Arbeidsoppgaver.....	53
4.1.3	Fast ansatte foretrekkes i nøkkelposisjoner	54
4.2	Arbeidsgiveres motiver for å benytte atypiske tilknytningsformer.....	57
4.2.1	Kostnader og fleksibilitet.....	58
4.2.2	Kunnskap og innovasjon.....	60
4.3	Arbeidstakerens motiver for å velge et atypisk arbeidsforhold	61

4.4	Kunnskapsdeling mellom faste ansatte og konsulenter.....	62
4.4.1	Individuelle faktorer.....	62
4.4.2	Organisatoriske faktorer.....	69
4.5	Tiltak som potensielt kan fremme kunnskapsdeling i organisasjoner.....	85
4.5.1	Involvere konsulenter i kunnskapsdelende aktiviteter.....	85
4.5.2	Erfaringsutveksling mellom prosjekter	86
4.6	Andre lederutfordringer.....	88
4.6.1	Holdningsforskjeller.....	88
4.6.2	Kulturforskjeller mellom nasjonaliteter.....	89
4.6.3	Konkurransen mellom konsulenter	90
5.	Konklusjon.....	92
5.1.	Motivasjon.....	92
5.2.	Kunnskapsdeling	93
5.2.1.	Individuelle faktorer.....	93
5.2.2.	Organisatoriske faktorer.....	93
5.3.	Tiltak som potensielt kan fremme kunnskapsdeling i organisasjoner.....	95
5.4.	Nye funn – implikasjoner for videre forskning.....	96
5.4.1.	Bruken av konsulenter avhenger av prosjektfase.....	96
5.4.2.	Arbeidstakeres psykologiske prosjekttilknytning.....	96
5.4.3.	Konkurransen mellom konsulenter	97
5.5.	Begrensninger ved studiet og videre forskning	97
6.	Referanseliste	99
7.	Vedlegg.....	107
7.1.	Vedlegg 1 - Intervjuguide	107
7.2.	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til intervjuobjektene	110
7.3.	Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring.....	111

1. Innledning

1.1. Fremveksten av kunnskapssamfunnet

Siden 1970 har det forekommet betydelige endringer i arbeidsmarkedet. Globalisering, økt konkurranse, raskere teknologisk utvikling, mer uforutsigbare markeder og mer volatile etterspørselssvingninger har medført at bedrifter har sett seg nødt til å bli mer innovative. Dette har medført at kunnskap og kreativitet de siste tiårene har vokst frem som to av de viktigste drivkreftene for verdiskapning. Bedrifters innovative evner er i dag avgjørende for deres konkurranseevne og deres mulighet til å skape konkurransefortrinn.

Oljefunnet på Ekofiskfeltet i 1969 var for Norges del starten på et oljeeventyr der kompetanse og innovative løsninger har vært nøkkelen til en enorm økonomisk utvikling. Siden 1969 har det på norsk sokkel blitt hentet opp olje- og gass for nærmere 9 000 milliarder kroner (Norsk olje og gass, 2012). I dag sysselsetter petroleumsnæringen 75 000 mennesker (Forskning.no, 2009) og næringen står for omlag 25 prosent av den samlede verdiskapningen her i landet (SSB, 2011). Samtidig når investeringene på norsk sokkel stadig nye høyder. Planlagte investeringer for 2012 er beregnet til rekordhøye 170 milliarder kroner (SSB, 2012). Teknologi og kompetanse utviklet i krevende farvann langs norskekysten eksporteres i dag til alle verdenshjørner, og oljekompetansen er blitt en av landets aller viktigste eksportartikler (Simonsen, 2008). Kommersiell direktør i oljeserviceselskapet Weatherford, Svein Olav Simonsen (2008), hevder at verdiskapningen fra norsk eksport av oljeservice om en 10-15 år vil overgå verdien av olje- og gassutvinningen på norsk sokkel.

I takt med økt aktivitet på norsk sokkel og et stadig voksende oljefond har Norge samtidig opplevd en galopperende lønnsutvikling de siste årene. Fra 1962 og frem til 2002 fordoblet den norske reallønnen seg (SSB, 2003). Dette har blant annet ført til at konkurransen om verdifull kompetanse har tilspisset seg og at Norges konkurranseevne i de tradisjonelle vareproduserende industrisektorene har blitt betydelig redusert. Fra å sysselsette nær en tredjedel av den norske arbeidsstokken i 1970, utgjør sekundærnæringene i dag om lag 21 prosent (SSB, 2009b). Samtidig har arbeidet i

sekundærnæringene blitt stadig mer kunnskaps- og teknologiintensivt (Svalund, 2009). Vi er altså vitne til en utvikling der tradisjonelle industrinæring flyttes til utlandet og kunnskap blir en stadig viktigere konkurransefaktor i norsk næringsliv.

Norge er i dag et kunnskapssamfunn der humankapital utgjør over 70 prosent av nasjonalformuen. Et kunnskapssamfunn kjennetegnes ved at kunnskap og kompetanse er de viktigste innsatsfaktorene i samfunnets samlede produksjon og tjenesteyting (Kunnskapsdepartementet, 2008). Kunnskap nevnes dessuten som en av Norges viktigste kilder til konkurransefortrinn og fremtidige verdiskapning (SSB, 2009a). Konkurransen om de beste hodene har altså tilspisset seg samtidig som bedrifters innovasjonsevne er blitt en avgjørende konkurransefaktor. De siste tiårene har atypiske tilknytningsformer for arbeid vokst frem som en viktig organisatorisk kilde til kompetent arbeidskraft, og eksternalisering av arbeid er blitt et sentralt forskningstema (Kalleberg, Reynolds & Marsden, 2003).

I dag leier nærmere 30 prosent av norske virksomheter inn arbeidskraft (Olsen, 2006) og i underkant av 20 prosent av norske lønnstakere har en atypisk tilknytningsform med sin arbeidsgiver (Nergaard, 2004). Atypiske tilknytningsformer inkluderer midlertidig ansettelse, kjøp av tjenester fra andre virksomheter samt innleie av konsulenter. I dette studiet ønsker vi å se nærmere på bruken av innleide konsulenter. Forskning viser nemlig at komplekse tilknytningsformer kan medføre visse lederutfordringer (Connelly & Gallagher, 2003). Eksempelvis kan det være utfordrende å få konsulenter og fast ansatte til å samarbeide om å nå felles organisatoriske mål.

Olje- og gasssektoren er en sektor der store fleksibilitetsbehov og en betydelig etterspørsel etter kompetent arbeidskraft har gjort at det i dag benyttes en stor andel innleide konsulenter og andre atypiske ansatte (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2012). Formålet med denne studien er å se nærmere på hvilke muligheter og utfordringer bruken av innleide konsulenter medfører for innleiebedriftene i denne sektoren. Studiets hovedfokus retter seg mot samhandlingen og kunnskapsutvekslingen mellom faste ansatte og innleide konsulenter. Dette er et område det eksisterer lite tidligere forskning, og hensikten med studiet er å øke forståelsen omkring disse temaene.

1.2. Problemstilling

I denne masterutredningen ønsker vi å belyse bruken av atypiske tilknytningsformer i olje- og gasssektoren. I sektoren benyttes det en stor andel innleide konsulenter, noe som kan medføre lederutfordringer for innleiebedriftene. Formålet med studiet er å gjøre rede for petroleumsbedriftenes bruk av innleide konsulenter; hvor godt konsulentene integreres i innleiebedriftene, hvilke arbeidsoppgaver de blir gitt og hvor godt de samhandler med de fast ansatte på arbeidsplassen. Vi vil samtidig se nærmere på motivene for å inngå slike atypiske arbeidsforhold.

Studiens hovedfokus retter seg imidlertid mot muligheter og utfordringer knyttet til samhandling og kunnskapsutveksling mellom fast ansatte og innleide konsulenter. Det eksisterer lite forskning på området. Hensikten med studiet er å bidra til en økt forståelse av dette temaet. Problemstillingen i denne studien er som følger:

”Hvilke muligheter og utfordringer medfører bruken av innleide konsulenter for samhandling og kunnskapsdeling i innleiebedriftene i olje- og gasssektoren?”

2. Teori

2.1. Historisk kontekst – endringer i tilknytningsformer for arbeid

De siste hundre årene har arbeidsmarkedene rundt om i verden vært i stadig endring. Frem til 1930 var arbeidsmarkedene i USA, og den vestlige verden for øvrig, preget av usikkerhet. Ansattes jobbsikkerhet var nokså begrenset, arbeidstilbudet varierte og lønnen var ustabil (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000). Franklin Roosevelts innføring av The New Deal i 1933 satte for alvor fokus på arbeidstakernes rettigheter. Det ble innført en mer betydningsfull arbeidslovgivning i tillegg til at fagforeningene begynte å tilta i både størrelse og styrke. Dette medførte at stadig flere ble fulltidsansatte med tryggere arbeidsvilkår og med mer gunstige trygde- og pensjonsrettigheter (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000).

På 1950-tallet var standard fulltidsarbeid den mest vanlige tilknytningsformen i arbeidslivet, og organisasjoner og forskere fokuserte på internalisering - hvordan organisasjoner skaffet seg og forvaltet interne ressurser. Fulltidsarbeid var også utgangspunktet for utarbeidelsen av både arbeidslovgivningen, fagforeningspolitikk og trygdesystemer (Kalleberg, 2000). Siden 1970 har det, som vi har vært inne på, forekommet betydelige endringer i arbeidsmarkedet. Oppblomstringen av kunnskapssamfunnet har forandret bedrifter fra hierarkiske og regelstyrte organisasjoner til mer fleksible og lokalt tilpassede organisasjoner (Colbjørnsen, 2003). Samtidig har det blitt stilt stadig høyere krav til bedrifters omstillingsdyktighet og arbeidsgivere har begynt å etterspørre større fleksibilitet i sysselsettingen. Denne utviklingen har medført at utradisjonelle tilknytningsformer igjen har økt i omfang og at allianser og samarbeid på tvers av organisatoriske grenser har blitt mer vanlig.

Videre skal vi nå se nærmere på ulike tilknytningsformer for arbeid og de relasjoner som oppstår mellom innleide konsulenter og fast ansatte.

2.2. Ulike tilknytningsformer

En virksomhet har behov for arbeidskraft og kompetanse for å kunne produsere varer og tjenester. Hvordan en virksomhet velger å tilegne seg arbeidskraft avhenger av flere ting, blant annet virksomhetens behov og ønskede strategi, samt gjeldende markedsforhold. Ifølge Nesheim og Hersvik (1999) deles de ulike tilknytningsformene inn i fire ulike typer: fast ansettelse, midlertidig ansettelse, kjøp av tjenester fra en annen virksomhet eller selvstendig konsulent, og innleie av arbeidskraft.

2.2.1. Fast ansettelse

Fast ansettelse er den mest utbredte tilknytningsformen. Den kjennetegnes ved at arbeidet utføres på fulltidsbasis, på arbeidsgivers bestemmelsessted og etter arbeidsgivers rettleiding (Kalleberg, 2000). Ansettelsesperioden er i utgangspunktet ubegrenset, og skal arbeidsforholdet avsluttes må arbeidstakeren slutte eller sies opp. Arbeidsmiljøloven inneholder en rekke regler vedrørende oppsigelse og avskjedigelse av ansatte og begrenser bedrifters mulighet til å si opp ansatte (Nesheim & Hersvik, 1999).

Fast ansettelse er den tilknytningsformen med størst forutsigbarhet for begge parter. For arbeidstakere er arbeidsforholdet og lønnsavtalen tryggere, mens det for bedriftenes vedkommende er enklere å planlegge ettersom arbeidsstyrken er fastsatt og mer stabil (Colbjørnsen, 2003). Ulempen er at bedriftens fleksibilitet reduseres. Det sterke oppsigelsesvernet gjør det vanskeligere for bedriften å tilpasse arbeidsstyrken etter endringer i markedsforholdene. Fast ansettelse reduserer på samme måte den enkelte ansattes evne til å bestemme over egen jobbhverdag.

2.2.2. Midlertidig ansettelse

Midlertidig ansettelse er en tilknytningsform der arbeidsforholdet enten er tidsavgrenset eller avgrenset til å gjelde et bestemt oppdrag (Arbeidstilsynet, 2012). Midlertidig ansettelse kan eksempelvis omhandle sesongarbeid, ekstrahjelp, prosjektarbeid, vikariat og andre typer midlertidige stillinger. Midlertidig ansettelse benyttes hovedsakelig når

a) "arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften" og b) ved reelle vikariater, som innebærer erstatning av ansatte som er syke, har ferie eller har permisjon fra sin stilling av andre årsaker (Nesheim & Hersvik, 1999).

2.2.3. Kjøp av tjenester fra annen virksomhet eller selvstendige konsulenter

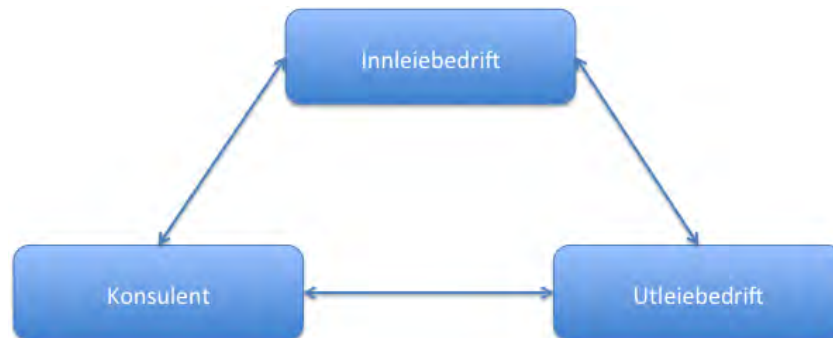
Ved fast og midlertidig ansettelse blir arbeidskraften organisert internt i virksomheten. I stedet for å gjøre dette kan bedrifter i stedet velge å kjøpe inn tjenester fra annen virksomhet eller fra selvstendige konsulenter. En slik ekstern tilknytning av arbeidskraft blir enten omtalt som entrepriser, underleveranser eller outsourcing. I slike avtaler er det den eksterne bedriften som er ansvarlig for kvaliteten på arbeidet som utføres. Den eksterne bedriften har også personalansvaret for de sysselsatte som utfører arbeidet (Nesheim & Hersvik, 1999).

2.2.4. Innleie av arbeidskraft

Den siste tilknytningsformen omhandler innleie av arbeidskraft. Ifølge Nesheim og Hersvik (1999) innebærer innleie av arbeidskraft at virksomheten "kjøper retten til å disponere over arbeidstakeren for en viss periode, og ikke en spesifisert vare eller tjeneste." Ifølge arbeidsmiljøloven er det kun virksomheter som har utleie som formål, herunder bemanningsforetak eller selvstendig næringsdrivende, som gis lov til å leie ut arbeidskraft (Arbeidsmiljøloven, 2006). Det er imidlertid unntak for produksjonsbedrifter i tilfeller der utleieaktiviteten er en del av bedriftens kjernevirksomhet og utleieaktiviteten ikke omfatter mer enn 50 prosent av de fast ansatte i utleiebedriften.

Ifølge arbeidsmiljøloven skal den utleide arbeidstakeren i utgangspunktet ha en fast arbeidsavtale med utleievirksomheten. Loven åpner imidlertid for at bedrifter kan leie ut midlertidig ansatte i tilfeller der arbeidets karakter tilsier det og arbeidet skiller seg fra utleiers kjernevirksomhet (Arbeidsmiljøloven, 2006). Videre påpeker arbeidsmiljøloven at det er utleievirksomheten som har ansvaret for utbetaling av lønn og andre ytelser som følger av arbeidsavtalen til den utleide. Innleiebedriften har på sin side ansvaret for organisering og ledelse av arbeidstakeren, samt at kravene til helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt. Innleie av arbeidskraft skiller seg fra de andre

tilknytningsformene ved at det oppstår et *trepartsforhold*, mellom utleiebedriften, innleiebedriften og arbeidstakeren (Nesheim & Hersvik, 1999). Trepartsforholdet illustreres av følgende figur:



Figur 1 - Illustrasjon av trepartsrelasjoner

Utleie fra selvstendig næringsdrivende skiller seg fra de to andre utleieformene ved at det ikke oppstår en trepartsrelasjon, men en topartsrelasjon. Det er imidlertid nokså vanlig at enkeltmannsforetak leier ut sine tjenester via en større bemanningsvirksomhet, slik at det likevel oppstår en trepartsrelasjon. Årsaken til at selvstendige næringsdrivende i enkelte tilfeller velger å gå via et større bemanningselskap, kan være fordi dette gir flere utleieoppdrag, eller på bakgrunn av at innleiebedrifter stiller slike krav omkring utleievirksomhetens størrelse og lignende.

2.3. Trepartsrelasjoner

Trepartsrelasjoner er blitt mer og mer vanlig ettersom bruken av innleid arbeidskraft har økt. Connelly og Gallagher (2004) viser til at slike arbeidsforhold har fått en mer sentral betydning i arbeidslivsforskningen. Blant annet har sammenhengen mellom bedrifters ytelse og bruken av utradisjonelle arbeidstilknytninger blitt et interessant forskningstema de siste årene (Pfeffer, 1998, ref. Kalleberg, 2003). En *trepartsrelasjon* er et ansettelsesforhold som "spenner utover de konvensjonelle organisatoriske grensene, og dermed endrer definisjonen av organisasjonen og dens grenser" (Pfeffer & Baron, 1988, s. 257, ref. Kalleberg, 2003). Ifølge Nesheim og Rønning (2008, s. 231) oppstår trepartsrelasjoner "når en arbeidstaker er ansatt i en virksomhet, samtidig som

vedkommende i stor grad jobber fysisk hos en kundebedrift, har kontakt med og samarbeider med ansatte i denne og inngår i kundens arbeidsorganisering.”

Avhengig av om arbeidstakeren er fast eller midlertidig ansatt, og om det er kunden eller arbeidsgiver som organiserer arbeidet, deles trepartsrelasjoner inn i de fire følgende typene (Nesheim & Rønning, 2008):

Hvem organiserer arbeidet/ansettelsesform	Midlertidig ansettelse	Fast ansettelse
Kunden (utleie)	1. Typisk for bemanningsbedrift	2
Arbeidsgiver (entreprise)	3	4. Typisk for konsulentbedrift

Figur 2 – Ulike typer trepartsrelasjoner (Nesheim & Rønning, 2008)

Bemanningsbedrifter og vikarbyråer befinner seg vanligvis i kategori 1 ettersom disse ofte leier ut midlertidige ansatte. Når bemanningsbedrifter tilbyr deler av sin arbeidsstyrke fast ansettelse, og samtidig begynner å selge sine tjenester, beveger disse seg over i kategori 2. Spesielt blant de større bemanningsbedriftene har dette forekommet. Konsulentbedrifter organiserer som regel arbeidet selv, og legger større vekt på langsiktige ansettelser. Det plasserer konsulentbedrifter i kategori 4.

Trepartsrelasjoner er økende i det norske næringslivet, spesielt innenfor IKT-sektoren og olje- og gasssektoren. Nesheim og Olsen (2006, ref. Nesheim & Rønning, 2008) anslår at om lag seks prosent av norske arbeidstakere er i slike trepartsrelasjoner. Atkinson (1984) hevder at innleid arbeidskraft kun skal benyttes i de perifere delene av en virksomhet. Matusik og Hill (1998), samt Nesheim et al. (2007, ref. Nesheim & Rønning, 2008) argumenterer imidlertid for at det i mange tilfeller kan være hensiktsmessig å benytte ekstern arbeidskraft også tett knyttet opp mot bedriftens kjernevirksomhet. Forskerne argumenterer med at eksterne arbeidstakere potensielt kan bidra med ny kunnskap og nye ideer til bedrifter i dynamiske omgivelser, og at disse nye ideene i felleskap med eksisterende kunnskap kan føre til nyskaping og innovasjon.

Samtidig kan en betydelig bruk av konsulenter potensielt medføre økte lederutfordringer. Fahle (2009) påpeker i sin studie at bedrifter med et stort antall innleide konsulenter gjerne opplever økte utfordringer knyttet til blant annet arbeidsmiljø og organisatorisk utvikling. Pfeffer og Baron (1988, ref. Kalleberg, 2003) påpeker på sin side at trepartsrelasjoner kan medføre utfordringer i forhold til belønning, muligheter for forfremmelse, tilfredshet, og i hvilken grad innleide føler seg tilknyttet og forpliktet til organisasjonen.

2.4. Samhandling mellom konsulenter og fast ansatte

Konsulentenes inntreden i bedriftene og deres samhandling med de fast ansatte, gjør at det oppstår nye utfordringer sammenliknet med tradisjonelle tilknytningsformer for arbeid. En ledelsesutfordring er å få konsulentene til å føle seg integrert, og at det legges til rette for samhandling mellom konsulenter og fast ansatte. Tidligere studier viser til at eksterne konsulenter ofte bare er delvis integrert i kundebedriftens kultur (Kalleberg, 2000; Connelly & Gallagher, 2004).

Nesheim og Rønning (2008) avdekket i sitt studiet at konsulenter opplever integrasjonen i kundebedriften svært forskjellig. Mens enkelte konsulenter opplever å bli ekskludert og at arbeidsplassen er dårlig tilrettelagt, opplever andre at det er liten forskjell mellom konsulenter og fast ansatte. Videre påpeker forskerne at det kan være utfordrende for konsulenter å tilfredsstille krav fra både arbeidsgiver og kundebedriften. Konsulenter kan dessuten bli assosiert med effektivisering og at fast ansatte mister jobben, noe som kan være uheldig for deres relasjoner med kollegaene i kundebedriften. Det kan også være uheldig for arbeidsmiljøet dersom fast ansatte i en kundebedrift ikke deler ledernes synspunkt om at konsulentene er tiltrengt eller ved at de føler seg tilsidesatt av ledelsen som følge av konsulentenes inntog.

Kalleberg (2003) hevder at ulike former for eksternalisering synliggjør problemer knyttet til ulikheter på arbeidsplassen. Atypiske tilknytningsformer for arbeid kan være assosiert med usikre lavkvalitetsjobber (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000). Spesielt

gjelder dette midlertidige ansettelser og deltidsarbeid. Kompleksiteten i tilknytningsrelasjonene kan dessuten medføre utfordringer med hensyn til hvordan en skal lede atypisk ansatte (Connelly & Gallagher, 2003). Eksempelvis kan det være utfordrende for en organisasjon å samkjøre fast ansatte og konsulenter med ulike tilknytninger, ulike stillinger og ulike tidsperspektiv, og å få disse til å samarbeide om å nå felles mål. Pearce (1993) mener midlertidig ansattes inntreden på en arbeidsplass potensielt kan ha en negativ påvirkning på de faste ansattes holdninger. Dersom fast ansatte får inntrykk av at konsulentene blir utnyttet kan dette øke de fast ansattes bekymringer omkring rettferdighet og lojalitet.

2.5. Motivasjon for bruk av atypiske tilknytningsformer

Til tross for at det kan oppstå nye utfordringer ved å ta i bruk innleid arbeidskraft, finnes det flere grunner til at de atypiske tilknytningsformene har økt i omfang og at både bedrifter og konsulenter velger å organisere arbeidet på denne måten. Vi skal nå se nærmere på arbeidsgiveres og arbeidstakeres motiver for å inngå atypiske arbeidsforhold.

2.5.1. Bedriftenes motiver for å benytte atypiske tilknytningsformer

2.5.1.1. *Kostnader, fleksibilitet og stabilitet*

Den økte bruken av atypiske tilknytningsformer kan, ifølge Smith (1997), i hovedsak forklares med det økte behovet for numerisk fleksibilitet. Numerisk fleksibilitet defineres som "evnen til å variere mengden av arbeidskraft i takt med endringer i etterspørselen etter arbeidskraft" (Nesheim, 2004, s. 5). Numerisk fleksibilitet står sentralt også i Atkinsons teori om den fleksible bedrift. Han hevder at den økte bruken av ekstern arbeidskraft er et resultat av bedrifters tiltagende behov for å raskere kunne tilpasse arbeidsstyrken i takt med endringer i markedsforhold, etterspørsel og sesongvariasjoner (Atkinson, 1984).

Som nevnt tidligere, tar arbeidsmiljøloven for seg arbeidstakernes rettigheter og arbeidsgivernes plikter i et arbeidsforhold. Loven har til formål å beskytte

arbeidstakerne og setter blant annet strenge krav til bedrifter som ønsker å permittere eller si opp ansatte. Lovverket medfører at det både er tid- og kostnadskrevende for bedrifter å redusere arbeidsstyrken. Bedrifter som ønsker å redusere usikkerhet knyttet til fremtidig etterspørsel kan gjøre dette ved å benytte en kombinasjon av faste og midlertidig ansatte, ettersom det er enklere å redusere atypiske årsverk fremfor typiske faste årsverk.

Nesheim og Hersvik (1998, ref. Nesheim & Hersvik, 1999) argumenterer for at arbeidsgivere, i tillegg til behovet for numerisk fleksibilitet, har ytterligere fire motiver for å benytte atypisk arbeidskraft. For det første har arbeidsgivere behov for å kunne erstatte midlertidig fraværende arbeidstakere, på grunn av sykdom, ferieavvikling, permisjon eller lignende. Slike vikariat omtales gjerne som reelle vikariat. Forskning viser at slike vikariat er bedrifters viktigste motiv for å leie inn midlertidig arbeidskraft (Nesheim, 2003). Innleie av midlertidig arbeidskraft hjelper bedrifter med å opprettholde normal drift i fraværsperioder og bidrar på denne måten til numerisk stabilitet. Med numerisk stabilitet menes arbeidsgiverens evne til å holde bemanningen stabilt på et tilfredsstillende nivå.

Det andre motivet omhandler bedrifters tidsbegrensede behov for spesialkompetanse. For bedrifter som i en kortere periode har behov for kompetanse bedriften ikke besitter internt, kan det være hensiktsmessig å leie inn ekstern kompetanse fremfor å ansette på heltid. Et tredje motiv omfatter selskapers behov for å opprette en «buffer» ved bemanning, nedbemanning og omorganisering. En slik «bemanningsbuffer» har til formål å sikre bedriften nødvendig arbeidskraft gjennom kortvarige endringsprosesser. I tillegg kan en slik «buffer» benyttes til å skjerme faste ansatte, bedriften ønsker å beholde.

Det siste motivet omhandler utprøving av kandidater for fast ansettelse. Ettersom en rekrutteringsprosess er både tid- og kostnadskrevende kan bedrifter i stedet vurdere å leie inn arbeidskraft i en overgangsfase. Midlertidig ansatte som gjør en tilfredsstillende jobb, vil etter en prøveperiode bli gitt tilbud om fast ansettelse. Bedrifter får på denne måten muligheten til å teste aktuelle kandidater før disse blir tilbudt fast ansettelse.

Forskning viser at det for mange bedrifter er vanlig å benytte midlertidige bemanningsbyråer for å redusere rekrutteringskostnader (Houseman, 1997).

Bruk av fleksibel arbeidskraft kan altså føre til en bedre bemanningsmessig kapasitetsutnyttelse, bidra til å redusere usikkerhet knyttet til fremtidige etterspørselssvingninger i tillegg til å øke bedrifters fleksibilitet til å avslutte prosjekter, ved at de faste kostnadene reduseres (Matusik & Hill, 1998). Forskning viser dessuten at fleksible bemanningsløsninger potensielt kan redusere bedrifters pensjons- og forsikringskostnader samt kostnader forbundet med arbeidsgiveravgift (Houseman, 2001; Kalleberg, 2003; Barley & Kunda, 2004). I tillegg får bedrifter som benytter eksterne konsulenter gjerne redusert sine kostnader forbundet med opplæring, ettersom konsulentene ofte allerede innehar et tilfredsstillende kompetansenivå (Matusik & Hill, 1998).

