

# **”Hvordan påvirker ulike faktorer opplevde utfordringer for konsulenter?”**

*- En casestudie av en konsulentbedrift*

**Av: Kristine Lund Nielsen**

Veileder: Karen Modesta Olsen

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

**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 utredningen studerer hvilke utfordringer konsulenter i en verdensomspennende konsulentbedriften opplever i det daglige, og hvordan ulike faktorer påvirker disse utfordringene. Konsulentene utredningen forsker på jobber i en atypisk trepartsrelasjon i en kunnskapsintens organisasjon hvor de i det daglige forholder seg til både arbeidsgiver og kunde, og tilbringer store deler av sine dager hos kunder. Jeg har vedrørende konsulentenes arbeidssituasjon identifisert to hovedutfordringer: utfordringen knyttet til behovet for selvstendighet og kontroll, i tillegg til utfordringen knyttet til tilhørighet ovenfor arbeidsgiver og kunde. Faktorene jeg vil studere hvordan påvirker disse utfordringene er sosiale relasjoner, organisatoriske forhold hos arbeidsgiver, type prosjekt og forhold ved arbeidssituasjonen.

I denne utredningen har jeg forsøkt å besvare forskningsspørsmålet ”*Hvordan påvirker ulike faktorer opplevde utfordringer for konsulenter?*” gjennom litteraturgjennomgangen og gjennomføringen av seks kvalitative semistrukturerte intervjuer med konsulenter på ulike nivåer i konsulentbedriften jeg studerer. Studien har et utforskende design med en induktiv tilnærming.

Utredningen tar utgangspunkt i konsulentenes generelle oppfatning av sin hverdag, og konsentrerer seg ikke om ett enkeltstående prosjekt. Jeg besvarer forskningsspørsmålet kun sett ut i fra de ansatte sitt synspunkt.

Noen av mine viktigste funn knyttet til utfordringen vedrørende for behovet selvstendighet og kontroll er at faktorer som påvirker dette i ulik grad er sensitive prosjekter, varierte og uforutsette arbeidsdager samt uklarhet vedrørende rollen til counsellor og uklarhet vedrørende evalueringssystemet. Hvorvidt konsulenten opplever en positiv sosiale relasjoner til kunde, hvor mange representanter fra Bedriften som er på et prosjekt hos kunde og gode kolleger hos Bedriften fant jeg var faktorer som i ulik grad påvirker tilhørigheten til arbeidsgiver og kunde.

## Forord

Denne utredningen representerer avslutningen av et femårig studie innen økonomi og administrasjon, med fordypning i strategi og ledelse, ved Norges Handelshøyskole. Arbeidet med utredningen har pågått gjennom ett semester. Etersom jeg ikke hadde særlig kjennskap til området da jeg startet å arbeide med utredningen, har det vært en krevende, utfordrende og lærerik prosess.

Jeg vil først og fremst takke intervjuobjektene fra Bedriften som sa ja til å dele sine opplevelser, kunnskaper og erfaringer med meg. Konsulentene var alle hjelpsomme, imøtekommende og samarbeidsvillige, uten informasjon fra disse personene ville jeg ikke kunnet gjennomføre studien. Videre vil jeg rette en stor takk til min veileder, Karen Modesta Olsen, for svært god og uvurderlig faglig støtte underveis, og alltid raske tilbakemeldinger. Til slutt vil jeg takke familie, venner og kjæreste for gode tilbakemeldinger og motiverende støtte gjennom hele arbeidet med min utredning.

Bergen, desember 2012

---

Kristine Lund Nielsen

## Innhold

<b>1.0 Innledning</b>	<b>7</b>
1.1 Aktualisering	7
1.1 Forskningsspørsmål	9
1.3 Avgrensinger og forutsetninger	10
1.4 Studiets struktur og oppbygning	11
<b>2.0 Litteraturgjennomgang</b>	<b>12</b>
2.1 Historisk bakteppe	12
2.2 utfordringer for konsulenter tilknyttet atypiske trepartsrelasjoner	13
2.2.1 Atypisk arbeidsrelasjon og trepartsrelasjon	13
2.2.2 Konsulentrollen	16
2.2.3 utfordringer knyttet til trepartsrelasjoner for konsulent	18
2.3 Profesjonelle Service Firma	21
2.4 Kunnskapsmedarbeider	23
2.5.1. Ledelsesutfordringer knyttet til kunnskapsmedarbeidere	25
2.6 Oppsummering litteratur	26
<b>3.0 Metode</b>	<b>30</b>
3.1 Studiets formål	30
3.2 Forskningsdesign	31
3.3 Innsamlingsmetode og datagrunnlag	32
3.3.1 Innsamlingsmetode	32
3.3.2 Utvalget fra studien	32
3.3.2.1 Utvalgsprosedyre	33
3.3.2.2 Beskrivelse av case	34
3.3.3 Intervjuer	34
3.3.3.1 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer	35
3.3.3.2 Etter intervjuene	36
3.3.4 Analyse av data	37
3.4 Styrker og svakheter ved metoden	37
3.4.1 Reliabilitet	37
3.4.2 Validitet	39