Bruken av fleksibel arbeidskraft kommer imidlertid til en pris, ettersom eksterne konsulenter vanligvis krever bedre betalt enn fast ansatte (Nesheim, 2011). Bedrifter må derfor gjøre en avveining mellom økt nytte og økte kostnader ved å benytte ekstern arbeidskraft. Det er først når verdien av å leie inn konsulenter overgår kostnadsdifferansen sammenlignet med faste ansatte, at det er verdiskapende for bedriften. Barley og Kunda (2004) konkluderer i sin studie med at nytteøkningen ved bruk av atypisk arbeidskraft som oftest overgår kostnadsdifferansen, og at bedrifter vanligvis reduserer lønnskostnadene ved å benytte ekstern kompetanse.

2.5.1.2. Kunnskap og innovasjon

I tillegg til økt fleksibilitet og potensielt lavere rekrutterings- og ansettelseskostnader argumenteres det også for at benyttelsen av ekstern arbeidskraft kan tilføre en bedrift verdifull kunnskap og kompetanse. Det er verdiskapende for en bedrift dersom konsulenter kan overføre inntektsøkende ideer eller kunnskapsreducerende løsninger fra andre organisasjoner og bransjer, gitt at disse løsningene lar seg implementere i organisasjonen. For bedrifter i dynamiske omgivelser, preget av sterk konkurranse og hurtige teknologiske endringer, kan bruken av ekstern arbeidskraft i bedriftens kjerneaktiviteter bidra til økt innovasjon og verdiskapning (Matusik & Hill, 1998).

Matusik og Hill (1998) påpeker samtidig at bruk av ekstern arbeidskraft kan medføre lekkasje av kunnskap fra bedriften. Dette er fordi konsulenter og andre atypisk ansatte ofte er inne i selskapet i et kortere tidsrom og at disse derfor enkelt kan ta med seg bedriftsintern informasjon videre til neste oppdragsgiver. For å hindre kunnskapslekkasje mener Matusik og Hill (1998) at bedrifter burde begrense bruken av atypisk arbeidskraft til de perifere arbeidsoppgavene. Dette gjelder spesielt for selskaper i stabile markeder, der behovet for numerisk fleksibilitet og ekstern arbeidskraft er mindre. Det er når unik bedriftsintern informasjon lekkes at dette kan være skadelig for en bedrifts konkurransevne. Ressurser som er sjeldne, verdifulle og ikke-imiterbare kan, ifølge Barney (1991), potensielt gi en bedrift varige konkurransefortrinn. For bedrifter som benytter ekstern arbeidskraft er det derfor viktig å redusere risikoen for at viktig bedriftsintern informasjon lekkes.

Humankapital er i dagens kunnskapssamfunn en uvurderlig ressurs for de aller fleste bedrifter. Hvordan en bedrift forvalter sin kunnskapsbase og hvordan den legger til rette for utviklingen av ny kunnskap er avgjørende for dens konkurransevne (Nonaka, 1994). Interaksjon mellom intern og ekstern arbeidskraft pekes på som en måte for bedrifter å få kjennskap til bransjens beste praksis samtidig som slik interaksjon kan legge grunnlaget for fremveksten av ny kunnskap og nye idéer (Matusik & Hill, 1998). Utfordringen for bedriftene som benytter konsulenter med spesialkompetanse er at bedriftene over tid kan opparbeide seg et avhengighetsforhold til disse konsulentene (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2012).

I litteraturen argumenteres det for at eksterne arbeidstakere har et bredere kunnskapsrepertoar ettersom disse i større grad har variert erfaring og kunnskap fra flere organisasjoner (Matusik & Hill, 1998). Konsulenter har dessuten lavere jobbsikkerhet og må til enhver tid sørge for at deres kompetanse er konkurransedyktig. Tilstedeværelsen av ekstern arbeidskraft muliggjør også for at taus kunnskap kan bli gjort mer eksplisitt (A. Nesheim, Garnæs & T. Nesheim, 2003). Eksterne arbeidstakere kan samtidig stimulere utviklingen av selskapets interne kunnskapsbase ved at eldre løsninger og prosesser etterprøves og nye rutiner utprøves. Ifølge Nonaka (1994) er en kontinuerlig dialog mellom taus og eksplisitt kunnskap avgjørende for en organisasjons innovasjonsevne.

Nesheim (2002) konkluderer i sin studie med at ekstern arbeidskraft strategisk blir benyttet i bedrifters kjernevirksomhet for å potensielt øke deres innovasjonsevne. Forskeren mener bedrifters ønske om å tilegne seg ny kunnskap er av større betydning enn motivet for å redusere kostnader. Hvor stor effekt tilførselen av ekstern kompetanse har på den enkelte bedrifts innovasjonsevne, avhenger av flere ting. Blant annet er konsulentenes kunnskapsnivå og tidligere erfaringer av stor betydning. Det samme er bedriftenes evne til å integrere ny kunnskap (Matusik & Hill, 1998). Vel så viktig er også samhandlingen mellom fast ansatte og innleide konsulenter, og deres vilje og evne å utveksle kunnskap.

2.5.2. Arbeidstakeres motiver for å velge et atypisk arbeidsforhold

En atypisk tilknytningsform er mer usikker enn en tradisjonell fast stilling. Konsulenter og andre ansatte med atypiske arbeidskontrakter må akseptere lavere jobbsikkerhet og større usikkerhet knyttet til arbeidsforholdets lengde. Konsulenters forsikrings- og pensjonsvilkår er dessuten gjerne mindre gunstige enn for fast ansatte (Kalleberg, Rasell & Cassirer, 1997). I tillegg er atypiske arbeidsforhold mindre beskyttet av fagforeninger og arbeidslovgivning enn faste stillinger (Kalleberg, Rasell & Cassirer, 1997). Innleide arbeidstakere er samtidig også mer utsatte for markedssvingninger. Forskning viser nemlig at atypisk ansatte bærer en større risiko for arbeidsledighet enn fast ansatte (Nergaard, 2004). Til tross for dette er omlag 20 prosent av Norges lønntakere i et atypisk arbeidsforhold (Nergaard, 2004). I det følgende presenteres ulike årsaker til dette.

2.5.2.1. *Fleksibilitet og valgfrihet*

Et atypisk arbeidsforhold er gjerne mer preget av fleksibilitet, variasjon og frihet enn en tradisjonell fast stilling (Ellingson, Gruys & Sackett, 1998). Eksterne arbeidstakere har større bestemmelsesrett over egen arbeidshverdag, ved at disse oftere kan velge ny oppdragsgiver, nye bedrifter og nye prosjekter. Det at konsulenter får innblikk hos flere bedrifter gjør at disse har mulighet til å opparbeide seg en mer variert erfaring og en bredere kunnskapsbase enn vanlige arbeidstakere. For arbeidstakere som søker nye utfordringer og som ønsker å utvikle sine ferdigheter kan konsulentarbeid være en god mulighet til å bygge opp ny kompetanse (Nesheim, Kalleberg & Olsen, 2005, ref. Smith,

2012). Når konsulenter utvikler sitt kunnskapsrepertoar og gjør seg nye erfaringer er dette med på å gjøre disse mer attraktive for potensielle arbeidsgivere, noe som deres markedsverdi.

Gullhaugen (2010) peker i sitt studie på at en konsulentjobb potensielt kan forenkle en jobbsøkerprosess. Dette er fordi en bemanningsbedrift opererer som tredjepart og setter arbeidsgiver og konsulent i kontakt med hverandre, basert på kundens og arbeidstakerens preferanser. En konsulentjobb kan dessuten redusere eventuell usikkerhet arbeidstakere måtte ha omkring videre karriere. En konsulentjobb muliggjør for at arbeidstakere kan prøve ut ulike arbeidsgivere og ulike prosjekter, slik at det kan bli enklere å bestemme videre karrierevei. I tillegg til dette har atypisk ansatte, som vi har nevnt tidligere, gjerne høyere lønn enn faste ansatte (Nesheim, 2011). Forskning viser at muligheten for høyere lønn og mer fleksible arbeidsforhold er blant hovedmotivene til de eksterne konsulentene (Barley & Kunda, 2004).

H.-H. Tan og C.-P. Tan (2002) ser i sin studie nærmere på singaporienske arbeidstakeres ulike motiver for å inngå midlertidige arbeidsforhold. Forskerne deler de ulike motivene inn i seks kategorier. Det første motivet er hensynet til arbeidstakerens familie. En midlertidig jobb muliggjør i mange tilfeller for at arbeidstakere kan benytte mer tid med familien. Det andre motivet er økonomiske insentiver og midlertidig ansattes mulighet til å jobbe litt ekstra når det er behov for det. Det tredje motivet er selvutvikling og midlertidig ansattes mulighet til å opparbeide seg erfaring og kunnskap fra ulike jobber og ulike organisasjoner. Det fjerde motivet er personlige preferanser og omhandler ansatte behov for å ha bestemmelsesrett over egen arbeidssituasjon. En midlertidig ansatt bli gjerne gitt mindre ansvar enn en fast ansatt og en slik jobb kan for mange derfor oppleves mindre stressende. Det femte motivet er ansatte som tar en midlertidig jobb fordi de ønsker seg en fast stilling i selskapet på et senere tidspunkt. Det siste motivet er arbeidstakere som tar en midlertidig jobb ettersom det ikke finnes tilfredsstillende tilbud om fast arbeid.

2.5.2.2. *Preferanser og springbrett*

Kalleberg (2000) peker i sin artikkel på at endringene i arbeidsmarkedet fra og med 1970, med økende arbeidsledighet og større etterspørsel etter fleksibel arbeidskraft, medførte at arbeidsmarkedet ikke lenger kunne tilby alle arbeidstakere fast ansettelse. Forskningslitteraturen deler derfor midlertidig ansatte inn i to grupper: frivillig og ufrivillig midlertidig ansatte (Ellingson, Gruys & Sackett, 1998). Frivillig midlertidig ansatte er de som velger en slik jobbsituasjon fremfor en tradisjonell fast stilling, på bakgrunn av egne motiver og av egen fri vilje. Ufrivillige er på sin side de som foretrekker fast arbeid, men som av ulike årsaker kun får tilbud om midlertidig ansettelse.

De Cuyper et al. (2007) argumenterer for at det også finnes en tredje gruppe, nemlig midlertid ansatte som ser på arbeidsplassen som et springbrett for videre karriere. Denne gruppen skal i utgangspunktet være interessert i fast ansettelse, men skal være villige til å inngå et midlertidig arbeidsforhold fordi dette kan være en potensiell døråpner til fast ansettelse (Nätti, 2000, ref. De Jong et al., 2009). Dette motivet er i skjæringspunktet mellom den frivillige og den ufrivillige gruppen ettersom de ansatte i denne gruppen frivillig aksepterer midlertidig arbeid fordi de ønsker å gjøre seg fortjent til en fast stilling på et senere tidspunkt. Gullhaugen (2010) mener en fjerde gruppe midlertidig ansatte er de som er likegyldige mellom fast og midlertidig arbeid. For disse er for eksempel arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø viktigere enn tilknytningsform.

Forskning viser at det kan være en sammenheng mellom bakgrunn for midlertidig ansettelse og jobbtilfredshet. Feldman, Doeringhaus, & Turnley (1994) konkluderte i sitt studie med at frivillig midlertidig ansatte var mer tilfreds med arbeidssituasjon enn ufrivillige med samme ansettelse. Hvordan arbeidstakere oppfatter arbeidsforholdet har en viktig innvirkning på den enkeltes beslutninger, holdninger og atferd (Gallagher & McLean Parks, 2001). Forskning viser samtidig at vanskeligheter med å finne fast jobb er den vanligste ufrivillige årsaken til midlertidig ansettelse samt at majoriteten av midlertidig ansatte foretrekker fast ansettelse (Ellingson, Gruys & Sackett, 1998; DiNatale, 2001; Houseman, 2001).

2.6. Kunnskap

2.6.1. Definisjon og ulike typer

Wang & Noe (2010) definerer kunnskap som enkeltpersoners bearbejdede informasjon, og inkluderer ideer, kompetanse, fakta og vurderinger. Med andre ord kan man si at kunnskap er kjennskap, bevissthet eller forståelse oppnådd gjennom studier eller erfaring. Kunnskap blir ofte delt inn i taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er den kunnskapen som hver enkeltperson innehar. Ettersom taus kunnskap er opparbeidet gjennom erfaring er den vanskelig å artikulere, formalisere og kommunisere.

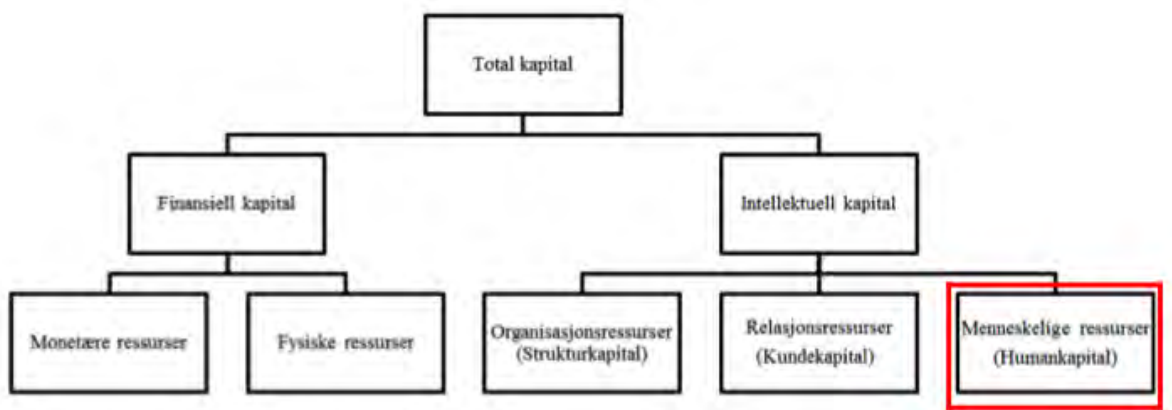
Mennesker erfarer kontinuerlig, og enhver handling eller samhandling med omgivelsene vil være med på å danne erfaringer som kan føre til læring. Læring kan en definere som rekonstruering og reorganisering av erfaringer gjennom refleksjon (Dewey, 1966). Taus kunnskap vil være til liten nytte for en organisasjon dersom den ikke deles. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som lettere kan deles og kommuniseres fordi den kan skrives ned og dermed lagres. Det gjør at den er overførbart til formelle og systematiske systemer, som regler og prosedyrer (Nonaka & Takeuchi, 1995, ref. Carrillo, 2004). For enhver organisasjon vil det være viktig å forsøke og gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap, slik at kunnskapen lettere kan gjort tilgjengelig for flere i organisasjonen.

2.6.2. Kunnskapsforvaltning

Kunnskapsforvaltning er i dag en av de aller største og viktigste organisatoriske utfordringene (Davenport and Prusak, 2000; Drucker, 1993; Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Kunnskap deles inn i bedriftsspesifikk (privat) og generell (offentlig) kunnskap. Bedriftsspesifikk kunnskap er kunnskap som er unik for bedriften, mens generell kunnskap er offentlig kjent (Matusik & Hill, 1998). Den bedriftsspesifikke kunnskapen kan potensielt være kilde til konkurransefortrinn dersom den er sjelden, viktig, ikke-imiterbar, appropriert og mobiliserbar (Barney, 1991). Eksempler på bedriftsspesifikk kunnskap er bedriftens unike rutiner, prosesser, dokumentasjon og forretningshemmeligheter. Den generelle eller offentlige kunnskapen består av kunnskap som ikke er unik for den enkelte bedrift, og kan derfor ikke være en kilde til konkurransefortrinn (Matusik & Hill, 1998).

Kunnskap kan benyttes gjentatte ganger og kan ses på som en fornybar ressurs. Kunnskap kan dessuten akkumuleres i en virksomhet gjennom de ansattes erfaringer (Gottschalk, 2003). Kunnskap skiller seg dessuten fra andre eiendeler ved at den ikke blir slitt ved bruk, og dermed ikke taper seg i verdi. Derimot blir kunnskapen mer verdifull jo mer den benyttes og deles mellom ansatte. Det er først når kunnskap gjøres tilgjengelig for de ansatte at den har en organisatorisk verdi (Davenport & Prusak, 2000). Utfordringen med kunnskap er at den ikke er en håndgripelig og fysisk ressurs, og at den derfor er vanskelig å verdsette (Carrillo, 2004).

Roos, Krogh og Roos (2010, ref. Woje & Pettersen, 2011) viser hvordan en deler inn bedriftens totale kapital i to hovedkategorier: Finansiell kapital og intellektuell kapital. Både den tause og den eksplisitte kunnskapen de ansatte innehar er en del av den intellektuelle kapitalen i bedriften, også kalt for humankapital. Dette kommer fram av følgende figur:



Figur 3 – Bedriftskapital (Roos, Krogh & Roos, 2010, ref. Woje & Pettersen, 2011)

Kunnskap har etter vært blitt den viktigste organisatoriske ressursen for bedrifter i deres søken etter å opprettholde konkurransefortrinn (Connelly & Gallagher, 2004). En bedrift har et konkurransefortrinn når den er i stand til å skape mer økonomisk verdi enn sine konkurrenter (Barney, 1991). Et konkurransefortrinn gjør at en bedrift har en fordel i konkurransen med andre bedrifter. I det ressursbaserte synet på bedrifter er kunnskap regnet for å være den aller viktigste strategiske ressursen (Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996). Ruggles (1998) mener kunnskap er den eneste organisatoriske kilden til varige konkurransefortrinn.

For en bedrift finnes det flere kilder til kunnskap. Gjennom nyansettelser og innleie av arbeidskraft er kunnskapsdeling mellom medarbeiderne en slik kilde. I tillegg er det også mulig å innhente kunnskap ved å gjennomføre oppkjøp eller fusjoner. Siden 1990 har det vært en betydelig økning i antall oppkjøp og sammenslåinger (Ranft & Lord, 2000). Motivasjonen for en god del av disse oppkjøpene har nettopp vært å innhente ny og forhåpentligvis verdifull kunnskap.

2.7. Kunnskapsdeling i organisasjoner

2.7.1. Kunnskapsdeling og læring

Ettersom kunnskap er en så viktig organisatorisk ressurs, og siden den øker i verdi etter vært som den deles, er det vesentlig at ansatte har vilje og evne til å dele kunnskap seg i mellom.

Kunnskapsdeling er et viktig virkemiddel for å oppnå læring i en organisasjon, og for at individer skal kunne lære av andre (Argote & Ingram, 2000). Kunnskapsdeling er å innta, organisere, benytte og overføre unik kunnskap i organisasjonen, slik at denne blir tilgjengelig for andre i virksomheten (Reid, 2003). Kunnskapsdeling handler om å hjelpe andre og å samarbeide for å løse utfordringer, utvikle nye ideer eller å implementere retningslinjer og prosedyrer (Wang & Noe, 2010). Den enkleste, og kanskje mest dekkende, definisjonen på kunnskapsdeling er utarbeidet av Ipe (2003, s. 341): "Kunnskapsdeling er prosessen der kunnskap holdt av en person blir omgjort til en form som kan forstås, absorberes og brukes av andre individer".

Kunnskapsdeling er spesielt viktig for organisasjoner preget av en betydelig utskiftning av arbeidstakere ettersom man gjerne vil unngå at individuell kunnskap forsvinner ut av organisasjonen. Organisasjoner med et slike utfordringer vil på samme måte kunne dra stor nytte av en tilfredsstillende kunnskapsforvaltning. Kunnskapsforvaltning omhandler en organisasjons evne til å samle, organisere og dele informasjon på tvers av organisasjonen, slik at informasjon ikke går tapt over tid og er enkel å hente frem ved behov. En god kunnskapsforvaltning kan potensielt hjelpe en bedrift til å ta bedre og raskere beslutninger ved at tidligere erfaringer utnyttes bedre (Snyder, 2004).

*«Kunnskap øker i verdi jo mer den deles og brukes»
(Kunnskapsdepartementet, 2003)*

2.7.2. Kunnskapsdeling og innovasjon

Kunnskapsdeling bidrar, ifølge Wang og Noe (2010), til å gjøre en organisasjon mer innovativ. Med innovasjon menes *”en ny vare, tjeneste, produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”* (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Lundvall & Nielsen (1999) hevder at en sterk kunnskapsbase med fokus på forskning og utvikling, i samspill med en kompetent arbeidsstyrke, er avgjørende for en organisasjons innovative evner.

Forskning viser i tillegg at kunnskapsdeling er positivt korrelert med lavere produksjonskostnader, bedre gruppeprestasjoner og selskapsytelse (Wang & Noe, 2010). Disse momentene kan alle potensielt gi en organisasjon konkurransefortrinn. Dette er, ifølge Wang og Noe (2010), en av grunnene til at det i dag investeres mye tid og ressurser på ledelsessystemer med fokus på kunnskapsdeling. Bedrifter motiveres av å potensielt kunne nyttiggjøre den kunnskapen de ansatte besitter.

2.7.3. Kunnskapsdeling i sosiale prosesser

Interaksjon og sosiale prosesser er en viktig del av kunnskapsdeling (Argote et al., 2000; Cross et al., 2001). Personlige egenskaper som utadvendthet, sosial intelligens, nysgjerrighet og pedagogiske evner har stor innvirkning på hvordan kunnskap deles mellom individer. Relasjoner mellom mennesker påvirker i stor grad hvordan og hvor godt det kommuniseres. Også andre sosiale forhold som opportuniste, sjalusi, misunnelse, vennskapelige bånd og forelskelse kan ha påvirkning på mellommenneskelig interaksjon.

Individuell persepsjon og forståelse vil også kunne påvirke utfallet av en kunnskapsdelingsprosess. Budskapet fra sender kan for eksempel oppfattes annerledes av mottaker enn det som var hensikten. Hvordan informasjon tolkes avhenger blant annet av situasjon, kontekst, kultur, tidligere erfaringer og andre forhold som kan være avgjørende for mottakerens persepsjon. Kunnskapen som deles kan derfor ha forskjellig betydning for den som deler og den som mottar den (Bechky, 2003).

Kunnskapsdeling er, som nevnt, ikke alltid like vellykket. Det er flere faktorer som kan påvirke prosessen. Ipe (2003) og Wang og Noe (2010) viser til at individuelle egenskaper påvirker kunnskapsdelingsprosesser, og at en undervurdering av dette er en viktig årsak til at mange kunnskapsdelingsprosesser mislykkes. Nonaka (1994) hevder at samspillet mellom ulike individer, grupper og organisasjoner er avgjørende i forhold til å frembringe, utvikle og forsterke kunnskap. Et annet viktig aspekt er, ifølge Hislop (2009), at kunnskap kun kan utnyttes effektivt dersom de ansatte frivillig velger å dele sin kunnskap.

2.7.4. Kunnskapsdeling i grupper

Stadig flere organisasjoner benytter i økende grad grupper eller team, med den hensikt å kanalisere individuell kunnskap til produktive organisatoriske resultater (Lipnak & Stamps, 1993, ref. Thomas-Hunt, Ogden & Neale, 2003). I slike team må individene ofte samarbeide på tvers av organisatoriske grenser, funksjoner, stillinger og regioner (Thomas-Hunt & Gruenfeld, 1998, ref. Thomas-Hunt, Ogden & Neale, 2003). Stasser og Stewart (1992) mener at grupper ofte feiler i å få innspill fra alle gruppe-medlemmer, hvilket innebærer at kunnskapsdelingen ikke foregår optimalt. Årsaken til dette er fordi gruppe-medlemmer ikke alltid er like flinke til å dele nødvendig informasjon, men heller deler det som føles mest naturlig og som er enklest å dele. Dette omtaler Kim (1997, ref. Thomas-Hunt, Ogden & Neale, 2003) som gruppens diskusjons-bias, som betyr at gruppen er predisponert til å favorisere enkelte forhold over andre.

I grupper hvor enkelte gruppe-medlemmer er sosialt tilknyttet, vil som regel disse gruppe-medlemmene være mest opptatt av å dele felles informasjon seg i mellom, i stedet for å dele denne med resten av gruppen. Har de i tillegg samme bakgrunn og fagforståelse vil det typisk være behov for mindre kommunikasjon for å gjøre seg forstått av den andre. Gruppe-medlemmer med en annen bakgrunn og fagforståelse vil derfor kunne ha vanskeligheter med å forstå den informasjonen som blir kommunisert (Thomas-Hunt, Ogden & Neale, 2003).

2.8. Kunnskapsdeling mellom fast ansatte og eksterne konsulenter

I litteraturen deles de ulike faktorene som påvirker kunnskapsdeling i organisasjoner ofte inn i individuelle og organisatoriske faktorer (Connelly & Kelloway, 2003). De individuelle faktorene tar for seg den enkeltes individuelle egenskaper knyttet til kunnskapsdeling. Her ser vi blant annet nærmere på den enkelte medarbeiderens tilknytning til organisasjonen og vedkommendes motivasjon til å dele kunnskap. De organisatoriske faktorene omhandler de virkemidler organisasjoner har til å fremme kunnskapsdelende adferd blant dem som er knyttet til bedriften.

Formålet med dette kapitlet er å belyse hvordan de individuelle og organisatoriske faktorene påvirker kunnskapsdelingsprosesser i organisasjoner. Vi vil samtidig forsøke å se om tilknytningsform potensielt kan være med å påvirke arbeidstakeres villighet til å dele kunnskap.

2.8.1. Individuelle faktorer

Forskning viser at de individuelle faktorene har påvirkning på medarbeidernes villighet til å dele kunnskap (McLure-Wasko & Faraj, 2005, ref. Lin, 2007). De individuelle faktorene omhandler den enkeltes egenskaper, erfaringer og verdier samt motivasjon til å dele kunnskap. Eksempelvis viser forskning at individers åpenhet til å tilegne seg ny innsikt og nye erfaringer positivt korrelerer med deres vilje til å utveksle kunnskap (Cabrera et al., 2006). Constant, Kiesler & Sproull (1994) har i deres studie avdekket en sammenheng mellom utdannelsesnivå og jobberfaring blant ansatte og deres holdninger knyttet til kunnskapsdeling.

2.8.1.1. *Psykologisk kontrakt*

Guest (2004) hevder at den enkeltes arbeidskontrakt er med å påvirke ansattes psykologiske kontrakt med organisasjonen de er tilknyttet. Psykologiske kontrakter er de gjensidige forventninger og forpliktelser partene i et samarbeid har til hverandre (van de Ven, 2007). Slike kontrakter er med på å redusere usikkerhet knyttet til et samarbeid og er med på å forme partenes adferd under samarbeidet. Psykologisk kontrakt henger sammen med organisatorisk forpliktelse. Organisatorisk forpliktelse er

definert som den relative styrken til et individs identifisering og involvering med en bestemt organisasjon (Mowday & Steers, 1979).

Forpliktelse omhandler ansattes erkjennelse av organisasjonens mål og verdier og deres ønske om å forbli en del av organisasjonen samt de ansattes vilje til å prestere på arbeidsplassen. Ifølge O'Reilly og Chatman (1986) er ansattes erkjennelse av organisasjonens mål og verdier knyttet til deres psykologiske kontrakt, mens de to siste momentene relaterer seg til ansattes organisatoriske tilknytning. Psykologiske kontrakter kan på mange måter sies å fylle tomrommet mellom den formelle kontrakten og selve arbeidsforholdet, samt at de er med på å gi arbeidstakere en forståelse av deres posisjon i organisasjonen.

Guest (2004) argumenterer for at atypisk ansatte av flere grunner har en svakere psykologisk kontrakt med klientorganisasjonen, blant annet på grunn av kortere tidsramme, og at dette kan være med å påvirke deres ytelse på arbeidsplassen. Nesheim (2009, ref. Smith, 2012) hevder at konsulenter har en mer utradisjonell psykologisk kontrakt med oppdragsgiveren enn fast ansatte. I en tradisjonell psykologisk kontrakt får arbeidstakeren jobbsikkerhet i bytte mot sin lojalitet. Nesheim mener konsulenters psykologiske kontrakt skiller seg fra den tradisjonelle kontrakten ved at konsulentenes jobbsikkerhet i større grad avhenger av deres egen kunnskap og kompetanse.

Det at kontraktslengden i atypiske arbeidsavtaler gjerne har et kortere tidsperspektiv enn faste arbeidsavtaler, gjør at atypisk ansatte er mindre tilknyttet organisasjonen. En kortere ansettelseslengde reduserer ansattes jobbsikkerhet og karriereutsikter i organisasjonen, noe som kan påvirke ansattes vilje og motivasjon til å dele kunnskap (Ford & Chan, 2003, ref. Brijball, 2010). Van den Hooff og de Ridder (2004) fant i sin studie en sammenheng mellom ansattes organisatoriske forpliktelse og kunnskapsdeling. Fast ansatte har på sin side et ubegrenset tidsperspektiv på arbeidsforholdet og har derfor en sterkere psykologisk tilknytning til organisasjonen. En sterkere organisatorisk tilknytning kan medføre at fast ansatte er mer motivert til å bruke tid og ressurser på organisatoriske prosesser som gagnar bedriften på lengre sikt.

2.8.1.2. *Motivasjon*

Motivasjon blir av Locke & Latham (2004) definert som *"interne faktorer som driver frem handling og eksterne faktorer som oppmuntrer til handling"*. Det er vanlig å dele begrepet inn i indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon innebærer at man utfører en aktivitet som samsvarer med ens indre interesse og personlige verdier (Ryan & Deci, 2000, ref. Foss et al., 2009). Det betyr at aktiviteten i seg selv motiverer. Ytre motivasjon betyr at et individ utfører en aktivitet for å oppnå et positivt eller unngå et negativt utfall. Det vil si at den underliggende årsaken til atferden ikke er iboende i selve aktiviteten, men er knyttet til en ekstern belønning eller straff. Eksempelvis er lønn en viktig monetær kompensasjon og et viktig insentiv for mange ansatte (Foss et al., 2009).

McLure-Wasko og Faraj (2005, ref. Lin, 2007) hevder arbeidstakere motiveres til å dele kunnskap dersom de mener det er verdt innsatsen og dersom det bidrar til å hjelpe andre. Ifølge Lin (2007) er troen på egen kunnskap og gleden ved å hjelpe andre blant de viktigste indre motivasjonsfaktorene bak kunnskapsdelende adferd hos ansatte. Ansatte som er altruistiske og som finner glede i å hjelpe andre, har en tendens til å være mer motivert for å dele og motta kunnskap fra kollegaer. Videre viser studiet at ledelsesinitiativ for å skape en sosial interaksjonskultur kan ha stor betydning for kunnskapsdelingsprosesser i en organisasjon.

Osterloh og Frey (2000) har sett nærmere på sammenhengen mellom kunnskapsdeling og indre og ytre motivasjon. Ifølge deres studie er indre motivasjon langt viktigere for kunnskapsdelingsprosesser enn ytre motivasjon. Dette resultatet støttes også av Foss et al. (2009), som viser til at indre motivasjon har en sterk påvirkning på kunnskapsdeling i organisasjoner. Forskerne hevder imidlertid at ytre motivasjonsfaktorer er negativt korrelert med mengden kunnskap som deles mellom kollegaer. Lin (2007) sitt studium underbygger dette. Lin konkluderte med at ytre belønninger og økonomiske insentiver har liten påvirkning på arbeidstakeres kunnskapsdelingsadferd.

Andre forskere mener ansatte deler kunnskap fordi de oppfatter det som en moralsk forpliktelse (Ardichvili et al., 2003). Dette henger sammen med at ansatte kan anse sin personlige kunnskap som et offentlig gode, slik at de mener den tilhører hele organisasjonen. Det samme studiet hevder også at ansatte i noen tilfeller kan føle seg

forpliktet til å gi noe tilbake til bedriften og at slike holdninger kan gjøre de ansatte mer mottakelig til å dele sin kunnskap. Ansatte med lang fartstid i en organisasjon og mye erfaring kan eksempelvis oppleve det tilfredsstillende å gi noe tilbake til organisasjonen, ved å dele sin ekspertise.

2.8.1.3. *Oppportunisme*

Ifølge Barley og Kunda (2004) kan konsulenter i enkelte tilfeller handle opportunistisk, ved at de unngår å dele all sin kunnskap med de faste ansatte. Opportunisme defineres som et individs tilbøyelighet til å svike andre for å oppnå egne mål (Williamson, 1987). I de tilfeller der konsulentens kompetanse representerer vedkommendes primærverdi for organisasjonen kan konsulenten være tilbakeholden med å dele denne kunnskapen. I slike tilfeller kan konsulenten ønske å tviholde på kunnskap for å ikke svekke sin organisatoriske verdi og for å beholde innflytelse og makt i organisasjonen (Davenport & Prusak, 2000).

Murray og Myers (1997, ref. Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001) gjennomførte en undersøkelse der 89 prosent av respondentene anså kunnskap som en nøkkel til organisatorisk makt. Respondentene svarte dessuten at de ofte kunne være motvillige til å dele sin kunnskap med andre. Nesheim, Fahle og Tobiassen (2012) fant i sin studie tegn på at eksterne konsulenter tenderer til å verne om sine kunnskaper, i et forsøk på å styrke sin posisjon i selskapet.

2.8.2. Organisatoriske faktorer

Organisatoriske faktorer tar for seg de virkemidler organisasjoner har til å fremme kunnskapsdelende adferd hos ansatte. Forskning viser at organisasjoner med hell kan påvirke ansattes holdninger og atferd knyttet til kunnskapsdeling (Connelly & Kelloway, 2003). Utfordringen med tanke på eksterne konsulenter er hvorvidt disse er like tilknyttet og like integrert i organisasjonen som faste ansatte, og om organisasjonen kan motivere eksterne arbeidstakere til å ta del i kunnskapsutvekslende prosesser.

2.8.2.1. Organisasjonskultur

Connelly og Kelloway (2003) vektlegger viktigheten av et positivt interaksjonsklima for å legge til rette for kunnskapsdeling i en organisasjon. Organisasjoner er, ifølge Cook og Yanow (1995), kulturelle enheter, og uavhengig av hva organisasjoner gjør for å forvalte tilgjengelig kunnskap, har organisasjonens arbeidskultur større påvirkning på de ansattes holdning til å dele kunnskap (McDermott & O'Dell, 2001). Organisasjonskultur og kommunikasjonsklima danner rammene for sosiale interaksjoner og styrer ansattes adferd i en bedrift. Forskning viser at tillitsbyggende og innovative kulturer fremmer kunnskapsdeling i organisasjoner (Wang & Noe, 2010).

Utfordringen for organisasjoner som ønsker å legge til rette for læringsutveksling mellom fast ansatte og konsulenter er å minimere skillet mellom disse to gruppene. For en ekstern konsulent vil det gjerne ta noe tid å bli en del av kulturen i en organisasjon, i tillegg til at det kan ta noe tid å bygge opp konstruktive relasjoner med de faste ansatte. Ifølge Connelly & Gallagher (2004) er eksterne konsulenter bare delvis integrert i organisasjonskulturen hos oppdragsgiveren. Dette kan potensielt medføre at konsulenter faller utenfor kunnskapsdelende initiativ i bedriften.

2.8.2.2. Organisatorisk støtte

Organisatorisk støtte omhandler ansattes opplevelse av om organisasjonen tilstrekkelig bryr seg om deres trivsel, samt om organisasjonen i stor nok grad verdsetter deres bidrag på arbeidsplassen (Eisenberger et al., 1997). Utfordringen for organisasjoner med atypisk ansatte er å forsøke og gi like mye organisatorisk støtte til disse som til de fast ansatte. Forskning viser at midlertidig ansattes opplevelse av å ha organisatorisk støtte har sterk påvirkning på deres forpliktelse overfor organisasjonen (Connelly & Gallagher, 2004).

Lin (2007) konkluderer i sin studie med at støtte fra ledelsen har stor betydning for de kunnskapsdelende prosessene i en organisasjon. Engasjement fra ledelsen signaliserer hva som er viktig for en organisasjon, og et engasjement omkring kunnskapsdeling vil signalisere til medarbeiderne at slike prosesser burde prioriteres. Forskning viser at lederengasjement, som belyser viktigheten av kunnskapsdeling, positivt påvirker de

ansattes vilje til å bruke tid på å dele kunnskap (Lee et al., 2006, ref. Wang & Noe, 2010). Et lederfokus på de kunnskapsdelende prosessene i en organisasjon er i tillegg med på å øke kvaliteten på kunnskapsutvekslingene.

Bartol, Liu og Zeng (2009) fant i sine studier at organisatorisk støtte korrelerer med kunnskapsdelende adferd hos ansatte, i de tilfeller der ansatte opplever å ha jobbsikkerhet. Utfordringen med tanke på konsulenter er at disse har et mindre sikkert arbeidsforhold. Forskning viser at konsulenter har mer usikkerhet knyttet til sitt arbeidsforhold sammenlignet med faste ansatte (Thorstad, 2005). Thorstad fant i sin studie blant annet at midlertidig ansatte har over fem ganger så stor sannsynlighet for å miste jobben sammenlignet med fast ansatte. Usikkerhet knyttet til et arbeidsforhold kan altså redusere den ansattes oppfattelse av organisatorisk støtte, og dermed negativt påvirke vedkommendes motivasjon til å ta del i kunnskapsutvekslingsprosesser.

2.8.2.3. Integrering og tillit

Barley og Kunda (2004) hevder at det er en fiksjon at konsulenter kun kan brukes til å utføre enkeltstående oppgaver, uten samhandling med organisasjonens øvrige arbeidstakere. Det at kunnskapsdeling forekommer i sosiale prosesser på arbeidsplassen gjør at det er viktig for organisasjoner å legge til rette for at det kan opparbeides sunne og konstruktive relasjoner mellom de ansatte. Gode relasjoner er en forutsetning for god samhandling på arbeidsplassen. Nesheim, Fahle og Tobiassen (2012) trekker fram at samhandling mellom faste ansatte og eksterne konsulenter krever tillit og respekt. Tillit defineres som et individs villighet til å være sårbar, under omstendigheter som involverer en form for risiko og gjensidig avhengighet (Rousseau et al., 1998).

I en kunnskapsoverføringsprosess er tilstedeværelsen av tillit mellom avsender og mottaker viktig. Ipe (2003) hevder tillit mellom partene i en kunnskapsoverføringsprosess er avgjørende for hvor vellykket en slik prosess er. Ifølge Smith (2012) har tilstedeværelsen av tillit mellom individer en signifikant effekt på deres kunnskapsdelende adferd. De Long og Fahey (2000) konkluderer på sin side med at det er en signifikant sammenheng mellom tillit og mengden kunnskap som overføres i en organisasjon. Tillit handler om at mottaker stoler på at informasjonen er pålitelig og

at avsender har tiltro til mottakers evne til å benytte informasjonen på en egnet måte (Buckman, 1998).

Ansatte vil, ifølge Connelly (2000), være mindre villige til å dele kunnskap dersom kunnskapen misbrukes eller dersom kunnskapsdelingen ikke blir gjengjeldt på et senere tidspunkt. For å opparbeide tillit mellom individer på arbeidsplassen kreves det at ansatte samhandler over tid for å løse felles problemer (Connelly & Gallagher, 2004; Gabrielsen et al., 2007). For organisasjoner som benytter eksterne konsulenter og som ønsker å dra nytte av deres kompetanse, vil det derfor være viktig å legge til rette for et konstruktivt arbeidsmiljø med små sosiale og organisatoriske distinksjoner mellom faste ansatte og konsulenter. Forskning viser at et konstruktivt kommunikasjonsklima har en positiv påvirkning på kunnskapsoverføringer i en organisasjon (van den Hooff & de Ridder, 2004).

Utfordringen med konsulenter er at de har en kortere tidshorisont på sitt ansettelsesforhold, og dermed mindre tid til å etablere sosiale bånd og gode relasjoner med de øvrige ansatte. En relasjonsmessig ubalanse mellom individer involvert i en kunnskapsdelingsprosess kan påvirke utfallet av en slik prosess negativt. Forskning viser at eksterne arbeidstakere ofte kan støte på vanskeligheter med å få etablert sin troverdighet i klientorganisasjonen, og at det ofte kan være strevsomt for eksterne å få aksept for sin kunnskap hos fast ansatte (Connelly & Gallagher, 2004).

Segregeres arbeidstakere i en organisasjon etter tilknytningsform, medfører dette at arbeidstakere med ulik bakgrunn får redusert sosial omgang og dermed mindre tillit til hverandre. Betydelige organisatoriske distinksjoner mellom fast ansatte og konsulenter kan føre til redusert sosial tilknytning mellom disse gruppene, og representerer en potensiell barriere for kunnskapsutveksling mellom arbeidstakere med ulik bakgrunn. Forskning viser at det å segregere ansatte etter tilknytningsform kan være skadelig for kommunikasjonsklimaet i en organisasjon (Connelly & Gallagher, 2004). Organisasjoner med et fiendtlig innstilt interaksjonsklima opplever gjerne mindre kunnskapsdeling enn organisasjoner med et sunt samhandlingsmiljø (Connelly & Kelloway, 2003).

Pearce (1993) har studert konsulenterens påvirkning på faste ansattes jobbhverdag. Ifølge han kan en utstrakt bruk av innleid arbeidskraft ha en negativ innvirkning på fast ansattes arbeidsmengde og struktur på arbeidsplassen. Dersom konsulenter har en negativ innvirkning på jobbhverdagen til faste ansatte kan dette potensielt føre til en forringing av kommunikasjonsklimaet og følgelig kunnskapsdelingen mellom disse to gruppene. Forskning viser at motivet for å benytte innleid arbeidskraft kan være avgjørende for arbeidsgiveres valg av integreringsstrategi. Organisasjoner med behov for økt fleksibilitet er ofte flinkere til å integrere eksterne arbeidstakere enn organisasjoner med et kostnadsreduksjonsbehov (Lautsch, 2003).

2.8.2.4. Frykt for kunnskapslekkasje

Når bedrifter benytter eksterne arbeidstakere innenfor kjernevirksomheten, får disse arbeidstakerne tilgang til bedriftsspesifikk informasjon og kunnskap. Matusik og Hill (1998) vektlegger at det i slike tilfeller er fare for at den bedriftsinterne kunnskapen kan lekke ut til konkurrenter og andre i markedet. Dersom verdifull, ikke-imiterbar, mobiliserbar og approprierbar kunnskap lekkes kan dette potensielt skade bedriftens konkurransefortrinn. For bedrifter som opererer i relativt stabile omgivelser vil det være spesielt viktig å beskytte bedriftsintern informasjon og kunnskap (Matusik & Hill, 1998). Frykten for kunnskapslekkasjer kan dessuten gjøre faste ansatte tilbakeholdne med å dele kunnskap med midlertidige arbeidstakere (Connelly, 2000).

For å minimere risikoen for lekkasjer av bedriftsspesifikk informasjon, kan en organisasjon sørge for å gi mindre informasjon til eksterne konsulenter kontra egne ansatte (Matusik & Hill, 1998). Er man redd for lekkasjer av sensitiv informasjon kan man eksempelvis redusere risikoen for kunnskapslekkasje ved å begrense informasjonen som blir gitt til konsulenter til kun å gjelde den informasjonen som er nødvendig for at konsulentene skal kunne utføre arbeidet sitt. Den enkleste måten å beskytte seg mot kunnskapslekkasjer på er imidlertid å unnlate og benytte ekstern arbeidskraft innen kjerneområdene (Conner, 1991, ref. Nesheim, Garnæs & Nesheim, 2003). For de fleste bedrifter vil dette derimot ikke være et alternativ, ettersom en ofte er avhengig av å benytte atypisk ansatte innen kjernevirksomheten.

A. Nesheim, Garnæs og T. Nesheim (2003) presenterer ulike formelle mekanismer som kan tas i bruk for å redusere risikoen for kunnskapslekkasjer. Disse mekanismene inkluderer taushetsplikt, beskyttelse av eksplisitte kunnskapselementer som manualer, dokumentasjon og IT-systemer, samt avstengning av fysiske områder og aktiviteter for eksterne arbeidstakere. Sosiale mekanismer blir også trukket fram som et sentralt virkemiddel. For konsulentene vil det eksempelvis være viktig å opprettholde et godt rykte knyttet til det å respektere konfidensialitet.

Konsulenter med et litt ruskete rykte kan potensielt få vanskeligheter med å få oppdrag på et senere tidspunkt. Slike sosiale mekanismer kan på den måten være med å hindre kunnskapslekkasjer, ved at disse mekanismene bidrar til at konsulenter overholder sin taushetsplikt. En annen måte organisasjoner kan redusere risikoen for kunnskapslekkasjer på, er ved å korte ned på konsulenter kontraktslengde. Kortere kontraktslengder reduserer konsulentenes muligheter til å få kjennskap til viktig bedriftsintern kunnskap (Matusik & Hill, 1998).

2.9. Oppsummering av teorien

Så langt har vi sett nærmere på tidligere forskning innenfor bruken av ulike tilknytningsformer, trepartsrelasjoner, samt kunnskap og kunnskapsdeling. Vi har blant annet sett at både arbeidsgivere og arbeidstakere har flere ulike motiver for å inngå atypiske arbeidsforhold. Arbeidsgiveres behov for numerisk fleksibilitet samt behovene for påfyll av kunnskap og kompetanse nevnes som noen av hovedmotivene for å benytte atypiske arbeidstakere. Blant arbeidstakernes hovedmotiv for å inngå slike arbeidsforhold, nevnes høyere lønn og mer fleksible arbeidsforhold (Barley & Kunda, 2004).

Videre har vi sett at komplekse tilknytningsformer kan medføre visse lederutfordringer (Connelly & Gallagher, 2003). Det kan for eksempel være utfordrende å få fast ansatte og innleide konsulenter til å samarbeide om å nå felles organisatoriske mål. Forskning viser også at eksterne konsulenter ofte bare er delvis integrert i innleiende bedriftens

kultur (Kalleberg, 2000). Midlertidig ansattes inntreden på arbeidsplassen kan dessuten ha en negativ påvirkning på de faste ansattes holdninger (Pearce, 1993).

Når det kommer til kunnskapsdeling har vi sett at sosiale prosesser og interaksjon mellom individer er viktig for at man skal kunne lære av hverandre (Argote et al., 2000). Forskning viser at kunnskapsdeling bidrar til å gjøre bedrifter mer innovative, og kan potensielt bidra til å gi en bedrift konkurransefortrinn (Wang og Noe, 2010). Videre har vi sett at arbeidstakernes egenmotivasjon og psykologiske kontrakt med arbeidsgiveren påvirker deres villighet til å dele kunnskap (McLure-Wasko & Faraj, 2005, ref. Lin, 2007). Organisasjoner kan til gjengjeld påvirke ansattes holdninger knyttet til kunnskapsdeling (Connelly & Kelloway, 2003).

Videre vil vi nå beskrive metoden som er blitt benyttet i denne studien, før vi til slutt redegjør for hvilke funn vi har gjort omkring problemstillingen:

”Hvilke muligheter og utfordringer medfører bruken av innleide konsulenter for samhandling og kunnskapsdeling i innleiebedriftene i olje- og gassektoren?”

3. Metode

I dette kapitlet ønsker vi å gå nærmere inn på den metodiske tilnærmingen i oppgaven. Den metodiske tilnærmingen tar for seg de prosedyrer og teknikker man har valgt for å belyse og besvare oppgavens problemstilling (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Hensikten med denne oppgaven er å utforske lederutfordringer knyttet til samhandling og kunnskapsutveksling mellom fast ansatte og konsulenter i olje- og gasssektoren. Dette er et område det er forsket relativt lite på tidligere, og vårt mål er å forsøke og fremskaffe ny innsikt og forståelse rundt dette temaet.

3.1. Forskningsdesign

Forskningsdesign er en samlet plan over hvordan en skal besvare et forskningsspørsmål (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Forskningsdesign omfatter prosessen før en gjennomfører en undersøkelse og inkluderer studiens mål, grunnlag for datainnsamling, potensielle utfordringer og eventuelle etiske vurderinger. Valg av forskningsdesign avhenger av forskningsspørsmålet og formålet med studien, samt hvor mye forskning som er gjennomført på området fra tidligere. Ifølge Malhotra og Birks (2006, ref. Stølhaug & Bjerkeli, 2010) er valg av forskningsdesign avgjørende for om en studie blir gjennomført på en effektiv og rasjonell måte.

Saunders, Thornhill og Lewis (2009) skiller mellom tre hovedtyper forskningsdesign: *Utforskende*, *beskrivende* og *forklarende*. Et utforskende og eksplorativt forskningsdesign benyttes når det er gjennomført lite forskning omkring temaet tidligere. Hensikten med et slikt studie er å øke innsikten og forståelsen rundt et bestemt tema. Ettersom det er blitt forsket relativt lite på samhandling og kunnskapsutveksling mellom fast ansatte og konsulenter i oljebransjen, så er det naturlig for oss å benytte et utforskende forskningsdesign i denne studien. En utforskende metode gjør det mulig for oss å tilpasse forskningsspørsmålene underveis i studien, noe som også gjør det lettere å belyse nye aspekter og sammenhenger knyttet til kunnskapsdeling mellom fast ansatte og konsulenter.

3.1.1. Tilnæringsmåte

Det skilles mellom to ulike forskningstilnæringer; *induktiv og deduktiv*. Når en benytter den induktive tilnærmingen er hensikten å utvikle ny teori og nye hypoteser på bakgrunn av observasjoner og empiriske funn. Med den deduktive tilnærmingen er formålet å teste eksisterende teori med egne studier (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Den induktive metoden innebærer altså at det gjennomføres forskning før det utvikles teori, mens deduksjonsmetoden innebærer at en gjennomgår eksisterende teori før en forsker.

Det at formålet med denne oppgaven er å belyse et mindre utforsket tema gjør at det er fordelaktig for oss å benytte den induktive forskningsmetoden i denne studien. En slik tilnærming samsvarer med studiens formål; å forsøke og utvikle ny teori på bakgrunn av de observasjoner som gjøres. Samtidig vil det være nyttig å ha et teoretisk utgangspunkt for forskningen. I denne studien vil vi derfor benytte både den induktive og den deduktive metoden. Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å se hvordan våre funn samsvarer med eksisterende teori, samtidig som vi vil forsøke se etter nye aspekter og sammenhenger knyttet til kunnskapsdeling.

3.2. Empirisk kontekst - Kunnskapsutveksling i olje og gasssektoren

Årsaken til at vi har valgt olje- og gasssektoren som utgangspunkt for vår utredning er på bakgrunn av at det forekommer en betydelig bruk av atypisk arbeidskraft i denne sektoren, og at det har forekommet lite forskning sektorens bruk av konsulenter tidligere. Olje og gassnæringen er den desidert viktigste næringen her i landet og står alene for omlag 25 prosent av all verdiskapning her til lands (SSB, 2011). Norge er nummer femten på listen over de mest petroleumsproduserende landene i verden, og petroleumsutvinningen i de tre havområdene Nordsjøen, Norskehavet og Barentshavet tilsvarer omlag 3 prosent av verdens petroleumsproduksjon (CIA, 2012).

Store fleksibilitetsbehov og en nærmest umettelig etterspørsel etter kompetent arbeidskraft gjør at det i petroleumsnæringen har vokst frem et arbeidsmarked med en

stor andel konsulenter og andre atypiske ansatte. Oljeselskapene benytter i dag konsulenter både i kjernevirksomhet og i lederposisjoner, og er på mange måter avhengig av tilførselen av kompetanse fra konsulenter (Nesheim, Tobiassen & Fahle, 2012; Nesheim, 2011). Spesielt konsulenter med spesialkompetanse og lang teknisk erfaring er svært ettertraktet. Seksjonsleder for olje og gass i Norges Rederiforbund, Thomas Saxegaard, mener konkurransen om arbeidskraft på norsk sokkel vil tilspisse seg ytterligere i tiden fremover. Saxegaard hevder høy oljepris og nye funn på norsk sokkel vil medføre at behovet for arbeidskraft i det norske riggmarkedet alene vil øke med 60 prosent frem til år 2016 (Saxegaard, 2012).

Administrerende direktør, Steinar Riise, i selskapet Ocean Installer mener også at konkurransen om den kvalifiserte arbeidskraften vil tilta i tiden fremover: «Det utdannes så få ingeniører og andre med relevant teknologisk utdanning i Norge at vi ikke engang vil dekke inn en tredel av den kompetansen som trengs i petroleumsnæringen, kraftutbyggingen og den høyteknologiske industrien i Norge de neste fem til ti årene» (Riise, 2012). Utfordringen for oljeselskapene er at de ikke vet hvordan de skal mette behovet for arbeidskraft i fremtiden. Arbeidsmarkedet er allerede meget stramt, og det er ikke utenkelig at bruken av konsulenter vil komme til å øke i takt med en tiltakende aktivitet på norsk sokkel i tiden fremover.

Den norske oljegiganten Statoil er et godt eksempel på et oljeselskap som benytter en betydelig andel konsulenter i sin virksomhet. Selskapet, som er det 13 største oljeselskapet i verden (Forbes, 2012), produserte i 2011 olje og gass for i overkant av 1,2 milliarder kroner daglig (Statoil, 2011). Ved utgangen av 2011 hadde selskapet i overkant av 9 500 fulltidsansatte på den norske sokkelen (Statoil, 2011). Ifølge HR-ansvarlig i Statoil, Frank Gullaksen (personlig kommunikasjon, 6. november 2012), hadde oljeselskapet omlag 2 150 innleide konsulenter i Norge. Gitt at antall fulltidsansatte i selskapet ikke endret seg nevneverdig fra utgangen av 2011 til november 2012, utgjør de innleide konsulentene rett i underkant av 20 prosent av den totale arbeidsstyrken i Statoil.

For at Statoil og de andre selskapene i oljenæringen fullt ut skal kunne dra nytte av deres innleide arbeidskraft, er de avhengig av at konsulentene blir godt integrert, og at

det legges til rette for samhandling og kunnskapsutveksling mellom fast ansatte og konsulenter. Samhandling og kunnskapsutveksling mellom medarbeidere med ulike bakgrunner er, som nevnt, utslagsgivende for bedrifters innvasjons- og konkurranseevne. Oljebransjens sentrale betydning i Norge, og viktigheten av kunnskapsdeling mellom fast ansatte og de mange konsulentene i bransjen, er med på å gjøre denne studien aktuell.

3.3. Valg av intervjuobjekter

For å være i stand til å samle inn et variert empirisk materiale, ønsket vi å gjennomføre intervjuer med personer med ulike perspektiver på bruken av konsulenter i oljebransjen. Et bredt empirisk materiale der man intervjuer arbeidstakere med ulike tilknytninger hos forskjellige arbeidsgivere vil kunne gi et balansert innblikk i oljeselskapenes bruk av konsulenter, og dermed fungere som et godt utgangspunkt for analysen. Det var samtidig viktig at intervjuobjektene kunne betegnes som høyt kompetente og at de hadde lang erfaring med oljeselskapenes bruk av konsulenter.