<b>4.0 Kontekst</b> .....	<b>42</b>
4.1 Karrierenivåer og prosjektlederstillingen.....	43
4.2 Evalueringsprosess og counsellor .....	45
<b>5.0 Analyse</b> .....	<b>48</b>
5.1 Sosiale relasjoner .....	50
5.1.1 Sosiale relasjoner til representanter fra kunde .....	50
5.1.2 Sosiale relasjoner til arbeidsgiver .....	54
5.2 Organisatoriske forhold hos arbeidsgiver .....	62
5.2.1 Forhold til lederskikkelser .....	62
5.2.2 Evalueringsprosess og belønningssystem.....	71
5.3 Type prosjekt .....	76
5.3.1 Sensitive prosjekter .....	76
5.3.2 Endringsprosjekter .....	78
5.4 Forhold ved arbeidssituasjon .....	81
5.4.1 Varierte arbeidsdager og uforutsigbarhet .....	81
5.4.2 Opplevelse av å være uten prosjekt.....	84
5.5 Konklusjon .....	86
<b>6.0 Oppsummering</b> .....	<b>94</b>
6.1 Sentrale funn .....	94
6.2 Nye oppdagelser .....	96
6.3 Implikasjoner og bidrag.....	97
<b>7.0 Kilder</b> .....	<b>99</b>
<b>8.0 Vedlegg</b> .....	<b>103</b>
8.1 Vedlegg 1, intervjuguide .....	103

## 1.0 Innledning

I det følgende kapittelet vil jeg presentere aktualiseringen knyttet til min forskning. Deretter vil jeg introdusere forskningsspørsmålet og gi en begrunnelse for valget av den, for videre å beskrive hvilke forutsetninger og avgrensninger jeg har tatt hensyn til i min utredning. Til slutt vil jeg vise til oppgavens struktur og oppbygging.

### 1.1 Aktualisering

Samfunnet vi i Norge lever i i dag blir referert til som kunnskapssamfunnet. I Stortingsmelding nummer 14 fra 2008-2009 hevdes det at det viktigste kjennetegnet til et kunnskapssamfunn er at kunnskap og kompetanse er de viktigste innsatsfaktorene for tjenesteyting og produksjon. Det har vært en enorm utvikling i det norske samfunnet for å komme hit vi nå befinner oss. For bare hundre år siden var Norge et fattig land som levde av handel knyttet til våre primærnæringer, mens i dag regnes Norge for å være ett av verdens rikeste land (Assemahegn, 2011). Dagens kunnskapssamfunnet generelt står i sterk kontrast til det tidligere produksjons- og industrisamfunnet. Der var de viktigste ressursene standardiserte maskiner og annet fysisk utstyr, hvor menneskene utførte rutinearbeid.

Oljeeventyret er hovedfaktoren bak den betydelige økonomiske veksten som har funnet sted etter oljefunnet i Nordsjøen på slutten av sekstitallet (Carstens, 2011). Denne økonomiske veksten som Norge har opplevd de siste 40 årene har styrket vårt generelle kunnskaps- og utdanningsnivå. Sandvik (2010) skriver at det i 1970 var 200 000 personer med høyere utdanning i Norge, mens det i 2009 var over en million, altså femdobling på 40 år. Den første utdanningsbølgen som oppstod, bestod for det mest av menn, etter hvert kom også kvinnene på banen, og i dag er det flere kvinner enn menn som gjennomfører høyere utdanning i Norge (Frønes, 2005). Det sier seg selv at kunnskapsnivået i Norge har økt kraftig, særlig de siste tiårene. Med dette er kunnskap, teknologi og innovasjon i dag våre viktigste ressurser til verdiskapning. Menneskelige ressurser som kunnskap og kompetanse utgjør så mye som 85 prosent av nasjonalformuen til Norge (Stortingsmelding nr.14, 2008-2009).

Sammen med det faktum at menneskene er blitt organisasjoners mest verdifulle ressurser (Stortingsmelding nr. 30, 2003-2004) oppstod terminologien kunnskapsmedarbeider (Drucker, 2007b). Donnelly (2009) hevder kunnskapsmedarbeidere er fortroppen til en ny æra i arbeidslivet. Kunnskapsmedarbeiderne er blant annet høyt utdannede, fleksible og har et ønske om å være selvstendige (Drucker, 2007b).

Kunnskap er ikke en eiendel bedrifter kan sikre seg og eie slik de kan med fysisk utstyr. Kunnskapen eies av medarbeiderne og forsvinner disse personene fra bedriften tar de med seg sin kunnskap til en annen bedrift. Organisasjoner har derfor måttet tilpasse seg for å være attraktive arbeidsplasser for både for å rekruttere og beholde kunnskapsmedarbeiderne. Ved å tiltrekke seg de riktige medarbeiderne vil dette for organisasjoner føre til konkurransefortrinn som vil kunne utgjøre forskjellen mellom å overleve i en bransje eller bukke under for tøff konkurranse. Ifølge Von Nordenflycht (2010) så skiller kunnskapsrike bedrifter seg fra andre ved at de tilrettelegger for mer selvbestemmelse for sine ansatte og gjennomfører prosesser uformelt uten en fast mal for å tilfredsstillere sine ansatte best mulig.

De siste 20 årene har det norske næringsliv gjennomgått en transformasjon som er en del av forklaringen til den store veksten i kunnskapsbaserte tjenestesektorer (Abelia, 2012). En viktig grunn til denne transformasjonen er konsumenters krav til fleksibilitet og spesialisert kunnskap. Trendene i næringslivet forandres hurtig, organisasjoner må holde tritt med utvikling og vekst. I forbindelse med dette har det vokst frem såkalte atypiske ansettelsesformer, som skiller seg fra tradisjonelle arbeidsrelasjonene på ett eller flere punkter. De tradisjonelle arbeidsrelasjonene kjennetegnes ved at arbeidstakere er fast ansatt på fulltid hos én arbeidsgiver og utfører arbeidet i arbeidsgivers lokaler, og arbeidskontrakten mellom de to partene er utformet for uendelig tid (Kalleberg, 2000). Et eksempel på en atypisk arbeidsrelasjon er markedet for konsulenttjenester som har vokst seg større og større grunnet et behov for rask omstilling og spesialisert kunnskap. Det er sentralt å være oppmerksom på hvilke utfordringer disse atypiske arbeidsrelasjonene skaper for arbeidstakeren.

Flere og flere organisasjoner benytter seg av innleid ekstern kompetanse i form av konsulenter til å utføre ulike oppgaver. Tidligere ble disse oppgavene utført av organisasjonenes egne medarbeidere, noe som medførte at medarbeiderne måtte utføre oppgaver som ofte ikke var innenfor deres kompetanseområde, dette var som regel lite effektivt. Grunner til å benytte seg av slike eksterne tjenester kan være mangel på spesialkunnskap, utvikling av ulike systemer, hjelp til kostnadsutt og generell forbedring av effektivitet. Konsulenter tilbyr tjenester hvor de anvender sin spesialiserte kunnskap til å løse spesifikke problemstillinger, samt overføre sin kunnskap og kompetanse til kunden slik at kunden i fremtiden vil kunne løse utfordringene selv (Johansen, 2001).



I Norge er konsulentbransjen i stadig vekst, og i 2012 eksisterer det hele 70 ulike konsulentbedrifter innenfor rådgivning (Konsulentguiden, 2012). Konsulenttjenester i Norge er svært utbredt både i det offentlige og det private, og så mye som to av tre bedrifter i Norge har kjøpt konsulenttjenester i 2010 (Røste, 2011). Ifølge Greenwood, R., Suddaby R. og McDougald, M. (2006) har konsulentselskaper stor makt, og de påvirker bedrifter fra hele verden når det gjelder lederskap og andre sentrale aspekter.