Det viste seg å være utfordrende å få tilgang til kompetente intervjuobjekter, og vi brukte innledningsvis mye tid på dette arbeidet. Vi forsøkte blant annet å komme i kontakt med potensielle intervjuobjekter gjennom diverse bemanningsbedrifter. Til tross for at vi både per telefon og e-post kontaktet omlag 15 ulike bedrifter, ga dette arbeidet lite resultater i form av intervjuavtaler. Det var først da vi kontaktet personer vi enten hadde en fjern eller nær relasjon til, at det var enklere å få i stand intervjuavtaler. De tre personene vi kjente fra tidligere hadde alle lang erfaring og til dels mange kontakter i oljebransjen. Disse personene hjalp oss med å komme i kontakt med egnede intervjuobjekter. Vår empiriske undersøkelse er basert på dybdeintervjuer med intervjuobjekter fra tre ulike bedrifter. Fra den ene operatørbedriften intervjuet vi fire konsulenter, to faste ansatte fra ulike avdelinger, én seksjonsleder, én prosjektleder, samt én personalsjef. Videre intervjuet vi én konsulent fra en annen operatørbedrift og én seksjonssjef fra en servicebedrift. Til sammen ble det gjennomført 11 dybdeintervjuer.

Alle intervjuobjektene, med unntak av en, har lang erfaring fra oljebransjen, og flere av dem har jobbet på både driftsavdelinger og med prosjektarbeid. Samtlige intervjuobjekter har høyere teknisk utdanning og kan betegnes som høyt kvalifiserte arbeidstakere. I tillegg har en av de fast ansatte lang erfaring fra konsulentyrket, samt at flere av konsulentene tidligere vært fast ansatt. Det at flere av intervjuobjektene har erfart både hvordan det er å være internt og eksternt tilknyttet en bedrift gjør at disse kan gi oss et flersidig perspektiv på hvordan det er å jobbe som konsulent. Vi var i utgangspunktet interessert i å få et kjønnsvarierte respondentutvalg. Da oljebransjen er en til dels mannsdominert sektor, var vi imidlertid klar over at det kunne bli krevende å få tak i kvinnelige intervjuobjekter. Vi endte til slutt opp med å intervjué én kvinne og ti menn. Respondentene har et aldersspenn fra begynnelsen av 30-årene til slutten av 50-årene.

3.4. Forskningsmetode

Et utforskende forskningsdesign inngår i det man kaller en kvalitativ studie. Kvalitative studier skiller seg fra kvantitative studier ved at man søker ny innsikt fremfor å teste en hypotese statistisk. En kvalitativ metode er hensiktsmessig å benytte dersom en ønsker undersøke få enheter grundig, og hvis en er interessert i å utvikle nye teorier eller hypoteser (Jacobsen, 2005). En slik metode er dessuten egnet til å få frem nyanser ved de innsamlede dataene. Ifølge Thagaard (2009) muliggjør en kvalitativ metode for at man i større grad skal kunne se en sammenheng ut ifra innsamlede data i tillegg til at metoden øker ens evne til å forstå respondenters atferd, da svarene blir beskrevet med ord og ikke tall.

Det finnes tre ulike metoder for å innhente kvalitative primærdata: observasjon, gruppeintervju og individuelle intervjuer (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Vi har i denne studien valgt å samle inn primærdata ved hjelp av individuelle dybdeintervjuer av typen semistrukturerte, da en slik metode er egnet til å gi oss et innblikk i respondentenes oppfatninger om de aktuelle temaene. Individuelle intervjuer er, ifølge Saunders, Thornhill og Lewis (2009), hensiktsmessig å bruke når en ønsker å forstå

respondenters ulike valg, og ønsker å få kjennskap til respondentenes holdninger, refleksjoner, opplevelser og vurderinger.

Semistrukturerte intervjuer blir mye brukt i *utforskende* studier, og fokuserer på å komme fram til *hvorfor* ting er som det er. Slike intervjuer gjennomføres som en løs dialog mellom forskeren og intervjuobjektet, der forskeren styrer gangen i samtalen. Fordelen med en slik forskningsmetode er at man enkelt kan tilpasse spørsmålene både i forkant av intervjuene og underveis i intervjuene. Samtidig har man i en intervjusituasjon muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, slik at intervjuobjektene kan utdype sine svar ytterligere. Det at intervjuet gjennomføres som en dialog, gjør at misforståelser kan unngås. Både intervjuer og intervjuobjekt kan i slike intervjuer enkelt stille oppklarende spørsmål, noe som kan påvirke studiens validitet positivt (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009).

I forkant av semistrukturerte intervjuer er det vanlig for intervjueren å lage en liste med tema og potensielle spørsmål. Denne listen kalles for intervjuguide. Intervjueren står fritt til å variere spørsmålene fra intervju til intervju og til å vektlegge enkelte temaer mer enn andre. Semistrukturerte intervjuer er hensiktsmessige å benytte dersom spørsmålene en ønsker svar på er åpne og komplekse, og dersom rekkefølgen på spørsmålsstillingen av og til må varieres (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2008). Ved å benytte semistrukturerte intervjuer vil vi kunne få større innsikt i intervjuobjektene ulike vurderinger og refleksjoner. Dette vil bidra til å øke vår forståelse for kjente og ukjente faktorer knyttet til kunnskapsdeling mellom arbeidstakere med ulik tilknytning til arbeidsgiveren.

3.5. Innsamling av data

Vi vil nå se nærmere på hvordan dataene ble samlet inn i denne studien; hvordan intervjuguiden ble konstruert og hvordan intervjuene ble gjennomført.

3.5.1. Intervjuguide

Et semistrukturert intervju kjennetegnes ved at intervjueren benytter en intervjuguide som rammeverk (se vedlegg 1). Intervjuguiden, som gjerne blir satt sammen i løpet av en forstudie, inneholder en liste med relevante temaer og potensielle spørsmål (Thagaard, 2009). Vi utarbeidet intervjuguiden i løpet av en forstudie der vi gjennomgikk relevant forskningslitteratur i tillegg til at vi gjennomførte en bakgrunnssamtale med en konsulent i oljebransjen. Bakgrunnssamtalen med konsulenten ga oss bedre innsikt i hvordan oljeselskapene er organisert og hvordan konsulenter blir benyttet. En slik forstudie er i tråd med den induktive forskningstilnærmingen. Gode forberedelser er dessuten sett på som en forutsetning for en vellykket intervjuprosess (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009).

Vi utarbeidet én intervjuguide for konsulenter, én for fast ansatte og én for prosjektledere og avdelingsledere. Bakgrunnen for å lage flere intervjuguides hadde sammenheng med at spørsmålene på den måten bedre kunne tilpasses intervjuobjektens ulike ståsteder. Intervjuguiden ble laget slik at spørsmålene kom i en tematisk og mest mulig logisk rekkefølge. Dette gjorde at det var enklere å gjennomføre intervjuene systematisk, ved at man fikk en bedre oversikt over hvilke temaer man hadde vært innom, og hvilke tema som gjensto. Rekkefølgen i intervjuguiden ble likevel ikke fulgt slavisk, da vi forsøkte å tilpasse spørsmålene etter hvordan de enkelte samtaler forløp. Det at vi ikke låste oss til å kun benytte spørsmålene i intervjuguiden, medførte at intervjuene forløp nokså forskjellig. I tillegg til relevante spørsmål, inneholdt intervjuguiden en introduksjon der vi kort presenterte oss selv og bakgrunnen for studien. I tillegg informerte vi om hvordan selve intervjuet ville foregå.

3.5.2. Gjennomføring av intervjuene

Vi kontaktet først de aktuelle intervjuobjektene per telefon før vi sendte ut et informasjonsskriv per e-post. I informasjonsskrivet fikk intervjuobjektene ytterligere informasjon om studiet og selve intervjuprosessen (se vedlegg 2). Deretter ble tid og sted for det enkelte intervju avtalt per e-post. Intervjuene fant sted i Oslo og Bergen i tidsrommet oktober og november 2012. Bakgrunnssamtalen, som ikke er en del det empiriske materialet, fant sted i Oslo i september. De øvrige intervjuene fant sted enten i

møterom i selskapenes lokaler, eller i andre egnede møterom. To av intervjuene ble gjennomført ved hjelp av videokonferanseutstyr, da dette passet best for intervjuobjektene. Vi var tilpasningsdyktige på valg av lokasjon da det var viktig for oss at intervjuobjektene følte seg komfortable i omgivelsene intervjuene fant sted.

Vi startet alle intervjuene med å fortelle kort om oss selv, og ved å gi respondenten ytterligere informasjon om studiet og selve intervjuprosessen. Videre ble respondentene bedt om å signere en samtykkeerklæring (se vedlegg 3).

Samtykkeerklæringen informerte intervjuobjektene om at intervjuet ville bli anonymisert og at samtalen ville bli tatt opp på bånd. Vi presiserte samtidig at intervjuene ville bli transkribert, samt at både opptakene og transkriberingene ville bli slettet etter endt studie. At intervjuene ble anonymisert, slik at uttalelsene hverken kan føres tilbake til det enkelte intervjuobjekt eller selskapene de jobber for, medførte forhåpentligvis at intervjuobjektene følte seg tryggere i intervjusituasjonen, og at de dermed kunne uttale seg friere.

Ved å benytte diktafon kan man som intervjuer i større grad konsentrere seg om å stille konstruktive oppfølgings spørsmål fremfor å notere alt av hva respondenten sier (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Ved å benytte diktafon er man samtidig sikret å få med alle intervjuobjektens uttalelser, slik at man unngår å gå glipp av potensielt viktige momenter. Utfordringen med å ta opp intervjuene er at respondentene kan syntes dette er noe ubehagelig og at de i større grad kan vegre seg for å snakke fritt. Ingen av intervjuobjektene hadde imidlertid innvendinger mot at vi benyttet diktafon. Selv om intervjuene ble tatt opp på bånd, sørget vi for å notere ned viktige momenter underveis. Vi la spesielt vekt på forsøke å beskrive respondentenes ikke-verbale kommunikasjon, da denne ikke blir plukket av opptakeren. Eksempler på slik ikke-verbal kommunikasjon er kroppsspråk og ansiktsuttrykk.

Under intervjuene la vi vekt på å stille åpne spørsmål. Dette var for å unngå at intervjuobjektens svar kunne bli påvirket og farget av våre personlige tolkninger og meninger. Etter å ha erfart hvilke spørsmål som ga relevante og fruktbare svar, endret vi noe på intervjuguiden underveis. Enkelte spørsmål ble lagt til, mens andre ble omformulert. Det var viktig for oss å legge til rette for gode dynamiske intervjuer. Vi

fokuserte spesielt på det å være gode lyttere, da man ved å gjøre dette i større grad får med seg viktige detaljer og kan stille konstruktive oppfølgingsspørsmål. Intervjuene varte mellom 45 og 90 minutter. Vi var generelt meget fornøyd med utbyttet av intervjuprosessen. Intervjuobjektene hadde mye på hjertet og de syntes temaet var interessant.

3.6. Analyse av dataene

3.6.1. Klassifisering av data

Nokså raskt etter at hvert enkelt intervju var gjennomført, prioriterte vi å transkribere lydopptakene. Å transkribere vil si å reprodusere muntlig samtale til skriftlig språk (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Transkriberingsprosessen tok til dels mye tid, da det er viktig å forsøke å transkribere så nøyaktig som mulig, slik at minst mulig informasjon går tapt. Vi erfarte at transkriberingsprosessen gjorde at vi fikk mer innsikt og oversikt over de innsamlede dataene. Etter å ha gjennomført transkriberingen, sørget vi for å slette lydopptakene fra intervjuene. Dessuten ble navnene til intervjuobjektene utelatt fra transkriberingsdokumentene ved at vi stedet benyttet en tallkode for hver respondent. Dette gjorde vi for å sikre respondentene full anonymitet.

Etter dette startet arbeidet med å summere og kategorisere datamaterialet. Når man summerer dataene selekterer man ut den viktige og sentrale informasjonen fra hvert enkelt intervju (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). På denne måten reduserer man mengden informasjon slik at datamateriale blir mer håndterlig. Når man kategoriserer dataene innebærer det at man utvikler kategorier, for så å sortere sentrale utdrag av dataene inn i de ulike kategoriene. Ved å sortere datamaterialet har man i større grad muligheten til å kunne sammenligne materialet, og lete etter fellestrekk.

Vi valgte å kategorisere sentrale utdrag av intervjuene etter temaene presentert i teoridelen av utredningen. Ved å sortere sentrale utdrag av datamaterialet inn i de ulike kategoriene, får man en større oversikt over materialet, og man kan i større grad sammenligne respondentenes uttalelser. Denne fremgangsmåten gjorde det lettere for oss å se etter fellestrekk, ulikheter og nyanser i det empiriske materialet.

Ved å kategorisere dataene etter temaene i teorikapittelet, får man samtidig muligheten til å sammenligne uttalelsene opp mot eksisterende teori. En slik fremgangsmåte er i tråd med den deduktive tilnæringsmåten, beskrevet av Saunders, Thornhill og Lewis (2009), der formålet er å teste eksisterende teori med egne studier. Kategoriseringen av dataene tok til dels mye tid, men vi fikk til gjengjeld en svært god innsikt i datamaterialet ved å kategorisere på denne måten.

3.6.2. Reliabilitet og validitet

Vi skal nå se på reliabiliteten og validiteten til den gjennomførte forskningsprosessen. Hensikten med en slik gjennomgang er å vurdere kvaliteten på de empiriske funnene, da et godt forskningsdesign er avgjørende for å redusere muligheten for uriktige konklusjoner (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009).

3.6.2.1. Reliabilitet

Reliabilitet omhandler innsamlingsmetoden og analysemetodens pålitelighet. En pålitelig studie er, ifølge Saunders, Thornhill og Lewis (2009), en studie med troverdige funn. Det innebærer at det er stor sannsynlighet for at en tilsvarende studie finner lignende empiriske funn. Ettersom det i kvalitative studier er rom for både misforståelser og feiltolkninger, kan slike studiers troverdighet i enkelte tilfeller bli trukket i tvil. I kvalitative studier er det derfor svært viktig å forsøke og redusere mulighetene for kommunikative feilkilder.

En kvalitativ studies pålitelighet kan for eksempel trues av interviewer bias og response bias. Interviewer bias forekommer når intervjuer ilegger respondentenes uttalelser en overdreven subjektiv tolkning. Særlig uklare utsagn kan være utsatt for feiltolkninger. I en intervjusituasjon er det også en viss fare for at respondentens svar kan påvirkes av intervjusituasjonen. Dette kalles response bias. Respondenter kan eksempelvis påvirkes av tid og sted for intervjuet, de kan misoppfatte intervjuerens spørsmål, eller de kan velge å gi uærlige svar. Respondentens svar kan dessuten påvirkes av deres persepsjon av intervjueren. Intervjuer har med andre ord ingen garanti for at respondentene avgir ærlige svar (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009).

I denne studien har vi lagt vekt på at respondentene skulle føle seg så komfortable som mulig i intervjusituasjonen. Vi har, som nevnt, latt intervjuobjektene bestemme tid og sted for intervjuene. Det eneste kravet vi hadde var at intervjuene ble foretatt på møterom, der man kunne sitte uforstyrret. For å unngå at intervjuobjektene ble stresset på noen måte, beregnet vi god tid til hvert intervju. Dette gjorde at samtlige intervjuobjekter rakk å svare på alle våre spørsmål, i tillegg til at de ble gitt anledning til å utdype om det eventuelt var andre aspekter som kunne være relevante for studien. For å unngå å påvirke respondentene, la vi dessuten vekt på å stille åpne spørsmål og vi forsøkte å unngå potensielt ledende spørsmål. Det at vi benyttet en intervjuguide som rammeverk har også vært med på å redusere potensielle feilkilder, ettersom økt struktur øker intervjuets reliabilitet (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009).

Til tross for dette kan en ikke garantere at en tilsvarende studie ville gitt de samme empiriske funnene. De empiriske funnene i en slik studie er blant annet helt avhengig av hvilke spørsmål en velger å stille. Oppfølgingsspørsmålene i en tilsvarende studie vil eksempelvis kunne skille seg fra de som er blitt benyttet i denne studien, og man vil således kunne få andre svar. På tross av at respondentene i denne studien er blitt gitt full anonymitet, så er det likevel en viss fare for at de er tilbakeholdne med å fortelle om spesifikke forhold på arbeidsplassen. Vi har i løpet intervjuprosessen imidlertid ikke sett tegn på at noen av respondentene har gitt avvikende og feilaktige svar. At man får sannferdige svar er likevel ikke noe man kan vite med sikkerhet.

Det at man benytter lydopptaker kan potensielt påvirke reliabiliteten i et intervju (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Dette skyldes at intervjuobjektene kan la seg påvirke av at samtalen blir tatt opp, og at svarene de avgir formes som følge av dette. Vi erfarte at ingen av respondentene i denne studien hadde nevneverdige innvendinger mot at vi benyttet lydopptaker. Man kan imidlertid ikke forsikre seg om at svarene hadde vært annerledes dersom vi ikke hadde brukt lydopptaker. Det at vi forsikret intervjuobjektene om at uttalelsene ville bli anonymisert, kan potensielt ha gjort respondentene mer komfortable med intervjusituasjonen.

Det at intervjuene ble transkribert ordrett mener vi har bidratt til å bevare funnenes reliabilitet. Subjektive tolkninger har i liten grad fått prege analysen, og svært lite

informasjon har gått tapt i transkriberingsprosessen. Vi konkluderer alt i alt med at denne studien har en relativt høy reliabilitet og kan ansees som troverdig.

3.6.2.2. Validitet

Validitet referer til i hvilken grad en studie nøyaktig måler det den har til hensikt å gjøre, og hvorvidt valgte forskningsmetode er egnet til å finne virkelige empiriske funn (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Validitet deles ofte opp i intern og ekstern validitet. *Intern validitet* tar for seg de empiriske funnenes holdbarhet, og hvorvidt resultatene stemmer overens med virkeligheten. Med andre ord kan en si at en studies interne validitet tar for seg hvorvidt forskergruppen har fått tilgang til intervjuobjektene kunnskap, og hvorvidt denne kunnskapen er blitt gjengitt i studien slik at meningsinnholdet fra respondentene forblir det samme.

Kvalitative studier har den fordel at både intervjuer og intervjuobjekt enkelt kan stille oppklarende spørsmål, i tillegg til at man kan få respondentene til å utdype svarene sine. I denne studien har vi lagt vekt på å legge til rette for dynamiske samtaler, og vi har generelt sett hatt elleve nokså fruktbare intervjuer. I tillegg til dette satte vi oss grundig inn i relevant teori før intervjuprosessen, og vi leste oss opp på oljebransjen. Dette er noe som kan ha bidratt til å hindre misforståelser underveis i intervjuprosessen, og således vært med å styrke studiens interne validitet. På dette grunnlaget anser vi studiens interne validitet til å være høy.

Ekstern validitet henviser til i hvilken grad de empiriske funnene kan generaliseres til tilsvarende sammenhenger (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Kvalitative studier skiller seg fra kvantitative studier ved at man søker ny innsikt fremfor å teste en hypotese statistisk. Hensikten med slike studier er i liten grad å generalisere til større populasjoner. I denne studien har vi intervjuet relativt få respondenter og funnene kan i liten grad generaliseres. Studiens eksterne validitet er derfor lav.

Vi konkluderer altså med at den interne validiteten i denne studien er høy, mens den eksterne validiteten er lav på grunn av studiets forskningsdesign.

3.6.3. Ethiske vurderinger

Vi var på forhånd klar over at vi ville møte på etiske utfordringer underveis i studiet. Det er spesielt under datainnsamlingen at forskere ofte er nødt til å ta visse etiske hensyn (Silverman, 2001). I intervjuprosessen kan det eksempelvis forekomme etiske utfordringer knyttet til frivillighet, konfidensialitet og tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt. Det er, ifølge Saunders, Thornhill og Lewis (2009) viktig å være bevisst de etiske aspektene ved måten man velger å samle inn data på, hvordan dataene analyseres, samt hvordan man velger å fremstille de empiriske funnene. Dette for å unngå at forskningen på noen måte påvirker respondentene, deres organisasjoner eller andre.

I utvelgelsesfasen var vi nøye med å informere alle potensielle intervjuobjekter om intervjuprosessen og hensikten med studien. Det var viktig for oss at ingen av respondentene følte seg presset til å delta, og at samtlige stilte opp på frivillig grunnlag. Av etiske hensyn sendte vi i tillegg ut et informasjonsskriv og fikk respondentene til å undertegne en samtykkeerklæring. I samtykkeerklæringen ble gjort klart for respondentene at de hadde mulighet til å trekke seg innen 14 dager etter at intervjuene var gjennomført. Dette var for å unngå at noen respondenter ble en del av studien mot deres vilje .

Kvaliteten på det empiriske materialet i denne studien har vært avhengig av respondentenes tillit. Det var viktig for oss å ivareta denne tilliten også etter at intervjuene var gjennomført. I analysearbeidet har vi lagt vekt på å ivareta respondentenes anonymitet. Etter transkriberingen ble samtlige lydopptak slettet, og intervjuobjektene omtales i studien kun etter deres stillingsbeskrivelse.

4. Analyse

Vi vil nå presentere de empiriske dataene og samtidig drøfte funnene opp mot eksisterende teori. Innledningsvis tar vi for oss bruken av konsulenter. Deretter ser vi på de ulike motivene for inngå atypiske arbeidsforhold, før vi til slutt omtaler de ulike faktorene som påvirker kunnskapsdeling mellom konsulenter og faste ansatte.

4.1 Bruken av eksterne konsulenter

4.1.1 Omfang

Samtlige respondenter i denne studien forteller at fast ansettelse er den vanligste tilknytningsformen i deres bedrifter. Ved fast ansettelse har arbeidstakeren en fast arbeidsavtale med arbeidsgiveren, som gjelder på ubestemt tid. Ifølge Kalleberg (2000) er fast ansettelse den tilknytningsformen med størst forutsigbarhet for begge parter. Respondentene kunne samtidig fortelle at bruken av innleide konsulenter i oljebransjen er svært utbredt. Samtlige av innleiebedriftene ønsket i utgangspunktet å leie inn konsulentene via større bemannings- eller konsulentbedrifter. Som personalsjefen i operatørbedrift 1 sier:

«Vi leier ikke inn enkeltmannsforetak. Konsulentene leies inn via konsultentselskaper som vi har rammeavtaler med. Dette gjøres fordi det forenkler prosessen med hensyn til administrasjon, seriøsitet og kapasitet.»

Når selskapene leier inn konsulentene på denne måten oppstår det trepartsrelasjoner, ettersom konsulentene har én arbeidsgiver og én oppdragsgiver. Årsaken til at innleieselskapene ønsker å organisere innleie på denne måten, er fordi dette forenkler innleieprosessen og gjør den mer oversiktlig. Dette er hovedsakelig fordi innleiebedriftene får færre utleievirksomheter å forholde seg til. En annen årsak til at innleieselskapene benytter rammeavtaler i innleieprosessen, er fordi dette styrker deres forhandlingsposisjon, slik at innleieratene presses nedover:

«Selskapet har nå fått samlet forhandlingsstyrken mot konsulentmarkedet. Det har blitt innført et felles ratesystem. Samlet sett har det blitt en bedre struktur. Når en

rammeavtale skal fornyes, legges denne ut på anbud. Konkurransen bidrar til at ratene presses nedover.»

Personalsjef, operatørbedrift

Konsulenter utgjorde mellom 10 og 50 prosent av arbeidsstyrken på avdelingene og prosjektene til respondentene i denne studien. Seksjonslederen i servicebedriften kunne fortelle at de på deres prosjekter forsøkte å benytte maksimalt 40 prosent innleid arbeidskraft:

«Målet vårt er å bruke maksimalt 40 prosent innleid arbeidskraft. Fordelingen mellom fast ansatte og konsulenter på våre ulike prosjekter varierer i dag mellom en 30 og 50 prosent. Årsaken til det er at vi ønsker og holde fordelingen under 40 prosent er fordi vi ønsker å ha en god kontroll på de ulike prosjektene.»

Seksjonslederen i operatørbedrift 1 kunne på sin side fortelle at de i deres avdelinger forsøkte å holde andelen konsulenter på omlag 30 prosent. Alle bedriftene vi har vært i kontakt med sier de ønsker en viss andel konsulenter i sin virksomhet. De siste årene har etterspørselen etter kompetent arbeidskraft i oljebransjen oversteget tilbudet, noe som har ført til et stramt arbeidsmarked. Mye av årsaken til den betydelige etterspørselsøkningen skyldes at oljeprisen har firedoblet seg på 10 år (Ycharts, 2012). I tillegg har man de seneste årene gjort nye betydelige petroleumsfunn på norsk sokkel. Olje- og gassfunnene har tilført ny optimisme til den norske oljebransjen, og aktiviteten er igjen økende. Mangelen på personell gjør at mange oljeselskaper har sett seg nødt å leie inn arbeidskraft for å klare og håndtere det høye aktivitetsnivået. Prosjektlederen i operatørbedrift 1 legger eksempelvis ikke skjul på at deres bedrift er avhengig av bidraget fra konsulentene for å håndtere dagens arbeidsmengde:

«Vi hadde ikke klart oss uten konsulentene.»

Prosjektleder, operatørbedrift

Flere av respondentene med lederansvar i en av innleiebedriftene uttaler at det er vanlig å undersøke tilgjengeligheten av intern arbeidskraft før behovet utlyses. Dette bekrefter blant annet seksjonslederen i servicebedriften:

«Vi ser først om vi har en egen ansatt med nødvendig kompetanse før vi ansetter en konsulent. Dersom det ikke finnes nødvendig kompetanse internt så vil vi ansatte en konsulent, for å så behandle konsulenten på samme måte som fast ansatte».

Seksjonsleder, operatørbedrift

Seksjonslederen i operatørbedrift 1 kunne fortelle at de gjennomfører grundige behovsanalyser før de leier inn konsulenter. Dette gjør de, ifølge han, for å undersøke hva slags kompetanse de trenger, slik at bedriften i større grad skal kunne finne egnede arbeidstakere:

«Vår oppgave er å finne konsulenter som fyller de arbeidsoppgavene vi etterspør. Vi analyserer behov og ser om konsulentenes kompetanse matcher våre behov. Vi ser i tillegg om det er andre ting vi kan bruke konsulenten til mens han jobber hos oss, og forsøker å styre kompetanseporteføljen på tvers av prosjekter. På den måten prøver vi å tenke lenger enn kun ett behov av gangen.»

4.1.2 Arbeidsoppgaver

I oljebransjen defineres et prosjekt som den delen av aktiviteten som omhandler realisering av olje- og gassfelt i form av fysiske anlegg, som for eksempel oljeplattformer, flytende produksjonsanlegg og landanlegg. Et prosjekt består av ulike faser, og bruken av innleide konsulenter varierer avhengig av hvilken fase prosjektet er i.

Prosjektlederen i operatørbedrift 1 forteller at vanlig prosedyre i planleggingsfasen av et prosjekt blant annet er å lage en overordnet plan på hvor mange ansatte og konsulenter det er behov for. I denne fasen blir det laget utdypende jobbeskrivelser og funksjonsbeskrivelser for hver enkelt ansatt. I planleggingsfasen av prosjektene er det, ifølge prosjektlederen, svært få konsulenter involvert:

«Når et prosjekt er i en tidlig fase brukes det omtrent kun faste ansatte. Fra og med forprosjekteringsfasen begynner det å komme det inn konsulenter – kanskje opp til en 20 – 25 prosent. Etter vært som man begynner å gjennomføre prosjektet har man bruk for flere og flere konsulenter. Mot slutten av et prosjekt er det nesten ikke flere faste ansatte igjen.»