Rollen som konsulent krever som sagt stor fleksibilitet, evnen til å omstille seg hurtig til stadig nye prosjekter og nye kunder, og til å kontinuerlig utvikle sin kunnskapsbase innenfor ulike sektorer. Alle kravene som stilles til konsulentene og egenskapene knyttet til deres arbeidsforhold danner grunnlagt for en rekke potensielle utfordringer i deres arbeidshverdag. Flere av disse utfordringen er knyttet til det faktum at de arbeider i en trepartsrelasjon, som er en form for atypisk arbeidsrelasjon. En trepartsrelasjon vil si at arbeidstakeren er formelt ansatt i en organisasjon, men i store perioder jobber fysisk ute hos arbeidsgiverens kunde. Det foreligger altså tre parter som er gjensidig knyttet til hverandre; arbeidstaker, arbeidsgiver og kunde. Da arbeidstaker opplever stor grad av fysisk distanse fra arbeidsgiver kan dette føre til at personen mister noe av kontakten og tilhørigheten til arbeidsgiver og kolleger hos arbeidsgiver, og muligens oppleve dette hos kunde isteden. Utover utfordringer knyttet til trepartsrelasjoner vil jeg også se nærmere på andre utfordringer konsulentene opplever som ikke er direkte knyttet til trepartsrelasjoner, som muligheter for selvstendighet og kontroll over egen hverdag, forhold til forskjellige ledere og evalueringsprosess.

## **1.1 Forskningsspørsmål**

Utviklingen i kunnskapssamfunnet som skjer i et stadig raskere tempo, og behovet for kompetente konsulenter er økende. Imidlertid er det en rekke utfordringer knyttet til arbeidet som konsulent, og jeg ser på det som interessant å studere disse nærmere samt se på hvilke faktorer som styrker eller svekker utfordringene.

Studien min har som hensikt å bidra til økt innsikt vedrørende identifisering og en dypere forståelse av hvordan ulike faktorer påvirker disse. Min utredning er et bidrag til at ledere i konsulenthus bedre kan sette seg inn i utfordringer opplevd av deres medarbeidere. Jeg understreker at jeg kun vil benytte meg av konsulentenes syn på opplevde utfordringer. En grunn for å velge et slikt synspunkt er at mye litteratur er sett fra ledernes perspektiv (Drucker, 2007a; Hillestad, 2008; Haukedal, 2000; Goffee & Jones, 2007) som medfører at

organisasjoner har lite med teori knyttet til å identifisere konsulentene sine opplevde utfordringer.

Tidlig i arbeidet med utredningen gjennomførte jeg to testintervjuer med tidligere ansatte for å få et bilde av deres inntrykk av hverdagen som konsulent, og hvilke utfordringer de opplevde i sine år hos Bedriften. Bunnset i dette, og sammen med gjennomgang av relevant litteratur hvor disse utfordringene utpekte seg som spesielt gjeldene, har jeg har jeg identifisert to hovedutfordringer i konsulentene opplever i sin hverdag. Disse er 1) hva bedriften sine ansatte opplever av utfordringer knyttet til behovet for å arbeide selvstendig og oppleve kontroll over egen arbeidshverdag, og 2) hvordan tilhørigheten til arbeidsgiver og kunde blir påvirket av egenskaper ved arbeidsrelasjonen. Videre har jeg identifisert fire faktorer som jeg vil studere hvordan påvirker disse to utfordringene. De fire faktorene er følgende: 1) Sosiale relasjoner 2) Organisatoriske forhold hos arbeidsgiver 3) Type prosjekt 4) Forhold ved arbeidssituasjonen.

Jeg forsøker i denne utredningen å identifisere konkrete utfordringer kunnskapsarbeidere i form av konsulenter står ovenfor i sin arbeidshverdag hos et spesifikt konsulenthus, og hvilke faktorer som påvirker dette. På grunnlag av dette er problemstillingen som følger:

***”Hvordan påvirker ulike faktorer opplevde utfordringer for konsulenter?”***

### **1.3 Avgrensinger og forutsetninger**

Jeg vil understreke at studien ikke som hensikt å foreslå tiltak for hvordan Bedriften skal gå frem for å løse identifiserte utfordringer. Videre vil jeg ikke si noe om konsekvenser av opplevde utfordringer for verken Bedriften eller deres ansatte. Jeg har avgrenset meg til kun å studere en spesifikk konsulentbedrift, på denne måten vil jeg ha mulighet til å studere denne bedriften i dybden. Denne avgrensningen faller seg naturlig da en masteroppgave kun utstrekker seg over få måneder. Det er viktig å være klar over at da jeg har intervjuet kun seks intervjuobjekter, kan deres synspunkter avvike noe fra resten av Bedriften sine ansatte sitt generelle synspunkt. Da jeg kun har gjennomført undersøkelser av Bedriften på begrenset tidspunkt vil jeg også presisere at de forhold jeg har forsket på vil kunne endre seg over tid.

## 1.4 Studiets struktur og oppbygning

Oppgaven består av 8 kapitler. I **kapittel 1** foreligger introduksjonen og aktualiseringen til studien. Problemstillingen blir presentert, samt informasjon om studiens struktur og oppbygning.

**Kapittel 2** er en gjennomgang av litteraturen jeg benytter knyttet til min problemstilling. Her presenteres teori knyttet til atypiske arbeidssituasjoner, kunnskapsmedarbeidere, profesjonelle service firmaer og konsulentrollen. Til slutt vil jeg vise forskningsmodellen jeg har utformet på bakgrunn av litteraturgjennomgangen.

I **kapittel 3** legger jeg frem den vitenskapelige metoden jeg har anvendt i min studie. Jeg beskriver hvordan undersøkelsesprosessen er gjennomført, før jeg til slutt diskuterer svakheter ved min studie i form av reliabilitet og validitet vedrørende mine data.

Konteksten til min undersøkelse blir beskrevet i **kapittel 4**. Her presenterer jeg ulike aspekter ved Bedriften og hvordan konsulentene arbeider.

**Kapittel 5** omhandler analysen i studien min. Her bruker jeg dataene jeg samlet inn i intervjuene og analyserer utfordringene ut ifra hvordan de ulike faktorene påvirker disse. Til slutt presenterer jeg en konklusjon hvor jeg oppsummerer og konkluderer analysen.

**Kapittel 6** er en oppsummering av utredningen min. Her oppsummerer jeg utredningen samt presenterer mine viktigste funn, og beskriver hvilke nye oppdagelser jeg har gjort underveis i utredningen. Til slutt sier jeg noe om implikasjoner og bidrag for videre forskning.

I **kapittel 7** er en presentasjon av hvilke kilder jeg har benyttet meg av i denne utredningen, mens **Kapittel 8** viser intervjuguiden jeg i forkant av intervjuene sendte intervjuobjektene.

## 2.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet vil jeg først presentere den historiske bakgrunnen for temaet. Videre vil jeg gå gjennom atypiske arbeidsformer på generelt grunnlag og nærmere inn på trepartsrelasjoner. Herunder vil jeg presentere utfordringer knyttet til konsulenter i trepartsrelasjoner med særlig vekt på utfordringer knyttet til tilhørighet. I neste delkapittel vil jeg presentere karakteristika tilknyttet Profesjonelle Service Firma, som er en type organisasjon som har hatt fremvekst knyttet til utviklingen av kunnskapssamfunnet. Slike organisasjoner er preget av kunnskapsrike medarbeidere som kalles kunnskapsmedarbeidere. Konsulenter går inn under denne betegnelsen, derfor vil jeg til slutt beskrive denne typen medarbeidere nærmere.

### 2.1 Historisk bakteppe

Tidligere var samfunnet preget av taylorisme, med store og stabile markeder (Taylor og Halvorsen, 2005). Dette systemet stod for masseproduksjon som resultat av rutinearbeid hvor det var liten tillitt utvist til medarbeiderne. Her eksisterte det lav grad av spesialtilpassede produkter og tjenester. På starten av 1900-tallet var mange bedrifter svært byråkratiske og var utformet som sentraliserte hierarkier med langsiktige og trygge arbeidsforhold (Assmann og Hillestad, 2008). Helt frem til ca. 1850 var det svært liten mobilitet i samfunnet, til og med så sent som i den første halvdel av 1900 tallet var det minimal mobilitet (Drucker, 2007b).