Prosjektlederen i operatørbedrift 2 bekrefter at også de forsøker å benytte faste ansatte i de tidlige prosjektfasene, og at de intensiverer bruken av konsulenter underveis i prosjektene. Årsaken til at bedriftene ønsker å bemanne prosjektene på denne måten er fordi bedriftene ønsker å benytte fast ansatte i det strategiske arbeidet. Konsulenter blir på sin side prioritert i gjennomføringsfasen:

«Vi vil at våre faste ansatte er med på konseptutvikling og planlegging, også benytter vi konsulenter i gjennomføringsfasen. Selv om konsulenter bidrar med kompetanse, er kapasitetsbidraget fra disse viktigere.»

Prosjektleder, operatørbedrift

Majoriteten av konsulentene hos de tre innleiebedriftene i denne studien hadde teknisk ingeniørbakgrunn. De fleste konsulentene hos disse bedriftene med jobbet på utbedrings- og modifikasjonsprosjekter, men det ble også benyttet en god del konsulenter i innkjøps- og driftsavdelingene. Seksjonslederen i servicebedriften uttalte følgende:

«Majoriteten av de innleide konsulentene jobber på tekniske prosjekter, men vi leier også inn konsulenter til å fylle helt andre behov.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

4.1.3 Fast ansatte foretrekkes i nøkkelposisjoner

Ifølge Atkinson (1984) burde bedrifter forsøke å begrense bruken av innleid arbeidskraft til arbeidsoppgaver knyttet til bedriftens kjernevirksomhet. Dette er fordi Atkinson mener bedrifters nøkkelkompetanse burde besittes av motiverte arbeidstakere med langsiktige relasjoner, og ikke av konsulenter da disse gjerne er mindre tilknyttet bedriften. Aktørene vi snakket med kunne alle fortelle at fast ansatte ble prioritert til bedriftenes nøkkelposisjoner. Seksjonslederen i servicebedriften uttalte blant annet følgende:

«Prosjektene skal gjennomføres etter våre metoder og vi ønsker derfor å ha våre fast ansatte i nøkkelposisjoner. Selv om en konsulent muligens har mer erfaring enn en fast ansatte så vil vi prioritere å gi den fast ansatte stillingen med mest ansvar.»

Seksjonslederen kunne videre fortelle at de innleide konsulentene ble satt i nøkkelposisjoner i de tilfellene der dette var den eneste løsningen. Bedriften var i slike tilfeller nøye med å kommunisere med sine fast ansatte om hvorfor konsulentens kvalifikasjoner gjorde vedkommende spesielt egnet for en nøkkelposisjon. Dette ble gjort for å unngå misnøye blant de fast ansatte. Bedriften ønsket ikke at fast ansatte skulle føle seg forbigått i de tilfeller der konsulenter ble satt i nøkkelposisjoner. Personalsjefen i operatørselskapet kunne fortelle om en lignende praksis i deres virksomhet:

«Faste ansatte blir gitt fortrinnsrett dersom det dukker opp en spennende jobb i selskapet. Dette informerer vi konsulenter om før de begynner å jobbe hos oss. Vi ønsker å ha egne ansatte i strategisk viktige posisjoner. Vi ønsker at konsulenter skal gå inn i mer underordnede roller, som ikke er strategiske.»

Personalsjef, operatørbedrift

Konsulenten i servicebedriften kunne bekrefte at fast ansatte blir gitt fortrinnsrett på nøkkelposisjonene:

«Nøkkelposisjoner blir i all hovedsak gitt fast ansatte. Konsulenter blir gitt mer perifere oppgaver som fagspesialister.»

Konsulent, servicebedrift

En av de fast ansatte i operatørbedrift 1 kunne fortelle at han hadde opplevd å bli tildelt tilsvarende arbeidsoppgaver som en mer erfaren konsulent. Vedkommende mente dette hadde sammenheng med at konsulenter har mer å bevise ovenfor arbeidsgiveren:

«Jeg var innom en avdeling, hvor jeg jobbet sammen med en konsulent som hadde et par års mer erfaring enn meg. Til tross for det fikk vi de samme arbeidsoppgavene. Det mener jeg har en sammenheng med at konsulentene må bevise mer enn de fast ansatte. Konsulenten må bevise at han er verdig oppgaven, mens jeg har allerede har bevist det gjennom at jeg er fast ansatt»

Fast ansatt, operatørbedrift

Det at fast ansatte ser ut til å bli prioritert til nøkkelposisjoner kan imidlertid slå feil ut, skal man tro en erfaren konsulent. Han mener praksisen med å utelukkende gi lederansvar til fast ansatte har fått betydelige negative konsekvenser for en spesifikk oljeservicebedrift. Bedriften har, ifølge konsulenten, ved flere anledninger satt unge og uerfarne fast ansatte til å lede erfarne konsulenter. Konsulenten mener dette har kostet bedriften dyrt:

«Det har ikke fungert spesielt bra, for å si det mildt. En slik organisering har antagelig kostet selskapet millioner av kroner som følge av idiotiske avgjørelser tatt av disse unge lederne. Skal man på død og liv ha egne ansatte i lederposisjoner kan det potensielt slå veldig feil ut, dersom man ikke tar noe hensyn til kompetanse og hva man konkret kan bidra med på prosjektet.»

Konsulent, operatørbedrift

Matusik og Hill (1998) mener det for bedrifter i dynamiske omgivelser kan være hensiktsmessig å benytte eksterne arbeidstakere i kjernevirksomheten. De mener eksterne arbeidstakeres inntreden i strategisk viktige posisjoner potensielt kan være nyskapende og innovativt, ved at konsulentene bidrar med ny kunnskap og nye ideer. Den fast ansatte i driftsavdelingen i operatørbedrift 1 forteller at det i deres avdeling er minimale skiller mellom konsulenter og fast ansatte. Ifølge han er den eneste forskjellen at konsulenter blir noe mindre involvert i strategisk arbeid.

Ifølge konsulenten i operatørbedrift 2 blir konsulenter gitt nøkkelposisjoner dersom bemanningssituasjonen tilsier det og dersom lederen på det enkelte prosjekt er åpen for det. Når det er knapphet på arbeidskraft kan konsulenter, ifølge han, bli gitt nærmest alle typer arbeidsoppgaver. En konsulent i operatørbedrift 1 mener at fast ansatte blir prioritert til nøkkelposisjoner fordi bedriftene ønsker å utvikle arbeidstakerne sine, og fordi de ønsker å holde en del av kompetansen internt i organisasjonen. Konsulenten mener dette er spesielt fremtredende i driftsdelen av oljebedriften, der majoriteten av lederne ofte er fast ansatte.

«Fast ansatte og konsulenter jobber sammen, men har forskjellige oppgaver. De fast ansatte blir på mange måter våre oppdragsgivere. Statoil ønsker nok at egne ansatte skal styre prosjektene.»

Konsulent, operatørbedrift

Seksjonslederen for innkjøp i operatørbedrift 1 legger ikke skjul på at de ønsker å besette nøkkelposisjonene med fast ansatte. Han forteller at de er restriktive med å sette konsulenter til å være evalueringsledere ved kontraktsforhandlinger, samt å la konsulentene være selskapets representanter i gjennomføringsfasen av kontrakter. Det at konsulenter i denne bedriften blir nedprioritert i nøkkelposisjoner har, ifølge seksjonslederen, ingenting å gjøre med at konsulentene ikke er kompetente nok. Dette gjøres fordi bedriften ønsker å beholde slik kompetanse internt og er en del av deres strategi.

«Enkelte kompetanseområdet ønsker vi å ha internt, mens det på andre områder ikke er så viktig å ha slik egenkompetanse, fordi vi vet vi kan kjøpe kompetansen i markedet når som helst. Kompetanse vi mener er en del av vår kjernevirksomhet ønsker vi å ha internt. Vi kan ikke basere vår langsiktige drift av kjerneområder på å leie inn konsulenter. Vi må ha en kjerne av egne ansatte og så kan vi fylle opp med konsulenter.»

Seksjonslederen anslår at avvik fra denne strategien forekommer 3-5 ganger i året, hvilket han påpeker er svært lite i forhold til oppgavemengden på deres avdelinger. Personalsjefen i samme operatørbedrift hevder konsulenter oftere enn ønskelig kan havne i sentrale posisjoner på prosjekter, fordi konsulentene har en bedre mobilitetsevne enn fast ansatte. Konsulenten får på den måten mer ansvar på prosjekter som gjennomføres på perifere steder.

4.2 Arbeidsgiveres motiver for å benytte atypiske tilknytningsformer

Det er flere grunner til at bedriftene i oljebransjen velger å benytte atypisk arbeidskraft. Teorien fremhever numerisk fleksibilitet, reelle vikariat, tidsbegrenset behov for

spesialkompetanse, bemanningsbuffer som beskytter fast ansatte, samt utprøving av kandidater for fast ansettelse som årsaker til at arbeidstakere med atypisk tilknytningsformer blir benyttet. Respondentene i studiet bekreftet at flere av disse faktorene spiller inn ved bruken av innleid arbeidskraft. I tillegg ble mangel på tilstrekkelig arbeidskraft i bedriften, samt økt mobilitet nevnt som mulige motiver.

4.2.1 Kostnader og fleksibilitet

Oljebransjen er en syklisk bransje, hvor aktivitetsnivået i stor grad er styrt av den fluktuerende oljeprisen. Flere av respondentene trakk frem økt fleksibilitet som den viktigste motivet for å benytte innleid arbeidskraft.

«Arbeidsbyrden i olje- og gasssektoren varierer en del. Når det er lite å gjøre, gjør vi mesteparten av jobben med faste ansatte, og når toppene kommer benytter vi innleid arbeidskraft».

Prosjektleder, operatørbedrift

Dette står i sammenheng med Atkinsons teori om den fleksible bedrift, hvor Atkinson hevder at ekstern arbeidskraft i hovedsak blir benyttet for å raskere kunne tilpasse arbeidsstyrken i takt med endringer i markedsforhold og etterspørsel (Atkinson, 1984). A. Nesheim, Garnæs og T. Nesheim (2003) definerer dette som numerisk fleksibilitet. Det ble også nevnt at bruk av innleide konsulenter fungerer som en sikkerhet for de fast ansatte, ettersom konsulentene sies opp først ved dårlige tider. I tråd med teorien fungerer konsulentene på denne måten som en beskyttelsesbuffer for den resterende arbeidsstokken.

Flere av respondentene fremhevet også det at oljeprisen har steget kraftig de siste årene samtidig som man har gjort nye betydelige funn på norsk sokkel. Dette har medført at mange nye prosjekter er blitt satt i gang de siste årene og at aktivitetsnivået nå er svært høyt. Etterspørselen etter kompetent arbeidskraft innen olje- og gasssektoren har derfor vært svært stor de siste årene, og i Norge er det nå en stor mangel på arbeidskraft innen ingeniørryknet (NAV, 2012). Mangelen på kompetent arbeidskraft gjør at mange oljeselskaper er nødt å leie inn arbeidskraft for å klare og håndtere det høye aktivitetsnivået :

«Oljebransjen er i vekst, og det er mange prosjekter. Da må en bare akseptere at man ikke klarer å fylle alle rollene med fast ansatte.»

Seksjonsleder, oljeservicebedrift

Forskning viser at mange bedrifter leier inn arbeidskraft fra bemanningsbyråer for å redusere rekrutteringskostnader (Houseman, 1997). På denne måten fungerer midlertidig ansettelse og innleie av konsulenter som en utprøving av kandidater for fast ansettelse. Seksjonslederen i operatørbedrift 1 fortalte at enkelte i konsulentbransjen ser med skepsis på oljeselskapenes bruk av konsulenter fordi de mener oljeselskapene taper konsulentbedriftene for arbeidskraft:

«Onde tunger fra konsulentverdenen sier at det å benytte konsulenter er en rekrutteringsarena for oljeselskapene. Vi har et åpent arbeidsmarked der hvem som helst kan søke på våre utlyste stillinger, og det er en del konsulenter som søker fast stilling hos oss etter endt oppdrag. Vi prøver imidlertid å være bevisst på å ikke tappe våre leverandører for arbeidskraft.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

En fast ansatt i operatørbedrift 1 hevder at bedrifter potensielt kan få redusert ledelseskostnadene ved å leie inn konsulenter, fordi dette medfører at behovet for ledere reduseres. Dette er, ifølge respondenten, fordi konsulenter gjerne er mer selvgående enn fast ansatte, og dermed har mindre behov for oppfølging:

«Jeg vil også tro at bruk av konsulenter reduserer behovet for ledere. Hadde det vært flere faste ansatte, ville det også vært behov for flere ledere. Konsulenter skal bare gis oppgaver, ikke motiveres på samme måte som faste ansatte.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Personalsjefen i operatørbedrift 1 fortalte i tillegg at man ofte benyttet en betydelig andel konsulenter i starten av prosjektene fordi dette arbeidet ofte må utføres på perifere steder, og fordi konsulenter gjerne var mer mobile enn fast ansatte:

«I første del av gjennomføringsfasen gjøres det meste av jobben på ulike byggeplasser rundt i verden. Konsulenter er mer mobile enn faste ansatte, derfor vil det være et større innslag av konsulenter på disse byggeplassene.»

Personalsjef, operatørbedrift

4.2.2 Kunnskap og innovasjon

Ifølge Matusik og Hill (1998) kan bruken av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomhet for bedrifter i dynamiske omgivelser bidra til økt innovasjon og verdiskapning. Flere av respondentene nevner at konsulenter ofte bidrar med påfyll av kompetanse og nytenkning til virksomhetene de er utleid til. Mange konsulenter har gjerne lang erfaring fra flere ulike oljeselskaper, hvilket betyr at konsulenter kan ha kunnskaper utover de arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre.

En fast ansatt i operatørbedrift 1 mente at oljebransjen er svært dynamisk i den forstand at kompetansebehovene er i stadig endring. Respondenten mente at en utstrakt bruk av konsulenter gir bedriftene fleksibilitet til å håndtere eventuelle midlertidige behov for spesialkompetanse. Nesheim (1999, ref. Fahle, 2009) omtaler dette som et tidsbegrenset behov for spesialkompetanse. Dette omhandler bedrifter som i en kortere periode har behov for kompetanse bedriften ikke besitter internt. I slike tilfeller kan bedriftene være tjent med å leie inn kompetansen, fremfor å ansette noen på fulltid.

På tross av at konsulenter kan bidra med påfyll av verdifull kunnskap og kompetanse så ser hovedmotivasjonen for bruken av konsulenter ut til å være numeriske fleksibiliteten, og behov for ekstra arbeidskraft i gode tider:

«Vi bruker konsulenter først og fremst fordi vi har mye å gjøre. At de samtidig bidrar med ny kunnskap er en bieffekt.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

«Selv om konsulenter bidrar med kompetanse så er kapasitetsbidraget fra konsulenter viktigere.»

Prosjektleder, operatørbedrift

4.3 Arbeidstakerens motiver for å velge et atypisk arbeidsforhold

Atypiske tilknytningsformer er mer usikre enn tradisjonelle faststillinger. Konsulenter og andre med atypiske arbeidskontrakter må akseptere lavere jobbsikkerhet og større usikkerhet knyttet til arbeidsforholdets lengde. Forsikrings- og pensjonsvilkår er gjerne også mindre gunstige enn for faste ansatte (Kalleberg et al., 1997). Til tross for det er det mange som velger denne karriereveien. Majoriteten av intervjuobjektene sier at høyere lønn er hovedårsaken. I tillegg pekes det på at man som konsulent har en større grad av frihet. Dette er i tråd med eksisterende forskning på området, som viser at lønn og fleksible arbeidsforhold er de viktigste motivene (Barley & Kunda, 2004).

«Motivasjonen for å jobbe som konsulent er først og fremst lønnen. Dessuten har jeg en større frihetsgrad som konsulent. Jeg kan i større grad velge hva jeg ønsker å jobbe med gitt at markedet går bra, slik det har gjort de siste 20 årene.»

Konsulent, operatørbedrift

En annen årsak som blir trukket fram er at konsulenter enklere kan spesialisere seg innenfor ett fagområde. Det innebærer at konsulenter ofte har muligheter til å utvikle egne ferdigheter, hvilket samsvarer med forskningen til Nesheim, Kalleberg og Olsen (2005, ref. Smith, 2012). Flere av respondentene nevnte i tillegg at konsulenter i større grad er sin egen herre, og har større påvirkning på egne framtidsutsikter. Dette var noe som var viktig for enkelte. Utover det kom det fram at innleiekontrakter i oljebransjen gjerne varer over flere år. Dette gir konsulentene bedre sikkerhet enn det som er vanlig i andre bransjer.

«Det er mye risiko og usikkerhet forbundet med å bli konsulent (...) I oljebransjen er det mest vanlig med lengre kontrakter, ett til tre år er typisk. Det gir en annen sikkerhet sammenliknet med for eksempel IT-bransjen, hvor kontraktene er vesentlig kortere.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Nätti (2000, ref. De Jong et al., 2009) viser i sitt studie at enkelte inngår i midlertidige ansettelsesforhold ettersom det kan være en potensiell døråpner til fast ansettelse. En

av respondentene kunne fortelle at stillingen som konsulent hadde sammenheng med dette:

«For noen år siden ble jeg leid inn hos en annen operatørbedrift i Bergen. Der var jeg i 3 år, med et bevisst forhold til å oppnå fast ansettelse. Det fikk jeg.»

Konsulent, operatørselskap

4.4 Kunnskapsdeling mellom faste ansatte og konsulenter

I det følgende fremkommer både individuelle og organisatoriske faktorer som er med på å påvirke kunnskapsdelingen mellom konsulenter og faste ansatte. I tillegg presenteres tiltak som potensielt kan fremme kunnskapsdeling samt andre lederutfordringer knyttet til bruken av konsulenter.

4.4.1 Individuelle faktorer

4.4.1.1 Psykologisk kontrakt

I teorien blir det hevdet at tilknytningsformen til den enkelte medarbeider er med på å påvirke den psykologiske kontrakten med organisasjonen (Guest, 2004). Det innebærer at arbeidstakerens tilknytningsform kan ha innflytelse på vedkommendes organisatoriske forpliktelse overfor arbeidsgiveren. Den organisatoriske forpliktelsen kan være utslagsgivende for konsulentens identifisering og involvering med bedriften, samt de mål og verdier bedriften innehar.

Flere av respondentene i denne studien hevdet at konsulenter ofte kan være mindre lojale overfor klientbedriften enn fast ansatte, og mente at dette var en av de største utfordringene med tanke på bruken av konsulenter. Personalsjefen i operatørbedrift 1 mener eksempelvis at fast ansatte ofte har et lengre perspektiv på sitt arbeidsforhold, og at dette gjør disse mer opptatt av å drive selskapet fremover på sikt:

«Generelt er faste ansatte mer lojale ovenfor selskapet enn konsulenter. De faste ansatte er gjerne mer opptatt av å bygge selskapet videre fremover, og tenker ikke

bare på å posisjonere seg for det neste prosjektet. Konsulentene fokuserer mest på prosjektet de jobber på, ikke på selskapet som helhet. Med stor bruk av konsulenter vil en ikke åpne den samme kontinuiteten.»

Personalsjef, operatørbedrift

Dette står i sammenheng med teorien som sier at faste ansatte, med en sterkere organisatorisk tilknytning, kan være mer motiverte til å bruke tid og ressurser på organisatoriske prosesser som gagnar bedriften på sikt (Van den Hooff & de Ridder, 2004). Seksjonslederen i servicebedriften mener på sin side at arbeidstakernes tilknytning til bedriften i større grad avhenger av person fremfor tilknytningsform:

«Den ansattes tilknytning til bedriften varierer fra person til person. Vi har både konsulenter som gjerne ser på seg selv som en fast ansatt og vi har konsulenter som gjerne ikke vil jobbe hos en arbeidsgiver i mer enn to år av gangen.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Konsulenter som kommer og går, og som kun har en perifer interesse av å ha kontakt med sin leder, blir nevnt som en potensiell utfordring. Dette kan, ifølge en konsulent, potensielt føre til en lang organisatorisk avstand mellom porteføljen av arbeidstakere og den enkelte leder.

«Jeg har kun hatt én samtale alene med en av mine overordnede i løpet av mine 2 ½ år i denne bedriften.»

Konsulent, operatørbedrift

Flere av respondentene forteller imidlertid at de har gode erfaringer med konsulentenes kunnskapsdeling, og opplever ikke at disse er tilbakeholdne med å dele sin kunnskap og kompetanse. Ifølge prosjektlederen i operatørbedrift 1 oppleves konsulentene generelt som veldig lojale. Prosjektlederen mener det tette samarbeidet med de faste ansatte som oftest fører til at det utvikles gode profesjonelle og relasjonelle forhold mellom disse:

«Jeg opplever at konsulentene er veldig lojale og ønsker å bidra vel så mye som de faste ansatte for at prosjektteamet skal nå de målene vi har satt oss. Noen ganger

synes jeg til og med at konsulentene er mer motiverte for å gjøre en god jobb enn de faste ansatte. Det tror jeg har sammenheng med at konsulentene ofte strekker seg lengre, er mer fleksible, og ikke er like kravstore hva gjelder arbeidstid og andre forhold.»

Prosjektleder, operatørbedrift

Prosjektlederen mener konsulentene bidrar med svært mye verdiskapende arbeid, og at de er minst like opptatt av å nå de samme målene som fast ansatte:

«Man jobber som et team, og man navigerer mot det samme fyret.»

Prosjektleder, operatørbedrift

Ifølge flere av intervjuobjektene blir konsulenter og fast ansatte mer integrert på prosjekter enn i driftsavdelingene i de samme organisasjonene. Flere mener dette gjør konsulenter mer tilknyttet prosjektet enn bedriften de jobber for. En konsulent, som jobber på et prosjekt for et operatørselskap, forteller at det har vært tilnærmet ingen organisatorisk eller sosial forskjell på faste ansatte og konsulenter på de aller fleste prosjekter han har tatt del i:

«På prosjektene er det svært liten forskjell på fast ansatte og konsulenter. Jeg jobber minst like mye med fast ansatte som med konsulenter.»

Konsulent, operatørbedrift

Den fast ansatte i operatørbedrift 2 synes også prosjektlivet er mer inkluderende, ettersom alle jobber mot et felles mål. I drifts- og basisavdelingene av organisasjonene mener han mange bare jobber med sitt, og at det i eksisterer færre kollektive mål. Dette hevder han fører til ansatte jobber med dekoblet fra hverandre, noe som i mange tilfeller går utover konsulentene:

«En konsulent kan komme inn i basisorganisasjon, gjøre jobben sin uten å ha så mye kontakt med de andre, før han forsvinner ut igjen. Det er uten tvil bedre tilrettelagt for integrering og kunnskapsdeling ved prosjektarbeid sammenliknet med vanlig avdelingsarbeid.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Flere av respondentene mener konsulentenes atypiske tilknytning til bedriften i liten grad påvirker deres psykologiske tilknytning overfor klientorganisasjonen. Slik det fremkommer av uttalelsene jobber de enkelte prosjektteamene mot de samme målene, hvilket kan implisere at konsulentenes psykologiske kontrakt er sterkere overfor prosjektet vedkommende jobber på fremfor selve klientbedriften. En sterk psykologisk kontrakt til prosjektet ser dermed ut til å føre til at konsulentene velvillig deler sin kunnskap og kompetanse med sine medarbeidere.

Dette står i motsetning til teori som sier at en kortere ansettelseslengde kan påvirke den ansattes vilje og motivasjon til å dele kunnskap (Ford & Chan, 2003, ref. Brijball, 2010). I følge Nesheim (2009, ref. Smith, 2012) har eksterne konsulenter en utradisjonell psykologisk kontrakt, som innebærer at konsulentene får økt jobbsikkerhet gjennom sin kunnskap og kompetanse. Konsulentenes villighet til å dele denne kan dermed ha sammenheng med at de på denne måten får en økt jobbsikkerhet.

4.4.1.2 Motivasjon

En annen faktor som kan påvirke innstillingen til å dele kunnskap er den enkelte arbeidstakers motivasjon. I teorien skiller det mellom ytre og indre motivasjon. Av respondentene blir det fortalt at konsulentene normalt sett er flinke til å dele kunnskap, og at det eksisterer en kultur for å gjøre dette innenfor den norske oljebransjen. Det blir satt i sammenheng med at konsulentene har egeninteresse av å dele kunnskapen.

«For ingeniører i oljebransjen vil jeg si at det er styrkende for den enkelte konsulent dersom vedkommende er flink til å hjelpe andre og til å dele sine erfaringer. Dette er ting som blir lagt merke til og som kan gjøre den enkelte konsulent mer attraktiv som arbeidstaker.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Det at konsulentene har en egeninteresse av å dele kunnskap, ettersom dette gjør vedkommende mer attraktiv som arbeidstaker, kan tilskrives den ytre motivasjonen. Konsulenten får ikke en direkte belønning for å dele sin kompetanse, men på sikt vil det kunne påvirke hans markedsverdi positivt. Motivasjonen for at mange konsulenter deler

sin kunnskap er dermed ikke iboende i selve aktiviteten, men i stedet knyttet til en ekstern oppmuntring der utsiktene til fremtidig karriere er drivkraften. Det blir også fortalt at det generelt er viktig for konsulenter å dele sine erfaringer, ettersom det er dette de lever av.

«Din oppdragsgiver er ikke konkurrenten din og det vil være unaturlig å la være og dele kunnskap med fast ansatte. Kunnskapsdeling er en viktig del av jobben en får betalt for.»

Konsulent, operatørbedrift

Videre kommer det frem at mange konsulenter er fagspesialister, og at disse gjerne deler av egen kunnskap ettersom det gir dem en stolthetsfølelse. Det samsvarer med forskning som viser at indre motivasjon er en viktig faktor for innstillingen til å dele kunnskap (Osterloh & Frey, 2000; Foss et al., 2009).

«Eksempelvis kan vi be erfarne konsulenter om å bidra med presentasjoner, hjelpe til på prosjektene, ta del i avdelingsmøter og dele sin erfaring. Konsulenter som blir bedt om slike ting er velvillige til å dele egne erfaringer. Min erfaring er at de ofte blir stolte over å få muligheten til å dele av sin kunnskap.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

McLure-Wasko og Faraj (2005, ref. Lin, 2007) skriver i sin studie at arbeidstakere motiveres til å dele kunnskap når en slik handling er verdt innsatsen og dersom kunnskapsdelingen bidrar til å hjelpe andre. Forskning viser dessuten at troen på egen kunnskap og gleden ved å hjelpe andre er blant de viktigste indre motivasjonsfaktorene bak kunnskapsdelende adferd hos ansatte (Lin, 2007). Flere av respondentene bekrefter at mange konsulenter finner glede i å hjelpe kollegaer, uten at det tilsynelatende er noen form for ytre motivasjon knyttet til handlingen.

Forskning viser at lønn er en viktig monetær kompensasjon og et viktig insentiv for mange ansatte (Foss et al., 2009). Atypisk ansatte har som regel høyere lønn enn faste ansatte (Nesheim, 2011). Likevel er det flere forskjeller knyttet til avlønningen av konsulenter og fast ansatte. Blant annet er forsikrings- og pensjonsordningene annerledes i tillegg til at oppsigelsesvernet er sterkere for fast ansatte.

Utover dette må en også ta hensyn til at konsulentene løper en større risiko for å kunne gå arbeidsledig i nedgangsperioder, hvilket de må kompenseres for. Det er også vanskeligere for konsulentene å gjøre karriere i selskapet de jobber for. Arbeidstakere med spesialkompetanse kan til gjengjeld bli bedre betalt som konsulenter. Dette er fordi markedskreftene i stor grad styrer konsulentratene. Er det mangel på en bestemt kompetanse, kan konsulenter med denne type kunnskaper bli svært godt betalt for deres tjenester.

Flere av respondentene fortalte at enkelte fast ansatte kan være misunnelige på konsulentenes honorarer, og at dette potensielt kan være en kilde til misnøye. En respondent fortalte at hun tidligere har opplevd at faste ansatte har uttrykt misnøye vedrørende konsulentenes lønn. En annen respondent antydte at lønnsforskjellen mellom fast ansatte og konsulenter kunne føre til misunnelse blant faste ansatte, og at dette kunne ligge inne som en "uggen" faktor, som ubevisst påvirker innstillingen til å dele kunnskap med hverandre. Seksjonslederen i servicebedriften mente også at dette i noen tilfeller kunne være en kilde til misnøye:

«Dersom de faste ansatte mener de er flinkere til å løse sine arbeidsoppgaver enn konsulentene, og konsulentene samtidig tjener mer enn dem, kan dette helt klart være en kilde til misunnelse på arbeidsplassen. Vi har hatt tilfeller der faste ansatte har gitt beskjed om at konsulentene ikke gjør en god nok jobb.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Flere av intervjuobjektene forteller at det er en spøkete tone mellom de faste ansatte og konsulentene, hvor utsagn som "konsulenter tjener mye penger og gjør ikke en dritt", er vanlig. Det virker imidlertid ikke som at det er alvorlig ment.

«Denne fleipingen er bare vennligsinnet og lystbetont, og fører ikke til noen form for sårhet.»

Fast ansatt, operatørbedrift

4.4.1.3 Oppportunisme

Til tross for at respondentene opplever at konsulentene stort sett er villige til å dele kunnskap, er det flere som forteller enkelte konsulenter kan være motvillige.

Oppportunisme omhandler individers tilbøyelighet til å svike andre for å oppnå egne mål (Williamson, 1987). Som Davenport & Prusak (2000) viser til i sitt studie, kan enkelte konsulenter ha et ønske om å opprettholde innflytelse og makt ved å holde på sin kunnskap. En av respondentene kunne fortelle at han hadde jobbet med konsulenter av denne typen:

«Konsulentene kommer inn, gjør jobben sin og det er det. Med hjelp av sin erfaring kunne de ha fortalt hvordan arbeidsoppgaven kunne vært gjort på en enklere måte, men i stedet så velger de å holde tett om dette. Det synes jeg er prinsipielt feil.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Respondenten antydte at årsaken til denne tilbakeholdenheten er en form for kynisme, som innebærer at konsulenten ikke gjør mer enn akkurat det som er nødvendig. På den måten kan konsulenten utøve sin jobb, samtidig som han unngår å dele nevneverdig av kunnskap med de han samarbeider med. En annen respondent hadde et lignende eksempel omhandlende opportunisme blant konsulenter:

«Det var en hel avdeling som til stadighet slet med et teknisk problem i bedriftens programvare. Samtidig var det 2-3 konsulenter som på en enkel måte kunne ha hjulpet de ansatte i avdelingen ved å gi dem en rask opplæring. Dette gjorde de imidlertid ikke. Årsaken til det var at konsulentene ville gjøre seg viktige og uunnværlige, med den hensikt å beholde jobben og for å prise seg høyere.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Slike holdninger kan settes i sammenheng med studiet til Nesheim, Fahle og Tobiassen (2012), som hevder at eksterne konsulenter tenderer til å verne om sine kunnskaper, i et forsøk på å styrke sin posisjon i bedriften. Respondentene understreket imidlertid at denne typen holdninger ikke er spesielt utbredte blant konsulenter, men at de kan forekomme.

4.4.2 Organisasjonelle faktorer

4.4.2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen og kommunikasjonsklimaet i en bedrift danner rammene for de sosiale interaksjonene, og er premissgivende for ansattes adferd. Forskning viser at kunnskapsdelingen i bedriften blir positivt påvirket av en tillitsbyggende og innovativ kultur (Wang & Noe, 2010). Denne sammenhengen blir bekreftet av flere av respondentene:

«Kommunikasjonsklimaet og kulturen på prosjektene er særst viktig. Dette er alfa og omega. Er kommunikasjonsklimaet dårlig mellom ansatte, klarer vi ikke å utføre jobben. Uten god kommunikasjon får man ikke til en tilfredsstillende samhandling mellom medarbeiderne.»

Prosjektleder, operatørbedrift

«Bedriftskulturen betyr veldig mye for kunnskapsdelingen. Det dreier seg om selskapets verdier, og hvordan man skal håndtere medarbeiderne. Dette er helt avgjørende. Det starter med egne ansatte, hvor man definerer et sett med verdier som skal være gjeldende i hele bedriften. Hos oss er åpenhet og samarbeid veldig viktig og toneangivende. Det underbygger læring og kunnskapsdeling.»

Personalsjef, operatørbedrift

Forskning viser at konsulenter kan oppleve vanskeligheter med å bli fullstendig integrert i organisasjonskulturen hos oppdragsgiveren (Connelly & Gallagher, 2004). Med en utstrakt bruk av konsulenter, som har tidsbegrensede oppdrag for bedriften, kan det være utfordrende for enkelte bedrifter å inkludere konsulentene tilstrekkelig i organisasjonskulturen. Flere av respondentene forteller at bedriftene derfor er påpasselige med hva slags type konsulenter de tar inn, slik at de i større grad kan forsikre seg om at de passer inn i kulturen og vil bidra til miljøet på en positiv måte. Seksjonslederen i servicebedriften kunne fortelle at bedriften gjennomførte grundige intervjuer, for å forsikre seg om at konsulentene passet inn i arbeidsmiljøet:

«Vi gjennomfører grundige intervjuer av konsulentene på forhånd. Samtidig informeres konsulentene om at noe av det viktigste i selskapet er å dele kunnskap

og informasjon. Er du ikke en åpen og samarbeidsvillig person, passer du ikke inn i dette selskapet. Vi forsøker å sile ut de personene som ikke passer inn i et sånt miljø. På prosjektene er informasjonsdeling en viktig bærebjelke.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Seksjonslederen i operatørbedrift 1 meddelte at også de verdsatte åpne og kunnskapsdelende konsulenter:

«Vi informerer konsulentene om at det beste de kan gjøre dersom de ønsker nye oppdrag og et langt liv i selskapet, er å være åpne, engasjerte, ha god atferd og dele av sine egne erfaringer. Vi har flere konsulenter som er glimrende på kunnskapsdeling. De er for eksempel fantastiske til å jobbe med de yngre, og er ikke redd for å dele sin kompetanse. Dersom konsulentene deler sin kunnskap og kompetanse så deler også andre sin kompetanse med konsulentene.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

Ved å være påpasselig ved utvelgelsen av konsulentene, slik at en tilstreber å finne arbeidstakere med et liknende verdigrunnlag som bedriften for øvrig, gjør at det potensielt blir enklere for bedriften å integrere konsulentene i bedriftskulturen. Når konsulentene har blitt innlemmet i bedriften, vil det være viktig at disse får delta på aktiviteter som gjør at de i økende grad blir en del av kulturen.

«Selskapet jeg jobber for nå er forholdsvis flinke til å behandle folk likt uavhengig av tilknytningsform. Når det gjelder teambuilding og det å opparbeide en god kultur på jobben, skilles det ikke mellom fast ansatte og konsulenter. Dette er det viktig at alle er med på.»

Konsulent, operatørbedrift

Prosjektlederen i operatørbedrift 1 forteller at de legger stor vekt på å skape en felles teamfølelse på prosjektene:

«For ledelsen er det utrolig viktig å bygge ett team, der alle skjønner rollen de har på prosjektet.»

Det kommer imidlertid frem at noen av bedriftene har en del aktiviteter og faglige samlinger som kun er for de faste ansatte. Flere respondenter fortalte at de har opplevd at fast ansatte ytrer at konsulenter i økt grad også burde få ta del i slike aktiviteter. Ved å inkludere konsulenter i ulike aktiviteter og kurs, vil det kunne være med å minimere det organisatoriske og sosiale skillet mellom innleide konsulenter og fast ansatte, og på den måten bidra til å øke konsulentens identifikasjon med bedriftskulturen.

4.4.2.2 Organisatorisk støtte

Organisatorisk støtte handler om ansattes opplevelse av at bedriften bryr seg om deres trivsel på arbeidsplassen, og at bedriften tilstrekkelig verdsetter deres bidrag (Eisenberger et al., 1997). Connelly og Gallagher (2004) hevder midlertidig ansatte har en sterkere forpliktelse overfor en organisasjon dersom de opplever å ha organisatorisk støtte. Forskning viser dessuten at støtte fra ledelsen har stor betydning for de kunnskapsdelende prosessene i en organisasjon (Lin, 2007). Konsulenten i operatørbedrift 2 mente tilrettelegging fra ledelsen er viktig for å skape en teamfølelse på det enkelte prosjekt:

«Tilrettelegging fra ledelsens side er helt avgjørende i forhold til det å skape en god teamfølelse. En må lytte til konsulentene og tilby dem nødvendig veiledning. Dette er viktig for det videre samarbeidet. Her har ledelsen en utrolig viktig oppgave.»

Konsulent, operatørbedrift

En konsulent i operatørbedrift 1 mener at et lederengasjement omkring kunnskapsdeling mellom ansatte er viktig:

«Ledelsen må vise at det er interesse for at det utveksles kunnskap, og de må legge til rette for at erfaringer utveksles. For å få til dette vil det være viktig for ledelsen å minimere barrierene som finnes mellom faste ansatte og konsulenter.»

Konsulent, operatørbedrift

En annen konsulent i operatørbedrift 1, som jobber på et annet prosjekt, hadde en annen oppfatning. Konsulenten mener nemlig at ledelsesengasjement har liten betydning for kunnskapsdeling:

«Ingeniører er selvgående mennesker og trenger i veldig liten grad en leder til å fortelle hva en skal gjøre.»

Konsulent, operatørbedrift

Dette synet blir også delvis støttet av en tidligere konsulent, som nå er fast ansatt i operatørbedrift 1. Han mener at lederen spiller en rolle, men at den enkelte konsulents tilnærming er viktigere.

«Når en konsulent kommer inn i selskapet, må en selv ta ansvar for å sette seg inn i ting, samt å bygge nettverk. Dersom konsulenten ikke sørger for dette, kan det fort bli et gap mellom den jobben som utføres og den jobben som forventes at blir gjort. Det kreves at en som konsulent gjør de nødvendige avklaringer og henter inn den erfaringen som kreves.»

Fast ansatt, operatørbedrift

En av respondentene fortalte at utformingen av kontorlandskapet kan ha stor påvirkning på kunnskapsutveksling. En slik utforming kan være et slags signal fra ledelsen om at deling av kunnskap er viktig.

«I åpne landskap deles det nok betydelig mer kunnskap sammenliknet med kontorlandskap hvor medarbeiderne har hvert sitt kontor.»

Konsulent, operatørbedrift

Respondentene i denne studien har hatt delte meninger om ledelsens betydning for kunnskapsdeling i en bedrift. Flere av respondentene mente den organisatoriske støtten fra ledelsen var mindre viktig for å være i stand til å utføre en god jobb. Likevel vil det være grunn til å tro at ledelsesengasjementet er av en viss betydning for de ansattes arbeidshverdag. Som det kommer frem av teorien, signaliserer et ledelsesengasjementet hva som er viktig for en bedrift. Et engasjement omkring kunnskapsdeling vil dermed signalisere til medarbeiderne at slike prosesser verdsettes og derfor burde prioriteres.

4.4.2.3 Integrering

Barley & Kunda (2004) skriver i sin studie at de har liten tro på at konsulenter utelukkende kan brukes til å utføre enkelte oppgaver, uten samhandling med de øvrige arbeidstakerne. Forskerne mener konsulenter i stor grad burde integreres i virksomheten slik at de kan samhandle med de øvrige ansatte og ta del i sosiale prosesser på arbeidsplassen. Prosjektlederen i operatørbedrift 1 sier de legger vekt på å integrere konsulentene på en måte som gjør at skillet mellom de innleide konsulentene og de fast ansatte blir minst mulig.

«Vi prøver å ikke skille mellom ansatte og konsulenter. Vi er veldig bevisst på at de er ett team.»

Prosjektleder, operatørbedrift

Prosjektlederen sier videre at konsulenter tilknyttet bedriftens prosjekter blir behandlet svært likt som de fast ansatte, og at også arbeidsoppgavene er av lik karakter. Ifølge prosjektlederen kan selv den minste lille forskjellsbehandling potensielt få store følger for arbeidstakernes trivsel og teamfølelse. Eksempelvis blir samtlige arbeidstakere gitt lik adgang til bedriftens parkeringsplasser, uavhengig av tilknytningsform.

Seksjonslederen i serviceselskapet bekrefter at de har den samme tilnærmingen til å integrere konsulenter:

«Vi behandler konsulenter og fast ansatte så likt som mulig. Konsulenter sitter integrert i prosjektene og får sine arbeidsoppgaver på lik linje med fast ansatte. Vi forsøker å skape gode team på arbeidsplassen, der det er uvesentlig om arbeidstakeren er fast ansatt eller en innleid konsulent.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Prosjektlederen i operatørbedrift 1 uttaler at man ved å redusere barrierene mellom fast ansatte og konsulenter, muliggjør for at det kan forekomme mye verdifull kunnskapsutveksling mellom dem i uformelle settinger:

«Læring i praksis mellom ansatte skjer hele tiden. I både møter og samtaler i kaffepausen skjer det mye kunnskapsutveksling. På prosjekter lærer man mye for det er korte frister, ansatte er der stort sett hele tiden, og det er korte avstander.»

Det er imidlertid ikke alle bedrifter og avdelinger som har et like stort fokus på å minimere forskjellene mellom konsulenter og fast ansatte. En konsulent i driftsavdelingen av operatørbedrift 1 kunne fortelle at konsulenter og fast ansatte ble forskjellsbehandlet på visse områder. Eksempelvis var det kun fast ansatte som ble gitt bærbar datamaskiner. En annen konsulent tilknyttet et prosjekt i samme operatørbedrift kunne fortelle at det forekom forskjellsbehandling også der:

«Selv om fast ansatte og konsulenter utfører den samme jobben, så får ikke konsulentene lov til å parkere i parkeringshuset til tross for at det er ledige plasser. Dette er en forskjellsbehandling som bryter med EUs vikardirektiv.»

Konsulent, operatørbedrift

Seksjonslederen i servicebedriften kunne fortelle at virksomheten på visse områder bevisst forskjellsbehandlet fast ansatte og konsulenter. Enkelte sosiale arrangementer, som for eksempel julebord, var utelukkende for de fast ansatte. Flere av konsulentene vi snakket med kunne bekrefte at de ikke får delta på julebord hos klientbedriften. Det er i tillegg enkelte faglige og organisatoriske arrangementer konsulentene utelukkes fra. Flere av intervjuobjektene forteller at medarbeidersamtaler og karriereveiledning er forbeholdt de fast ansatte. Enkelte av konsulentene mener en slik differensiering forsterker forskjellen mellom konsulenter og fast ansatte:

«Det er viktig at konsulenten føler seg som en del av teamet. Julebord er ikke viktig, dette har ingen faglig tilknytning. Samlinger med faglig og organisatorisk innhold er det imidlertid rart at man ikke får delta på.»

Konsulent, servicebedrift

En konsulent med erfaring fra flere ulike bedrifter mente det var svært forskjellig hvor flinke bedriftene var til å integrere konsulenter i organisasjonen. Konsulenten hadde hos tidligere arbeidsgivere opplevd å bli holdt utenfor møter, aktiviteter og andre sosiale arrangementer, til tross for at de fast ansatte ønsket å inkludere konsulentene i større grad. Konsulenten sier hun følte seg ekskludert, og hun valgte å slutte. I dag jobber vedkommende som konsulent i driftsavdelingen i operatørbedrift 1. Konsulenten sier hun trives veldig godt, mye fordi hun blir behandlet likeverdige med de fast ansatte, og hun har valgt å takke ja til fast ansettelse i bedriften:

«I denne avdelingen blir jeg godt behandlet, og jeg føler meg likeverdig som de andre. Jeg har aldri følt meg så godt behandlet før. Her er det helt fantastisk.»

Konsulent, operatørbedrift

En av de fast ansatte i operatørbedrift 1 mener det i stor grad er opp til den enkelte leder å avgjøre hvor godt konsulenter blir integrert og hvordan konsulentene blir behandlet. Ifølge han ønsker enkelte ledere å innlemme konsulenter i det meste av det som foregår på arbeidsplassen, mens andre ledere ser på dette som problematisk. Selv om enkelte konsulenter i noen tilfeller kan bli noe isolert fra resten av organisasjonen, hevder intervjuobjektet at stadig flere og flere konsulenter blir fullt ut integrert i bedriftene de jobber for, ettersom dette gjør det lettere for konsulentene å gjøre en god jobb:

«Det er viktig at konsulenten kjenner til hvordan en jobber i selskapet, og at det skapes et kontaktnett. Dette er vanvittig viktig for å gjøre en god jobb.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Videre forteller respondenten at konsulenter ofte besitter mye verdifulle erfaringer, og at det for bedriftens vedkommende kan være svært nyttig å tilegne seg noe av denne kunnskapen. Den fast ansatte mener konsulenter i størst mulig grad burde inkluderes i faglige diskusjoner på arbeidsplassen ettersom faste ansatte og konsulenter her potensielt kan lære mye av hverandre. En fast ansatt i driftsavdelingen i samme bedrift mener det er minimale organisatoriske forskjeller mellom fast ansatte og konsulenter i deres avdeling:

«Med mindre man snakker sammen i lunsjen eller sjekker det opp på intranettet, vet man ikke hvem som er faste ansatte og hvem som er konsulenter. Man kan jobbe i flere måneder sammen uten at en vet om det er konsulenter eller ikke.»

Fast ansatt, operatørbedrift

En konsulent meddelte at en viktig del av bedriftsledelsens oppgaver knyttet til integrering, er å minimere barrierene mellom fast ansatte og innleide konsulenter. Respondentene forteller at det ikke er uvanlig at konsulenter og fast ansatte blir

forskjellsbehandlet når det kommer til deltagelse på kurs, seminarer og andre faglige aktiviteter:

«Fast ansatte få helt klart muligheten til å gå mer på kurs og seminarer enn konsulentene.»

Konsulent, operatørbedrift

Flere av konsulentene som ble intervjuet fortalte at de ville fått utbytte av å delta på flere kurs. Det ble også hevdet at konsulentene går glipp av en del kunnskapsutveksling ettersom de holdes utenfor visse aktiviteter.

«Kunnskapsutvekslingen som foregår i slike fora kunne vært nyttig for konsulentene å ta del i. Hvorvidt det er riktig eller galt å utelate konsulentene fra slike aktiviteter vil være en diskusjon.»

Konsulent, operatørbedrift

«Jeg synes det er underlig at det bare er en del av teamet som får anledning til å gå på kurs. Dette gjelder kurs som åpenbart ville ha vært nyttig for konsulentene også, ikke bare de faste ansatte. Det er et kostnadsspørsmål.»

Konsulent, operatørbedrift

Personalsjefen i operatørbedrift 1 sier deres konsulenter i hovedsak kun får lov til å delta på prosjektrelevante kurs:

«Vi tar med konsulenter på prosjektspesifikke kurs. Dette er regulert i kontrakten. Vi stiller imidlertid krav til konsulentenes kunnskap når vi tar de inn. Når vi eksempelvis begynner å benytte nye teknologiske verktøy får konsulentene tilbud om å være med på opplæringen i disse. Dette for at de enklere skal kunne samhandle med kollegaene på arbeidsplassen.»

Personalsjef, operatørbedrift

Seksjonslederen i operatørbedrift 1 forteller på sin side at konsulentene får muligheten til å delta på de kursene som er relevante for å utføre arbeidsoppgavene deres. Andre typer kurs er imidlertid utelukkende for fast ansatte.

«Faglige kurs utover det som er prosjektrelevant tilbyr vi kun til de faste ansatte. Bemanningsbyråene og konsultentselskapene er selv ansvarlige for å tilby konsulentene slike faglig utviklende kurs.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

Samtidig forteller seksjonslederen at konsulenter som er i selskapet over lengre tid, og som gjør en god jobb, blir gitt anledning til å delta på flere kurs. Kostnaden forbundet med dette er, ifølge han, marginal sammenliknet med hva man får igjen på lengre sikt. En personalsjef i samme operatørbedrift forteller at de har opplevd at enkelte bemanningsbyråer har utnyttet kurstilbudet i operatørbedriften ved å sende ferske konsulenter til bedriften, med den hensikt at de skal delta på kurs og tilegne seg verdifull erfaring. De ferske konsulentene har deretter etter kort tid forlatt operatørbedriften, for så å begynne og jobbe et annet sted med høyere rater. Dette er, ifølge personalsjefen, noe av årsaken til at de har strammet inn på kurstilbudene til konsulentene.

Denne praksisen har imidlertid blitt for streng, ifølge en erfaren konsulent i bedriften. Han hevder nemlig det at konsulenter i større grad blir pålagt å selv betale for nødvendige sikkerhetskurs kan skade arbeidsmiljøet på prosjektene. Dette er fordi konsulenter potensielt kan bli mindre villige til å jobbe et sted der man må bruke mye av egen tid på å ta slike obligatoriske sikkerhetskurs.

«Dette kan potensielt skade arbeidsmiljøet. Konsulentene kan eksempelvis bli mindre villige til å jobbe et sted der man må bruke mye av egen tid på å ta sikkerhetskurs. Dette er noe som kan være svært uheldig. Jeg mener det er tull at man nær sagt risikerer å ødelegge et helt arbeidsmiljø for noen hundre tusen kroner, tatt i betraktning at den enkelte konsulent kan påvirke kostnadene i prosjektet med et titalls millioner kroner.»

Konsulent, operatørbedrift

Som nevnt tidligere har flere respondenter uttalt at de synes konsulenter integreres bedre på prosjekter enn i driftsavdelingene av organisasjonene. En konsulent i operatørbedrift 1, med lang erfaring fra både drift- og prosjektarbeid, bekrefter at

integrering av konsulenter og kunnskapsdeling mellom medarbeiderne fungerer bedre i en prosjektsetting. Han antyder at det har sammenheng med antallet faste ansatte:

«Jeg hadde en periode hvor jeg jobbet mye med prosjekter. Deretter jobbet jeg noen år i driftsavdelingen i et større operatørselskap. Nå er jeg tilbake igjen på prosjektarbeid. Jeg ser relativt store forskjeller på disse, med tanke på integrering, samhandling og kunnskapsdeling. Jeg tror det har sammenheng med at det er flere faste ansatte i driftsavdelinger enn det er på prosjekter.»

Konsulent, operatørbedrift

4.4.2.4 Tillit

For at ansatte skal kunne samhandle godt er konstruktive og sunne relasjoner mellom de ansatte svært viktig. For at fast ansatte og konsulenter skal være i stand til å samhandle er det en forutsetning at disse har gjensidig tillit og respekt til hverandre (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2012). Ifølge Ipe (2003) er tillit avgjørende i kunnskapsoverføringsprosesser. Tillit skapes og styrkes når kollegaer samhandler på arbeidsplassen for å løse felles problemer (Connelly & Gallagher, 2004). En av konsulentene i en av operatørbedrift 1 uttalte følgende:

«Gode relasjoner og faglig kompetanse er de to viktigste komponentene i et godt arbeidsmiljø.»

Bedrifter som ønsker å legge til rette for kunnskapsdeling mellom fast ansatte og konsulenter er, ifølge teorien, nødt til å forsøke og redusere de organisatoriske forskjellene mellom disse to arbeidstakergruppene. Seksjonslederen for innkjøp i operatørbedrift 1 kunne fortelle at de la stor vekt på å integrere konsulentene godt i prosjektene, slik at disse best mulig kunne tilpasse seg arbeidsmiljøet:

«Når konsulenter begynner hos oss blir de tatt i mot, de får HMS-kurs og opplæring samt at vi forsøker å legge til rette for at de best mulig skal kunne tilpasse seg hos oss. De aller, aller fleste konsulenter får dessuten en fadder som følger de opp.»

En tidligere konsulent, nå fast ansatt i samme selskap, hadde en litt annen formening. Han hevdet at det er stor forskjell på den innføringen som blir gitt til nyansatte kontra nye konsulenter:

«For de nyansatte er det trainee-ordninger, internkursing, innføring i arbeidsprosesser, organisasjonen, verdikjeden og annet. Det første halve året er en med på vanvittig mye som bidrar til at en blir kjent med selskapet. Bedriften har ikke på langt nær det samme tilbudet til konsulentene.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Respondenten understreket imidlertid at en stor del av de fast ansattes innføringsopplegg er mer omfattende fordi mange nyansatte kommer rett fra skolebenken, og har liten praktisk erfaring. Likevel hevder han at konsulentene burde fått en vesentlig bedre innføring i selskapet, noe som ville gjort dem bedre egnet til å gjøre en god jobb.

Bedrifter som grupperer arbeidstakere etter tilknytningsform risikerer at arbeidstakere med ulik bakgrunn får redusert sosial omgang, og dermed mindre tillit til hverandre. Arbeidstakere med lite eller ingen tillit til hverandre er, som nevnt, mindre villige til å ta del i kunnskapsdelende prosesser. Ifølge Connelly og Gallagher (2004) kan konsulenter og andre eksterne arbeidstakere ofte oppleve vanskeligheter med å opparbeide aksept for sin kunnskap blant de fast ansatte i klientorganisasjonen.

Konsulenten som jobber i driftsavdelingen i operatørbedrift 1 kunne fortelle at hun i stor grad opplevde at de faste ansatte på avdelingen hadde tillit til henne. Konsulenten mente imidlertid at man som konsulent gjerne må være litt smidig i starten, og at man som konsulent burde være forsiktig med å stikke seg for mye frem. Ifølge konsulenten innebærer dette at det er forventet at konsulenter gjør en minst like god jobb som de fast ansatte, men at konsulenter bør være svært forsiktige med å vise dette.

Respondenten mente dette hadde sammenheng med at svært få fast ansatte liker at en konsulent kommer inn og gjør jobben bedre enn dem selv.

En av konsulentene i operatørbedrift 1 meddelte at det fantes både fast ansatte som var tilfreds med å samarbeide med eksterne konsulenter, og ansatte som var mer skeptiske til konsulentene i bedriften. Konsulenten hevdet at de skeptiske kollegaene ofte mer

tilbakeholdne med å inkludere konsulentene. Denne skepsisen er imidlertid ikke så utbredt, ettersom de aller fleste i oljebransjen er vant til å forholde seg til konsulenter:

«Bransjen er helt avhengig av konsulenter, og må derfor forholde seg til dem.»

Konsulent, operatørbedrift

Seksjonslederen i servicebedriften fortalte at de ofte forsøker å benytte konsulentene så lenge som mulig, for å gi dem anledning til å bygge opp sosiale og faglige bånd med resten av organisasjonen. Ifølge seksjonslederen kan det ofte ta noe tid å bygge opp gode relasjoner og sterke tillitsforhold på arbeidsplassen. Ved å benytte konsulenter over lengre tid mener seksjonslederen dessuten at bedriften får større oversikt over konsulentenes kompetansefelt og kunnskapsområder. I tillegg fortalte seksjonslederen at bedriften legger stor vekt på å tiltrekke seg samarbeidsvillige konsulenter:

«Når vi ser etter arbeidstakere, forsøker vi å se om de har noe av det samme verdigrunnlaget som er en del av selskapets kultur. Det er viktig for oss at vi tiltrekker oss mennesker som er flinke til å samarbeide, for prosjektene er i grunn store teamwork.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Van den Hooff og de Ridders forskning (2004) viser at et konstruktivt kommunikasjonsklima har positiv påvirkning på kunnskapsoverføringer i den enkelte organisasjon. En fast ansatt i et større operatørselskap mener kommunikasjonsklimaet på jobben er godt, og at de fast ansatte hevder at de er flinke til å inkludere konsulenter utover det daglige arbeidet. Han mener de aller fleste på arbeidsplassen er flinke til å dele kunnskap med hverandre, men at det finnes enkelte som er mindre flinke til å dele kunnskap uoppfordret. Vedkommende mener det er riktig å skille mellom ansatte som uoppfordret deler kunnskapen sin, og de en må spørre for å få noe ut av:

«De aller fleste svarer når de blir spurt om å hjelpe til med noe, men det er ikke alle som gjør seg like tilgjengelige.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Seksjonslederen i samme bedrift mener de aller fleste er flinke til å dele kunnskap. Han mener spesielt erfarne konsulenter er så vant til arbeidsprosessen at kunnskap deles naturlig. I de tilfeller der en mindre erfaren konsulent kommer inn, mener seksjonslederen at mange av de faste ansatte er flinke til å være behjelpelige ovenfor disse nye arbeidstakerne. Seksjonslederen mener derimot at det kan oppstå noe tilbakeholdenhet ovenfor konsulenter i mellomstadiet hva gjelder erfaring. Dette er imidlertid noe som går seg til over tid, etter at arbeidstakerne blir bedre med hverandre:

«Man må huske på at dette er mennesker som gjerne jobber sammen over flere år, og at de derfor blir godt kjent med hverandre. Over tid merker man knapt hvem som er konsulenter og hvem som er faste ansatte.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

Seksjonslederen i servicebedriften fortalte at man for en stund siden leide inn en del uerfarne konsulenter, og at dette medførte økt misnøye blant de fast ansatte:

«Det var en episode der vi var litt uforsiktige og leide inn en del unge konsulenter med kun ett års erfaring. I det tilfellet fikk vi en del tilbakemeldinger fra faste ansatte om at det gikk med mye tid på opplæring og oppfølging. Vi fant derfor ut at det var bedre å ansette nyutdannede på fast basis fremfor å leie inn uerfarne konsulenter. Det ble akseptert blant de fast ansatte ettersom dette er en investering i fremtiden.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Seksjonslederen i operatørbedrift 1 kunne fortelle at de for noen år siden hadde hatt en alvorlig korrupsjonssak med en konsulent i en av avdelingene. Korrupsjonssaken skaket veldig opp i arbeidsmiljøet, ifølge seksjonslederen. De faste ansatte ble i en tid fremover mer mistenksomme ovenfor konsulentene i bedriften. Seksjonslederen påpekte imidlertid at ingen i bedriften likevel har grunn til å tro at konsulenter er mer korrupte enn andre:

«Vi har ingen grunn til å tro at konsulenter er mer korrupte enn andre, selv om vi har hatt noen tilfeller de siste årene.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

Seksjonslederen kunne videre fortelle at bedriften i etterkant av korrupsjonssaken har blitt mer bevisst på hvilke roller konsulentene blir satt i, samt hvordan de følges opp. Bedriften gjennomfører dessuten flere stikk- og kontrollprøver, for å kontrollere at ting gjøres riktig.

4.4.2.5 Frykt for kunnskapslekkasje

Enhver bedrift har strategier, nøkkelkompetanse og annen intern informasjon som en ikke ønsker at skal bli offentlig kjent. Ved utstrakt bruk av ekstern arbeidskraft vil det være fare for at slik informasjon kan bli spredt til andre i markedet (Matusik & Hill, 1998). Samtidig er det viktig for innleide konsulenter å få tilgang til den informasjonen som er nødvendig for å gjøre en best mulig jobb. Ifølge flere av respondentene er bedriftene flinke til å gi både fast ansatte og konsulenter tilgang til relevant informasjon.

Et par av respondentene med lederansvar uttalte at det ved å gi konsulentene tilgang til intern informasjon medfølger en viss risiko for at konsulentene tar med seg denne informasjonen videre til neste oppdragsgiver. Dette er, ifølge seksjonslederen i operatørbedrift 1, årsaken til at konsulenter må undertegne taushetserklæringer. Seksjonslederen mener imidlertid at konsulenter ikke er noe mer tilbøyelige enn faste ansatte til å opptre uredelig:

«Vi er selvfølgelig eksponert for lekkasjer fra både fast ansatte og konsulenter, og det er noe vi er bevisst på. Taushetsplikt er derfor veldig viktig både for oss og for den enkle ansatt. Vi har imidlertid ingen grunn til å tro at konsulenter er mer korrupte enn andre, selv om vi har hatt noen tilfeller de siste årene.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

En av de faste ansatte i samme selskap antydte imidlertid at korrupsjonssaker oftere involverer konsulenter fremfor faste ansatte:

«Det hender at medarbeidere dømmes for bestikkelser og annen økonomisk utroskap. Oftest skjer dette med konsulenter.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Ifølge flere av respondentene er det lite hemmelighold rundt bedriftens ulike tekniske løsninger. Prosjektlederen i operatørbedrift 1 mente at mye av det de jobber med er offentlig kjent, og at det derfor er lite informasjon som ikke kan deles med konsulentene i bedriften. Ifølge seksjonslederen i servicebedriften er en stor del av de tekniske løsningene offentlig kjent fordi de fleste installasjoner i oljebransjen er spesialtilpassede, og at de derfor som oftest kun utvikles én gang:

«Stort sett alle tekniske løsninger er åpent kjent for alle aktører i bransjen. Kommersiell og strategisk informasjon må vi derimot passe på at ikke spres til hvem som helst. I vår bedrift selges det ingen hyllevarer. Vi leverer skreddersøm innen ingeniørfaget.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Personalsjefen i operatørbedrift 1 kunne fortelle at man i bedriften kategoriserer informasjon etter sensitivitet. Ifølge han er bedriften nøye med å ikke utgi selskapsspesifikk og børssensitiv informasjon til alle ansatte. Faste ansatte får som oftest tilgang til sensitiv informasjon før konsulentene. Dette er i tråd med funnene til Matusik og Hill (1998), som sier at bedrifter kan minimere risikoen for lekkasje av bedriftsspesifikk informasjon ved å begrense konsulents tilgang til intern informasjon. Personalsjefen sier imidlertid at det gjøres en del unntak, for eksempel for konsulenter i leder- og nøkkelposisjoner. Konsulenter i slike posisjoner vil bli gitt tilgang til sensitiv informasjon dersom det er relevant for deres arbeidsoppgaver.

En fast ansatt i samme bedrift, som tidligere jobbet som konsulent, fortalte at han som konsulent ble gitt tilgang til mye bedriftsintern informasjon. Han var blant annet med å utarbeide anskaffelsesstrategier og hadde stor innflytelse på hvordan en skulle bygge opp det tekniske kravregimet i forhold til prosjektgjennomføringen.

«Jeg synes det var veldig spesielt at jeg som konsulent fikk være med på alt dette. Det var også flere kollegaer som stilte spørsmålstegn ved det.»

Fast ansatt, operatørbedrift

Det at vedkommende i dag er fast ansatt, setter han i sammenheng med at han i stor grad var nødt til å bli fast ansatt for å få lov til og fortsette med de samme arbeidsoppgavene. Siden han likte jobben og arbeidsoppgavene valgte han å bli fast ansatt. En annen fast ansatt i samme bedrift kan også fortelle at konsulenter unntaksvis blir gitt tilgang til, det vedkommende mener, er for mye informasjon. Den fast ansatte har registrert at enkelte sentralt posisjonerte konsulenter, i neste omgang tar på seg oppdrag for bedriftens underleverandører. Vedkommende vet imidlertid ikke om noe av informasjonen er blitt misbrukt på noen måte:

«Når medarbeidere fra vårt selskap går til våre leverandører er det fare for lekkasje av kritisk informasjon. Det dreier seg spesielt om kommersielt viktig informasjon, som strategier og informasjon om hvordan selskapet forholder seg i en forhandlingssituasjon.»

Fast ansatt, operatørbedrift

En seksjonsleder i operatørbedrift 1 forteller at konsulenter i mange tilfeller bistår med kompetanse både i tekniske og kommersielle evalueringsprosesser, men at bedriften er påpasselig med å benytte utelukkende faste ansatte til å lede slikt arbeid:

«Kunnskap og informasjon deler vi på tvers i bedriften for å kunne utøve det daglige arbeidet. Når det gjelder det som går på sensitiv informasjon som kontrakter, evaluering av tilbud osv., så er den ansatte enten med på slike prosesser eller ikke. Vi er bevisst på at de som leder slike evalueringer skal være fast ansatte.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

Prosjektlederen i operatørbedrift 1 mener konsulenter tilknyttet bedriftens prosjekter blir gitt adskillig mer informasjon enn konsulenter tilknyttet driftsdelen av organisasjonen:

«I de avdelingene av selskapet der man driver med forretningsutvikling og strategi deler man nok ikke så mye informasjon med konsulenter. Ute på prosjektene derimot deler man i stor grad den kunnskapen man har.»

Prosjektleder, operatørbedrift

Prosjektlederen poengterer at samtlige arbeidstakere må undertegne en taushetserklæring ved ansettelse, og at konsulenter som får rykte på seg for å dele forretningshemmeligheter vil få vanskeligheter med å få jobb senere.

4.5 Tiltak som potensielt kan fremme kunnskapsdeling i organisasjoner

Vi skal nå ta for oss noen av de tiltakene bedriftene har for å fremme kunnskapsdeling blant sine medarbeidere.

4.5.1 Involvere konsulenter i kunnskapsdelende aktiviteter

Seksjonslederen i operatørbedrift 1 kunne fortelle at de eksplisitt ber erfarne konsulenter om å bidra med presentasjoner, hjelpe til på prosjekter, samt å delta på avdelingsmøter og lignende. Dette gjør de for at konsulentene skal bli gitt muligheten til å dele sine erfaringer med de øvrige ansatte.

«Konsulenter som blir bedt om dette stiller som regel velvillig opp, og deler av sin kunnskap. Vår erfaring er at konsulentene ofte blir stolte av å få slike henvendelser. 90 prosent av konsulentene som blir spurt om slike ting er flinke til å støtte opp om sine kollegaer.»

Seksjonsleder, operatørbedrift

Seksjonslederen fortalte at de i tillegg ofte spør erfarne konsulenter om å følge opp nyansatte eller mindre erfarne konsulenter for en periode. Dette er, ifølge seksjonslederen, noe de spesielt prioriterer i de tilfellene konsulentene nærmer seg slutten av sitt arbeidsoppdrag. Bedriftens mål med dette er at de uerfarne arbeidstakerne skal tilegne seg noe av den verdifulle kunnskapen som de erfarne konsulentene besitter.

Personalsjefen i operatørbedrift 1 fortalte at de forsøker å benytte utfasingsplaner når konsulenter i nøkkelposisjoner skal forlate selskapet. En slik utfasingsplan innebærer at konsulenten settes sammen med en fast ansatt i en periode, slik at det skal skje en avlæring:

«Når en konsulent er i slutfasen av sitt oppdrag hos oss, forsøker vi å ha en utfasingsplan for vedkommende. Da prøver vi å sette konsulenten sammen med en fast ansatt, slik at det skal skje en avlæring. Konsulenten blir da satt i en mentorrolle, hvor hovedoppgaven er å dele av sin kunnskap med den faste ansatte. En slik prosess pleier å gå over noen måneder. En kan ikke la prosessen vare for lenge av økonomiske hensyn.»

Personalsjef, operatørbedrift

4.5.2 Erfaringsutveksling mellom prosjekter

Alle de tre bedriftene vi har snakket med benytter ulike IKT-systemer for å samle kunnskap og erfaringer opparbeidet på arbeidsplassen. Disse kunnskaps- og erfaringsystemene er konstruert for å øke læringen og erfaringsutvekslingen mellom prosjektene. I samtlige bedrifters gjennomføres det i tillegg evalueringsundersøkelser med jevne mellomrom. Hvorvidt konsulentene får ta del i evalueringsprosessene og blir gitt anledning til å benytte kunnskaps- og erfaringsystemene, er noe som praktiseres forskjellig i de ulike bedriftene. Prosjektlederen i operatørbedrift 1 sier det interne kunnskapssystemet i utgangspunktet kun er tilgjengelig for de fast ansatte, men at konsulenter blir gitt tilgang i oppstartsfasen av nye prosjekter:

”En del av arbeidsprosessen i selskapet går ut på å legge til rette for kunnskapsdeling. Vi har et internt system for å registrere både positive og negative erfaringer. Systemet er kun for de ansatte i selskapet, men ved oppstarten av et nytt prosjekt er disse opplysningene tilgjengelige for alle, uavhengig av tilknytningsform. Det finnes også et kunnskapsdelingsnettverk i selskapet, som skal forenkle læringen på tvers internt i selskapet. Dette har heller ikke konsulentene tilgang til.”

Prosjektleder, operatørbedrift

En erfaren konsulent i operatørbedrift 1 fortalte at han tidligere, i forbindelse med oppstarten av et nytt prosjekt, benyttet en slik erfaringsdatabase. Konsulenten fikk imidlertid lite ut av å lese de erfaringene som stod nedskrevet:

”Av en 20-30 erfaringer i databasen var det ingen av de som var til hjelp. Det stod for eksempel at en burde planlegge godt. Det er ikke noe man trenger å bruke

masse tid på å lese. Selskapet har forsøkt flere ganger å lage slike erfaringsystemer, men har så vidt jeg vet aldri lykkes med dette.”

Konsulent, operatørbedrift

Konsulenten fikk i etterkant av prosjektet også beskjed om å skrive ned sine erfaringer i databasen. Konsulenten syntes det var svært vanskelig å skrive ned alle erfaringene vedkommende hadde gjort seg i løpet av et langt prosjekt, ettersom det er krevende å huske alt man har vært igjennom over tid. Konsulenten mener det hadde fungert bedre om evalueringen hadde blitt gjennomført underveis i prosjektet:

«Utfordringen er at disse blir satt i gang etter at et prosjekt er ferdig, og at man da husker svært lite av de erfaringene man har gjort seg. Skal man få noe ut av slike evalueringer må man gjennomføre slike underveis i prosjektene, ikke etterpå.»

Konsulent, operatørbedrift

En av de fast ansatt i samme bedrift fortalte at det i etterkant av prosjekter foretas løpende evalueringer av produkter og installasjoner. Denne informasjonen benyttes blant annet til å gjøre utbedringer og for å forbedre senere prosjekter. I tillegg gjennomføres det såkalte erfaringsoverføringsmøter der arbeidstakere fra forskjellige prosjekter samles for å lære av hverandre. Ifølge den fast ansatte er konsulenter en naturlig del av slikt evalueringsarbeid.

Seksjonslederen i servicebedriften forteller at de med jevne mellomrom gjennomfører ansattundersøkelser, for å kartlegge arbeidstakernes trivsel på arbeidsplassen:

«På hvert prosjekt gjennomføres det spørreundersøkelser der man ser nærmere på den enkeltes trivsel, opplevelse av arbeidsmiljø, jobbutførelse og lignende. Det er vel det eneste formelle stedet der man får undersøkt dette med kunnskapsdeling.»

Seksjonsleder, servicebedrift

Disse undersøkelser er imidlertid kun for de fast ansatte i bedriften. Ifølge seksjonslederen har man for tiden en intern diskusjon om hvorvidt konsulenter skal få ta del i disse undersøkelsene:

«Vi har en diskusjon gående, om konsulenter skal få ta del i disse ansattundersøkelsene. Det kan godt hende at vi lar konsulentene ta del i slike undersøkelser neste gang. Det er klart at de er en ressurs for oss de også, så det er viktig at de trives og er fornøyde med oss som arbeidsgiver.

Seksjonsleder, operatørbedrift

Servicebedriften gjennomfører i tillegg undersøkelser de gangene ansatte velger å slutte. Disse undersøkelsene får konsulentene lov til å ta del i. Grunnen til at man gjennomfører disse undersøkelsene er for å undersøke hva man potensielt kan bli bedre på i fremtiden, ifølge seksjonslederen.

«Dersom noen velger å slutte så forsøker vi og høre hvordan den enkelte har hatt det i bedriften, hva de er fornøyd, ikke fornøyd med og den type ting. Utfordringen er at de færreste er veldig negative i slike sammenhenger da de kan risikere å ikke bli hyret inn ved en senere anledning.»

Seksjonsleder, servicebedrift

4.6 Andre lederutfordringer

Utover det som er kommet frem hittil i analysen, ble vi også gjort oppmerksom på andre lederutfordringer knyttet til samhandlingen mellom faste ansatte og konsulenter. Disse blir presentert i det følgende.

4.6.1 Holdningsforskjeller

En av konsulentene med lederansvar i operatørbedrift 1 fortalte at en innimellom opplever å se holdningsforskjeller mellom fast ansatte og konsulenter. Dette er, ifølge konsulenten, noe som spesielt kommer til syne i startfasen av nye prosjekter:

”Når en starter med et nytt prosjekt er det opp til den enkelte å fortelle hva vedkommende er god på, og dermed kan bidra med på prosjektet. Det innebærer at man må være litt frampå og forsøke å selge seg selv inn. Av og til opplever en at

faste ansatte har primadonnanykker og er litt uengasjerte i denne fasen av prosjektet.»

Konsulent, operatørbedrift

Konsulenten mener faste ansatte i enkelte tilfeller tar det for gitt at de får de oppgavene de ønsker seg, og at de er mindre klar over at de også er nødt til å vise hva de kan bidra med på prosjektet.

«Konsulenter er av natur flinkere til å være engasjerte, og er i større grad klar over at de må være selgende i denne fasen. De gangene vi støter på problemer på prosjektene er de gangene vi får inn fast ansatte med denne type holdninger.»

Konsulent, operatørbedrift

4.6.2 Kulturforskjeller mellom nasjonaliteter

Flere av respondentene i studien har uttalt at det eksisterer store kulturforskjeller mellom nasjonaliteter. På spørsmål om konsulenter generelt er flinke til å dele kunnskap, har flere av intervjuobjektene trukket frem engelske konsulenter, og fortalt at det eksisterer en kulturforskjell mellom engelske og norske konsulenter. Respondentene har fortalt at det for omlag 20 år siden var svært vanlig med engelske konsulenter i den norske oljebransjen. Ifølge respondentene hadde disse en helt annen holdning til det å dele kunnskap, enn den man finner blant norske konsulenter.

«De engelske konsulentene var flinke til å holde informasjon skjult, og ordet konsulent ble etter vært nærmest et skjellsord.»

Konsulent, operatørbedrift

En annen konsulent i samme bedrift er også enig i at de engelske konsulentene ofte var tilbakeholdne med å dele informasjon:

«(...) Engelske konsulenter derimot, prøver å gjøre seg uunnværlige ved å være tilbakeholdne.»

Konsulent, operatørbedrift

I stedet for å dele av kunnskap, var de engelske konsulentene mer opptatt av å holde ting skjult. Dette gjorde de, ifølge flere av respondentene, enten for å styrke sin egen posisjon, eller for at prosjektene skulle dra ut i tid, slik at de fikk beholde jobben lengre. Denne tilbakeholdenheten mot å dele kunnskap gjorde etter hvert engelske konsulenter svært upopulære. Respondentene mener det er stor forskjell på engelske og norske konsulenter når det kommer til kunnskapsdeling:

«Nordmenn jobber ikke på den samme måten. Jeg tror vi nordmenn er mer opptatt av å gjøre en så god jobb som mulig, og at man derfor er nødt til å dele kunnskap med andre. Det er viktig at de rundt deg, samt ledelsen oppfatter deg positivt. Med tanke på referanse senere vil det være en fordel å ha et godt rykte i så måte.»

Konsulent, operatørbedrift

Videre blir vi fortalt at norske konsulenter er mer opptatt av å bygge opp lojalitet til arbeidsgiveren, og at norske konsulenter gjerne får en sterkere tilhørighet til klientbedriften. Personalsjefen i operatørbedrift 1 hevder at norske konsulenter sterke tilhørighet til klientbedriftene kan settes i sammenheng med rammeavtalene, ettersom disse knytter oljeselskapene og konsulentene sammen over en lengre periode. Engelske konsulenter derimot, som stort sett opererer med enkeltmannsforetak, er mer markedsutsatte og flyktige enn norske konsulenter.

4.6.3 Konkurransen mellom konsulenter

En av konsulentene i operatørbedrift 1 mente at det i enkelte tilfeller kan oppstå spenninger mellom konsulenter, og at konsulenter derfor kan være tilbakeholdne med å dele kunnskap og erfaringer med hverandre. Årsaken til dette er at konsulenter i mange tilfeller konkurrerer om de samme jobbene og de samme posisjonene internt i klientorganisasjonen.

«Din oppdragsgiver er ikke konkurrenten din og det vil være unaturlig å la være og dele kunnskap med fast ansatte. Andre konsulenter er i mye større grad dine konkurrenter, og det er mot disse man potensielt burde unnlate å dele kunnskap med.»

Konsulent, operatørselskap

En seksjonsleder i samme bedrift har en lignende oppfatning. Han tror at samhandlingsproblemene mellom konsulenter i mange tilfeller er større enn utfordringene mellom konsulenter og fast ansatte.

”Konsulentene er i større grad konkurrenter, og det er nok mer kniving mellom konsulentene om å få de spennende arbeidsoppgavene. Blir det for mange konsulenter på et prosjekt kan det bli et litt spesielt arbeidsmiljø, der flere er nødt til å se seg over skulderen.”

Seksjonsleder, operatørbedrift

5. Konklusjon

Dette kapittelet vil oppsummere de mest interessante funnene som er kommet frem i løpet av dette studiet. Vi vil samtidig gjøre rede for nye funn og innfallsvinkler, som kan ha implikasjoner for videre forskning.

I dette studiet har vi sett nærmere på de utfordringer og muligheter bruken av innleid arbeidskraft kan medføre for innleiebedriftene. Studiens hovedfokus har vært på samhandling og kunnskapsutveksling mellom fast ansatte og innleide konsulenter. Vi har også belyst bedriftenes motiver for å benytte atypiske tilknytningsformer, samt arbeidstakernes motivasjon for å velge et atypisk arbeidsforhold. Det empiriske materialet bygger på dybdeintervjuer med 11 intervjuobjekter fra olje- og gassektoren. Intervjuobjektene består av en blanding av faste ansatte og konsulenter fra ulike petroleumsbedrifter. I tillegg besitter intervjuobjektene ulike stillinger i ulike avdelinger i bedriftene, noe som har bidratt til variasjon i det empiriske materialet.

5.1. Motivasjon

Bedriftenes viktigste motiv for å leie inn konsulenter ser ut til å kunne relateres til behovet for økt numerisk fleksibilitet. Dette står i sammenheng med forskningen til Atkinson (1984). Bedriftenes midlertidige behov for spesialkompetanse ser ut til å være et annet viktig motiv. Dette motivet er tidligere omtalt av Nesheim og Hersvik (1998, ref. Nesheim & Hersvik, 1999). I tillegg til dette ble mangelen på kompetent arbeidskraft trukket frem som en årsak til at mange oljeselskaper ser seg nødt å leie inn arbeidskraft.

Utover dette ble det avdekket et nytt motiv bedriftene har for å benytte innleide konsulenter. Ettersom en del av arbeidet i prosjektene utføres på perifere steder, er det behov for arbeidskraft med en høy grad av geografisk mobilitet. I studiet kom det fram at konsulenter gjerne har enklere for å flytte på seg, hvilket gjør konsulentene attraktive når det er behov for geografisk mobile arbeidstakere.

Arbeidstakeres motiver for å jobbe som konsulenter er ifølge intervjuobjektene hovedsakelig høyere lønn og økt fleksibilitet. Dette er i tråd med konklusjonene til Barley og Kunda (2004).

5.2. Kunnskapsdeling

5.2.1. Individuelle faktorer

Intervjuobjektene har i denne studien trukket frem flere faktorer som belyser de utfordringer og muligheter bedriftene står ovenfor ved innleie av konsulenter. Blant annet hevdet flere av respondentene at konsulenter ofte kan være mindre lojale overfor klientbedriften enn fast ansatte, og at konsulenter ofte kan ha et kortere tidsperspektiv på sitt arbeidsforhold hos innleiebedriften. Respondentene mente dette var en av de største utfordringene med tanke på bruken av konsulenter, blant annet fordi dette potensielt kan gjøre konsulentene mindre opptatt av å drive bedriften fremover på sikt. Det står i sammenheng med forskningen til Van den Hooff & de Ridder (2004) som sier at faste ansatte, med en sterkere organisatorisk tilknytning, ofte kan være mer motivert til å bruke tid og ressurser på organisatoriske prosesser som tjener bedriften på sikt.

5.2.2. Organisatoriske faktorer

Når det kommer til kunnskapsdeling er det lite som tyder på at konsulenter generelt sett er tilbakeholdne med å dele kunnskap. Årsaken til dette er blant annet fordi konsulenter har en egeninteresse av å dele sin kompetanse på arbeidsplassen, ettersom dette gjør den enkelte konsulent mer attraktiv som arbeidstaker. I likhet med Osterloh og Frey (2000), samt Foss et al. (2009) blir indre motivasjon ansett som en viktig faktor for konsulentenes innstilling til å dele kunnskap. Konsulenter med spesialkompetanse ser ut til å være stolte over å kunne dele sin kompetanse med andre, hvilket kan tilskrives den indre motivasjonen. I studien kom det imidlertid frem at det unntaksvis forekommer konsulenter som handler opportunistisk, og dermed bevisst holder tilbake kunnskap. Tidligere forskning har belyst dette fenomenet og peker på at enkelte konsulenter tenderer til å verne om egen kunnskap, i et forsøk på å opprettholde innflytelse og makt i bedriften (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2012).

Organisasjonskultur og kommunikasjonsklima blir av flere trukket frem som viktige faktorer som påvirker kunnskapsdeling i en bedrift. Flere av respondentene forteller at innleiebedriftene gjennomfører grundige intervjuer for å forsikre seg om at konsulentene de tar inn passer inn i organisasjonskulturen. I tillegg fortelles det at bedriftene legger vekt på å integrere konsulenter slik at det organisatoriske og sosiale skillet mellom de innleide konsulentene og de fast ansatte blir minst mulig. Mesteparten av kunnskapsutvekslingen foregår i uformelle settinger, og en god integrering av konsulentene vil derfor være viktig for at disse sosialiserer og samhandler godt med de øvrige ansatte i bedriften.

Når det gjelder deltagelse på ulike aktiviteter og faglige samlinger, får konsulentene som regel delta på færre slike arrangementer sammenlignet med fast ansatte. Flere av konsulentene i studien fortalte at de trolig ville hatt faglig utbytte av å delta på flere slike kurs. Også enkelte sosiale arrangementer, som julebord og lignende, forbeholdes fast ansatte. Det faglige utbyttet av slike arrangementer er trolig svært lite, men slik forskjellsbehandling kan potensielt øke de sosiale differansene mellom fast ansatte og konsulenter. Enkelte av de fast ansatte sier også de har reagert på at ikke konsulentene inkluderes i alle sosiale arrangementer på arbeidsplassen. Jevnt over virker det imidlertid som at konsulenter og faste ansatte blir likeverdig behandlet. Det ser også ut til at faste ansatte og konsulenter i stor grad har tillit til hverandre.

Det er delte meninger om organisatorisk støtte og tilrettelegging fra ledelsen er viktig i forhold til kunnskapsutvekslingen mellom konsulenter og faste ansatte. Enkelte mener at ledelsen har liten betydning ettersom konsulentene i stor grad er selvgående mennesker. Andre mener at tilrettelegging fra ledelsen er helt avgjørende for kunnskapsdeling i en organisasjon. Da synspunktene på dette er såpass sprikende, vil det være vanskelig å konkludere med noe på dette området. Forskningen til Lin (2007) viser imidlertid at støtte fra ledelsen har stor betydning for de kunnskapsdelende prosessene i en bedrift.

Ifølge respondentenes uttalelser frykter bedriftene i liten grad at konsulenter skal spre bedriftsintern informasjon til andre i markedet. Bedriftene er i stor grad klar over at bruken av konsulenter medfører en viss risiko for at det kan forekomme

kunnskapslekkasjer, men flere av respondentene påpeker at de har liten grunn til å tro at risikoen for kunnskapslekkasjer er større blant konsulenter enn egne ansatte. Konsulentene i samtlige bedrifter undertegner taushetserklæringer, og brudd på denne vil ha svært negative konsekvenser for konsulentenes rykte og videre karriere. Bedriftene ønsker imidlertid å ha egne ansatte i nøkkelposisjoner, slik at en unngår å måtte dele sensitiv informasjon med eksterne konsulenter. Selv om bedriftene ønsker å benytte fast ansatte i slike roller, er ikke dette alltid mulig å få til dette i praksis. Derfor forekommer det tidvis at konsulenter får lederroller, og dermed tilgang til sensitiv bedriftsinformasjon.

5.3. Tiltak som potensielt kan fremme kunnskapsdeling i organisasjoner

Intervjuobjektene med lederansvar sier det er spesielt viktig å forsøke å utnytte konsulentenes kunnskap og erfaringer på en best mulig måte. Ifølge disse respondentene forsøker innleiebedriftene derfor å gjennomføre tiltak som fremmer kunnskapsdeling på arbeidsplassen. For å få konsulenter til å dele kunnskap med de øvrige ansatte er det vanlig i flere av bedriftene å be konsulenter bidra med sine kunnskaper til presentasjoner og lignende. Det er også vanlig å la unge og uerfarne ansatte jobbe tett med erfarne konsulenter, slik at de yngre kan tilegne seg verdifull kunnskap. Det gjennomføres også såkalte utfasingsplaner, hvor konsulenter i sluttfasen av sitt oppdrag, settes sammen med en fast ansatt i en periode. Dette gjøres for at det skal skje en avlæring av kunnskap.

I tillegg til dette benytter samtlige bedrifter ulike IKT-systemer og kunnskapsdelingsverktøy, slik at det skal være enklere å overføre erfaringer mellom medarbeidere på ulike prosjekter. Denne typen kunnskapsdeling er som regel konsulentene en del av, spesielt ved oppstarten av nye prosjekter. Enkelte respondenter uttrykte imidlertid at slike IKT-systemer ikke alltid fungerer like godt, ettersom det kan være vanskelig å tilføre, samt hente ut relevant informasjon.

5.4. Nye funn – implikasjoner for videre forskning

5.4.1. Bruken av konsulenter avhenger av prosjektfase

Utover de funn som er presentert over, er det også kommet frem nye momenter som ikke er blitt omtalt i andre studier eller annen forskning. Det første funnet dreier seg om planleggingen av personellbehovet ved gjennomføringen av prosjekter. Ifølge flere respondenter er andelen konsulenter som benyttes på et prosjekt avhengig av hvilken fase prosjektet er inne i.

I den tidlige fasen er bedriftene bevisste på å bruke utelukkende faste ansatte. Etter hvert som prosjektet går inn i en gjennomføringsfase, intensiveres bruken av konsulenter. Mot slutten av prosjektene er det gjerne flere konsulenter enn faste ansatte. Dette er en bevisst strategi fra bedriftenes side, da de ønsker å benytte faste ansatte i det strategisk viktige arbeidet i de tidlige prosjektfasene. Flere av respondentene sier imidlertid at det ikke alltid er like lett å etterleve denne strategien i praksis, da det kan være mangel på kompetent arbeidskraft.

5.4.2. Arbeidstakeres psykologiske prosjekttilknytning

I følge Guest (2004) har tilknytningsformen til den enkelte medarbeider betydning for den psykologiske kontrakten med organisasjonen, og dermed innstillingen til å dele kunnskap. Funnene gjort i dette studiet viser imidlertid at dette bildet antageligvis må nyanseres ytterligere. Innenfor olje- og gassektoren er det svært utbredt å jobbe prosjektbasert. Det innebærer at det settes sammen prosjektteam bestående av både konsulenter og fast ansatte. Disse arbeidstakerne jobber side om side, og har felles mål.

Innspillene fra intervjuobjektene forteller at de som jobber på et prosjekt ofte kan ha en sterkere tilknytning til prosjektet enn selve bedriften. Et prosjekt kan på mange måter sees på som en liten organisasjon inne i bedriften. Arbeidstakere som jobber på et prosjekt over lengre tid vil etter vært opparbeide en sterk psykologisk tilknytning til prosjektet. Det er grunn til å tro at arbeidstakeres psykologiske tilknytning til prosjekter er uavhengig av tilknytningsform. Dette kan være med på å forklare at konsulenter og faste ansatte ofte er mer integrert på prosjekter enn i driftsavdelingene, og at samhandling og kunnskapsdeling fungerer godt. Det kan også forklare det faktum at

konsulenter gjerne har større strategisk innflytelse på prosjekter sammenliknet med driftsavdelinger. Ved videre forskning vil det derfor være hensiktsmessig å skille mellom den psykologiske kontrakten arbeidstakere har til prosjektet, og den psykologiske kontrakten arbeidstakere har til bedriften de jobber for.

5.4.3. Konkurransen mellom konsulenter

I dette studiet har det hovedsakelig blitt fokusert på forholdet mellom innleide konsulenter og faste ansatte. Det har imidlertid kommet fram at det kan være vel så interessant å se nærmere på samhandling og kunnskapsdeling mellom konsulenter. Ifølge intervjuobjektene er konsulenter, tilknyttet de samme prosjektene, i konkurranse med hverandre, hvilket gjør at det kan oppstå spenninger mellom disse. Ettersom konsulenter tilknyttet de samme prosjekt ofte konkurrerer om de samme posisjonene, er det derfor grunn til å tro at disse i mange tilfeller kan være tilbakeholdne med å dele kunnskap med hverandre.

5.5. Begrensninger ved studiet og videre forskning

Det finnes relativt lite forskning på kunnskapsdeling mellom fast ansatte og konsulenter i oljebransjen. Det har derfor vært svært interessant å jobbe med et tema som til nå er lite studert og lite utforsket. Hensikten med denne studien har vært å forsøke å avdekke aspekter som kan gi et bidrag til økt forståelse rundt temaet. Valget av en kvalitativ og eksplorerende tilnærming medfører at det ikke er mulig å få en optimal reliabilitet. Til gjengjeld kan validiteten til funnene være desto større. Videre gir ikke forskningsdesignets art mulighet til å gjøre generaliseringer. Studiet bygger på subjektive oppfatninger og opplevelser, hvilket gjør det vanskelig å argumentere for at dette er objektive sannheter.

Konsulenter med erfaring fra ulike bransjer har gitt inntrykk av at det er stor forskjell på hvordan konsulenter blir behandlet. Et selskap i shippingbransjen ble blant annet trukket frem som et eksempel på hvordan en ikke burde behandle konsulenter. Et videre studie kunne derfor sett nærmere på konsulentbruken i shippingbransjen, og

sammenliknet den med olje- og gassbransjen. Dersom det er store forskjeller, vil det være muligheter for at de to bransjene kan dra nytte av hverandres erfaringer.

Oljeselskapene blir stadig mer internasjonale. Dette medfører at det er et økende behov for internasjonalt mobile konsulenter. Det er all grunn til å tro at også de norske oljeselskapene i stadig større grad må ta i bruk internasjonale konsulentselskaper, som på kort varsel kan tilby konsulenter i land som Angola, Brasil eller Canada. Det vil dermed oppstå nye utfordringer, spesielt med tanke på konsulentenes lojalitet til innleiebedriften. I Norge kjenner konsulentene til de ulike oljebedriftene, og hva disse står for. Utenlandske konsulenter derimot, vil ha et annet forhold og redusert tilknytning til de norske oljeaktørene. Dette, samt kulturelle forskjeller, kan by på nye utfordringer for de norske oljebedriftene. Hvordan bedriftene møter disse utfordringene vil være et interessant tema for et videre studie.

I løpet av 2013 blir vikarbyrådirektivet innført av EU. Flere av intervjuobjektene har trukket frem dette temaet, og er spent på hvilken betydning direktivet vil ha for driften av deres bedrift, samt hvordan de skal forholde seg til direktivet. Videre forskning kan derfor se nærmere på hvordan de nye retningslinjene påvirker bedriftene i oljebransjen.

6. Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven (2006) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 1. januar 2006. Tilgjengelig fra: <<http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html>> [Nedlastet 14. Oktober 2012].
- Arbeidstilsynet (1. August 2012) *Faktaside: Midlertidig ansettelse* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=220966#1>> [Nedlastet 19. Oktober 2012].
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003) Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), s. 64-77.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), s. 150–169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), mai, s. 1–8(8).
- Atkinson, J. (1984) Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2004) *Gurus, hired guns, and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton, N.J., Princeton University Press.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), s. 99-120.
- Bartol, K. M., Liu, W. & Zeng, X. (2009) Social Exchange and Knowledge Sharing among Knowledge Workers: The Moderating Role of Perceived Job Security. *Management and Organization Review*, 5 (2), s. 223-240.
- Bechky, B. A. (2003) Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*, 14 (3), s. 312-330.
- Brijball, N. (2010) *The impact of culture on knowledge sharing*. Masteroppgave, University of Pretoria.
- Buckman, R. H. (1998) Knowledge sharing at Buckman Labs. *Journal of Business Strategy*, 19 (1), s. 11-15.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, s. 245–264.

- Carrillo, P. (2004). Managing Knowledge: Lessons from the Oil and Gas Sector. *Construction Management & Economics*, 22 (6), s. 631 – 642.
- Country comparison: Oil production (2012). *CIA – The world fact book* [internet]. Tilgjengelig fra: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2173rank.html>> [Nedlastet 28. Oktober 2012].
- Colbjørnsen, T. (2003) *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Connelly, C. E. (2000) *Predictors of Knowledge Sharing in Organizations*. Masteroppgave, Queen's University.
- Connelly, C. E. & Kelloway, E. K. (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5), s. 294-301.
- Connelly, C. E. & Gallagher, D. G. (2003) Managing Contingent Workers: Adapting to New Realities. *Leading in Turbulent Times*. Oxford, Blackwell Publishing.
- Connelly, C. E. & Gallagher, D. G. (2004) Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30 (6), s. 959 – 983.
- Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996) A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5), s. 477-501.
- Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. (1994) What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), s. 400–421
- Cook, S. D. N. & Yanow, D. (1995) Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2, s. 373-390.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. & Borgatti, S. P. (2001) Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30 (2), s. 100–120.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Magazine Ubiquity*, 6.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T. & Schalk, R. (2007) Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 9 ((4).
- De Jong, J., De Cuyper, N., De Witte, H., Silla, I. & Bernhard-Oettel, C. (2009) Motives for accepting temporary employment: a typology. *International Journal of Manpower*, 30 (3), s. 237-252.

- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14 (4), s. 113–127.
- Dewey, J. (1966) *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*. New York, The Macmillan Company / The Free Press.
- DiNatale, M. (2001) Characteristics of and preference for alternative work arrangements. *Monthly Labor Review*, mars.
- Drucker, P. F. (1993) *The Post-Capitalist Society*. New York, HarperCollins Publishers.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2008) *Management Research*, third edition. London, SAGE Publications.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997) Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), s. 812–820.
- Ellingson, J. E., Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (1998) Factors related to the satisfaction and performance of the temporary employees. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), s. 913–921.
- Fahle, B. (2009) *Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren og lederutfordringer knyttet til dette*. Masteroppgave, Universitetet i Stavanger.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I. & Turnley, W. H. (1994) Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, s. 49–63.
- Forbes. (april 2012) *The world's biggest public companies* [Internett], USA. Tilgjengelig fra: <<http://www.forbes.com/global2000/list/>> [Nedlastet 4. November 2012].
- Forskning.no (12. oktober 2009) *Sekundærnæringene: Fra industri til olje* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.forskning.no/artikler/2008/juni/184713>> [Nedlastet 24. november 2012].
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009) Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. *Human Resource Management*. 48 (6), s. 871 – 893.
- Gabrielsen, L., Gran, M., Mostervik, M. & Nesheim, T. (2007) Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer. *Magma* 5
- Gallagher, D. G. & McLean Parks, J. (2001) I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the Contingent Work Relationship. *Human Resource Management Review*. 11, s. 181–208.
- Gottschalk, P. (2003) *Ledelse av intellektuell kapital*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Grant, R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic*

Management Journal, 17, s. 109-122.

Guest, D. (2004) Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 (1), s. 1-19.

Gullaksen, F. (fgul@statoil.com), 6. november 2012. *Forespørsel om oversiktstall på bruk av konsulenter i Statoil*. E-post til J. S. Mathisen (jarlema@gmail.com).

Gullhaugen, G. W. (2010) *Trepartsrelasjoner i oljebransjen*. Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.

Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, mars-april, s. 106-116.

Hislop, D. (2009) *Knowledge Management In Organizations*. Oxford University Press.

Houseman, S. (1997) New Institute Survey on Flexible Staffing Arrangements. *Employment Research*, 4 (1).

Houseman, S. (2001) Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an Established Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (1), s. 149-170.

Ipe, M. (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), s. 337 – 359.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Høyskoleforlaget.

Kakabadse, N. K, Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2001) From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8 (3), s. 137-154.

Kalleberg, A. L., Rasell, E., Cassirer, N. et al. (1997) - *Nonstandard Work, Substandard Jobs. Flexible Work Arrangements in the U.S.* Washington DC, Economic Policy Institute.

Kalleberg, A. L. (2000) Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26 (1), s. 341-365.

Kalleberg, A. L., Reskin, B. F. & Hudson, K. (2000) Bad jobs in America: standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65, s. 256–278.

Kalleberg, A. L., Reynolds, J. & Marsden, P. V. (2003) Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research*, 32, s. 525-552.

Kalleberg, A. (2003) Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on jobs and workers. *Work and Occupations*, 30, s. 154-175.

Kunnskapsdepartementet (2003) *Kultur for læring*. St. meld. nr. 30 (2003-2004). Oslo. Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet (2008) *Internasjonalisering av utdanning*, St. meld. nr. 14 (2008-2009), Oslo. Kunnskapsdepartementet.

Lautsch, B. A. (2003) The influence of regular work systems on compensation for contingent workers. *Industrial Relations*, 42 (4), s. 565–588.

Lin, H. F. (2007) Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), s. 315-332.

Locke, E. A. & Latham G. P. (2004) What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29 (3), s. 388 -403.

Lundvall, B.-A., Nielsen, P. (1999) Competition and transformation in the learning economy- illustrated by the Danish case. *Revue d'Economie Industrielle*, 88, s. 67–89.

Matusik, S. F. & Hill, C. W. L. (1998). The Utilization Of Contingent Work, Knowledge Creation, And Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), s. 680 – 697.

McDermott, R. & O'Dell, C. (2001).Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), s. 76-85.

Mowday, R. T. & Steers, R. M. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), s. 224–247.

NAV (2012) Utviklingen på arbeidsmarkedet. *Arbeid og velferd*, 1.

Nergaard, K. (2004) Atypisk arbeid: Midlertidige ansettelses og deltidsarbeid i Norge. *Fafo*, Fafo-rapport 430.

Nesheim, T. & Hersvik, I.-M. (1999) Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma*, 2.

Nesheim, T. (2002) *Challenging conventional wisdom on atypical work: Why firms use external work arrangements in core value-creation areas*. SNF-working paper, 31/02. Bergen, Samfunns- og næringslivsforskning.

Nesheim, T. (2003) Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability. *Scandinavian Journal of Management*, 19, s. 309-331.

Nesheim, A., Garnæs, S. & Nesheim, T. (2003) Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten. *Magma*, 4.

Nesheim, T. (2004) 20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om “fleksible bedrift”. *Journal of Sociology*, 1, s. 1-24

Nesheim, T. og Rønning, A. R. (2008) Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 2, s. 231-241.

Nesheim, T. (2011) Avhengigheten er den største utfordringen. *Ukeavisen Ledelse*, 4. mars 2011 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/focus/wp-content/uploads/2012/10/intervju-Uke-Nesheim.pdf>> [Nedlastet 13. Oktober 2012].

Nesheim, T., Fahle, B. & Tobiassen, A. E. (2012) When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges, in Koene, B., Galais, N. and Garsten, C. (eds.): *Management and Organization of Temporary Agency Work*. Routledge.

Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), s. 14-37.

Norsk olje og gass (16. septemer 2012) *Norges mest verdiskapende næring* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Verdiskapning1/>> [Nedlastet 24. november 2012].

Nærings- og handelsdepartementet (2008) Et nyskapende og bærekraftig Norge. St. meld. nr. 7 (2008-2009). Oslo, Nærings- og handelsdepartementet.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), s. 492-499.

Olsen, K. M. (2006) Atypisk arbeid – dårlige jobber? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 3.

Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000) Motivation, knowledge transfer, and organizational forms, *Organization Science*, 11 (5), s. 538-50.

Pearce, J. L. (1993) Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36 (5), s. 1082-1096.

Ranft, A. L. & Lord, M. D. (2000): Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in aquisitions of high tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (2), s. 295-319.

Reid, F. (2003) Creating a knowledge sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 30 (3), s. 43-49.

Riise, S. (2012) Konkurransen om kompetanse. *Dagens Næringsliv*. 12. november 2012.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, s. 393-404.

Ruggles, R. (1998) The State of the Notion: Knowledge Management in Practise. *California Management Review*, 40 (3), s. 80-89.

Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5th edition. FT Prentice Hall.

Saxegaard, T. (2012) Trenger 4500 nye hoder. *Dagens Næringsliv*, 6. november 2012 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.dn.no/energi/article2501925.ece>> [Nedlastet 6. november 2012].

Silverman, D. (2001) *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London, SAGE Publications.

Simonsen, S. O. (2008) Oljenasjon som skammer seg. *Aftenbladet*, 13. november 2008 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenbladet.no/energi/oljeservice/Oljenasjon-som-skammer-seg-2569017.html>> [Nedlastet 10. november 2012].

Smith, V. (1997) New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23 (1), s. 315-339.

Smith, J. (2012) *External consultants and knowledge sharing*. Masteroppgave, Norges Handelshøyskole

Snyder, R. E. (2004) Drilling Advances. *World oil*, november.

Stasser, G. & Stewart, D (1992) Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (3), s. 426-434.

Statistisk sentralbyrå (30. oktober 2003) *Lønnsutviklingen 1962-2022* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/vis/emner/08/05/10/oa/200305/art-2003-10-30-06.html>> [Nedlastet 25. November 2012].

Statistisk sentralbyrå (26. februar 2009a) *Den norske nasjonalformuen: Hva består den av?* Tilgjengelig fra: <www.ssb.no/forskning/artikler/2009/2/1235484890.0.html> [Nedlastet 25. oktober 2012].

Statistisk sentralbyrå (2009b) *Dette er Norge- Hva tallene forteller*, revidert utgave [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/norge/norge_2009.pdf> [Nedlastet 18. November 2012].

Statistisk sentralbyrå (22. november 2011) *Nasjonalregnskap for Norge* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/regnskap/>> [Nedlastet 24. november 2012].

Statistisk sentralbyrå (6. desember 2012) *Oljevirkosomheten- investeringer* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/oljeinv/>> [Nedlastet 6. desember 2012].

Statoil (2011) Årsrapport 2011.

Stølhaug, M. & Bjerkeli, L. E. K. (2010) Betingelser for kunnskapsdeling- Et studie av Veidekke. SNF-rapport, 15/10, SNF Prosjekt nr. 6307.

Svalund, J. (2009) Fakta om arbeidslivet og utdanningsgruppene. *Fafo*, Fafo-rapport 12.

Tan, H.-H. & Tan, C.-P. (2002) Temporary Employees in Singapore: What drives them? *The Journal of Psychology*, 136 (1), 83-102.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Thomas-Hunt, M. C., Ogden, T. Y. & Neale, M. A. (2003) Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups. *Management Science*, 49 (4), s. 464-477.

Thorstad, A. (2005) *Midlertidig ansatte - mindre jobbsikkerhet og selvbestemmelse?* Masteroppgave, Universitetet i Bergen.

Van de Ven, C. (2007) The Psychological Contract: A Big Deal! *R&T Organization*, kap. 3E. Behavioural Sciences Service Centre, NATO.

Van den Hooff, B. & de Ridder, J. A. (2004) Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), s. 117-130.

Wang, S. & Noe, R. A. (2010) Knowledge Sharing: A Review and Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*, 20, s. 115 – 131.

Williamson, O. E. (1987) Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8 (4), s. 617-625.

Woje, K. & Pettersen, R. (2011) *Forvaltning av intellektuell kapital i kunnskapsintensive virksomheter*. Masteroppgave, MBA, Handelshøgskolen i Bodø.

Ycharts (9. desember 2012) *Brent Crude Oil Spot Price Chart*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://ycharts.com/indicators/brent_crude_oil_spot_price/chart#series=type%3Aindicator%2Cid%3Abrent_crude_oil_spot_price%2Ccalc%3A&format=real&recessions=false&zoom=10&startDate=&endDate=> [Nedlastet 9. desember 2012].

7. Vedlegg

7.1. Vedlegg 1 - Intervjuguide

Utdanning og erfaring

1. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
2. Jobber du prosjektbasert nå, eller er det "vanlig" avdelingsarbeid?
3. Kan du fortelle kort om innholdet i prosjektet du nå jobber på?
4. Hva er din rolle/hva består arbeidsoppgavene av?
5. Hvordan er fordelingen mellom faste ansatte og innleide konsulenter i prosjektet/avdelingen?
6. Hvor mye jobber man faste ansatte og konsulenter i prosjektet/avdelingen?

Motivasjon, integrasjon og tillit

7. Hva er din motivasjon for å jobbe som konsulent?
8. Dersom du kunne velge fritt, ville du ønsket å jobbe i en fast stilling /som konsulent?
9. Er det noen forskjell på hvordan konsulenter og faste ansatte blir behandlet av selskapet?
10. Etter din mening, integreres konsulenter godt inn i selskapet?
11. Opplever du at de faste ansatte har full tillit til deg?

Kunnskapsdeling

12. Kan du gi et eksempel på deling av kunnskap du har gjort i det nåværende prosjektet?
13. Hvilke vurderinger ligger til grunn når du skal dele av din kunnskap med faste ansatte?
14. Ser du noen utfordringer med tanke på å dele kunnskap med faste ansatte?
15. Har du noen gang latt være å dele kunnskap? I så fall, hvorfor?
16. Har ditt syn i forhold til kunnskapsdeling endret seg over tid?

Kunnskapsdeling – Motta kunnskap fra andre

17. Har du et eksempel på en situasjon hvor faste ansatte har delt kunnskap med deg?
18. Kan du tenke deg noen grunner til at faste ansatte velger å ikke dele kunnskap med deg eller andre konsulenter?
19. Har de faste ansattes innstilling til å dele kunnskap med deg endret seg over tid?

Forum for kunnskapsdeling

Når det gjelder hvor kunnskapsdelingen foregår, skiller vi mellom:

- a) Kunnskapsdeling som er en del av det løpende arbeidet (f. eks. råd, tips og annen informasjon)
- b) Fora og arenaer tilrettelagt for kunnskapsdeling (f. eks. seminarer, kurs, uformelle settinger)

20. I Hvilke av disse settingene foregår det mest kunnskapsdeling?
21. Hva mener du skal til for at deling av kunnskap skal foregå på en god måte?
22. På hvilken måte kan ledelsen legge til rette for at kunnskap blir delt mellom de som er tilknyttet bedriften?

Faktorer som har betydning for kunnskapsdelingen

23. Hvilke mekanismer fremmer deling av kunnskap?
24. Hvilke mekanismer hemmer deling av kunnskap?
25. Har kommunikasjonsklima og kultur noen betydning for deling av kunnskap mellom konsulenter og faste ansatte? I så fall, på hvilken måte?
26. På hvilken måte har relasjoner betydning for kunnskapsdelingsprosesser?
27. Hvordan vil utsiktene til fremtidig karriere være avgjørende for ditt forhold til å dele kunnskap med faste ansatte i kundebedriften du jobber i dag?
28. Har stilling og tittel noen betydning for kunnskapsutveksling i organisasjonen?
29. Er sikkerhet for videre arbeid i bedriften viktig med tanke på deling av kunnskap? I så fall, på hvilken måte?
30. Kan du beskrive hvilken betydning tilknytning til bedriften har å si for ditt forhold til å dele kunnskap med de ansatte i denne bedriften?

Kunnskapsdeling – forskjell på faste ansatte og konsulenter

31. Er det noen forskjell på å dele din kunnskap med nære kolleger enn det er å dele den med faste ansatte i kundebedriften du er i for øyeblikket.
32. Deler du like mye av din kunnskap med konsulenter som med fast ansatte?

7.2. Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til intervjuobjektene

Hei,

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som nå holder på med vår avsluttende masteroppgave. Oppgaven handler om den utstrakte bruken av konsulenter/innleide ingeniører i oljebransjen, og hvordan disse samhandler med de faste ansatte i kundebedriftene de jobber for. Hovedfokuset for oppgaven er kunnskapsutveksling mellom konsulenter og fast ansatte. Dette er et område det er forsket relativt lite på tidligere, noe som gjør studiet svært interessant.

I denne forbindelse er vi avhengig av å få innspill fra deg som jobber i bransjen, og som har tid og lyst til å dele dine erfaringer med oss. Dine innspill vil selvsagt bli anonymisert og vil bli behandlet konfidensielt. Den informasjonen du deler med oss vil derfor på ingen måte kunne bli knyttet til ditt navn, din arbeidsgiver eller dine kunder. Dataene vil kun bli brukt i forbindelse med masteroppgaven.

Vi ser for oss at dette skal skje gjennom et intervju med en varighet på 45-60 minutter. Intervjuene vil bli avholdt i løpet av de nærmeste ukene. Vi er tilpasningsdyktig når det kommer til tid og sted for intervjuet, men det er mest praktisk om disse kan gjennomføres i Bergen. Masteroppgaven er for øvrig en del av forskningsprogrammet FOCUS ved NHH. For mer informasjon se: <http://nhh.no/no/forskning-og-fagmiljø/handlingsprogrammet-nhh-2021/nhh-2021/focus.aspx>

Håper du har tid og anledning til å dele dine erfaringer med oss. Vi ser frem til å høre fra deg.

Vennlig hilsen

Mats André Andersen og Jarle Sjong Mathisen

7.3. Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, høsten 2012

- Bruken av konsulenter i oljebransjen

Ansvarlige: Mats André Andersen og Jarle S. Mathisen

Veileder: Torstein Nesheim

Jeg gir med dette mitt samtykke til følgende i forbindelse med masteroppgaven ved Norges Handelshøyskole:

- Å ha lest informasjonsskrivet, som ble sendt ut i forkant av intervjuet
- At jeg ønsker å bli intervjuet
- At intervjuet kan tas opp på lydbånd/diktafon
- At intervjuet kan transkriberes i sin helhet
- At Mats André Andersen og Jarle S. Mathisen samt veileder har tilgang til transkripsjonen i sin helhet i etterkant av intervjuet
- At jeg kan bli sitert i anonymisert form i masteroppgaven

Jeg bekrefter med dette at min deltakelse er frivillig, og at jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra å delta i prosjektet frem til 14 dager etter at intervjuet er gjennomført.

.....

Sted og dato

.....

Signatur intervjuobjekt