Dagens samfunn i den vestlige verden er derimot i lav grad preget av byråkratiske organisasjoner med rutinearbeid og består nå mer av spesialtilpasning, mobilitet og fleksibilitet (Assmann og Hillestad, 2008). Endringen bort fra rutinearbeid og byråkrati var nødvendig hvis bedrifter skulle klare å optimalisere verdien av sine ansatte, som igjen vil kunne gi bedriften konkurransefortrinn (Benson og Brown, 2007). I dag arbeider nærmere 80 prosent av den arbeidende delen av befolkningen i Norge i tjenesteytende sektorer. Slik har det langt fra alltid vært, før første verdenskrig eksisterte det ikke engang et ord for de som ikke gjorde fysisk arbeid (Drucker, 2007b). De viktigste innsatsfaktorer er nå mennesket selv, i motsetning til tidligere, hvor kapital, utstyr eller bygninger var de kritiske ressursene.

Kalleberg (2000) hevder at arbeidstakere og arbeidsgivere som inngår i en atypisk arbeidsrelasjon har eksistert i lang tid tilbake. Endringen som har skjedd i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, i tillegg til samfunnets økte krav til fleksibilitet, er en av hovedgrunnene til at fenomenet kunnskapsmedarbeider oppstod. Kunnskapsmedarbeideren er fleksibel, og inngår gjerne i midlertidige arbeidsrelasjoner for å øke sin erfaring og

kunnskapsbase (Drucker, 2007b). Fokuset er på kunnskapsmedarbeiderens kompetanse i motsetning til fokus på formelle oppgaver og et formelt forhold til en arbeidsgiver (Giddens, 1994).

Knyttet til min problemstilling er det interessant å se hvilke utfordringer som er relatert til en atypisk arbeidssituasjon. Sennet (1988) mener dagens fleksible og midlertidige arbeidsmetoder har ført til en rekke utfordringer for arbeidstaker. Han beskriver hvordan relasjonene som nå knyttes i arbeidsrelasjoner har ødelagt de ansattes mulighet til å føle lojalitet, tilhørighet og kontakt da arbeidssituasjonen er preget av kort tidshorisont og krav til stor fleksibilitet. Standing (1999) hevder han fant i sin forskning at fleksibilitet fører med seg en rekke problemer for arbeidstakerne som lavere lønninger, usikkerhet vedrørende jobbsituasjon og mindre gunstige arbeidsvilkår.

Nesheim og Olsen (2006) beskriver at vi nå i dagens samfunn kan se at arbeidsforhold preges av midlertidige bånd, og at mange arbeidstakere arbeider prosjektbasert. Atypiske arbeidsformer er en arbeidsorganisering som er i kontinuerlig vekst i det vestlige samfunn (Kalleberg, 2000). I det følgende delkapittelet vil jeg videre beskrive atypiske arbeidssituasjoner.

## **2.2 utfordringer for konsulenter tilknyttet atypiske trepartsrelasjoner**

Jeg vil her starte med å gi en beskrivelse av hva atypiske arbeidsrelasjoner her, for videre å gå inn på trepartsrelasjoner, da det er denne arbeidsrelasjonen organisasjonen jeg studerer arbeider under. En konsulent går under definisjonen trepartsrelasjon, jeg vil derfor presentere hva en konsulent er og hva et slikt yrke typisk innebærer. Deretter vil jeg presentere ulike utfordringer knyttet til denne rollen hvor jeg spesielt vil se på utfordringer knyttet til tilhørighet.

### **2.2.1 Atypisk arbeidsrelasjon og trepartsrelasjon**

Kalleberg (2000) beskriver hvordan de økonomiske endringene som skjedde globalt på 1970 tallet, blant annet økte konkurransen og usikkerheten i markedet. Økt krav fra kunder og samarbeidspartnere medførte at organisasjoner var nødt til å endre seg og yte mer fleksibilitet for å ha mulighet til å forbli lønnsomme (Kalleberg, 2000). I Norge vokste atypiske arbeidsformer 1990-tallet i Norge, slik som i flere andre vestlige land (Nesheim og Olsen, 2006). Colbjørnsen (2003) beskriver hvordan denne fremveksten i tillegg samtidig foregikk globalt i form av et internasjonalt informasjons- og kompetansesamfunn, som krevde nye

organisasjonsformer. De nye og åpne arbeidsforholdene styres av markedskreftene som medfører at det eksisterer mindre rom for formelle prosedyrer.

Et atypisk arbeidsforhold er et arbeidsforhold som avviker fra ett eller flere av egenskapene som kjennetegner et tradisjonelt ansettelsesforhold. Med typiske og tradisjonelle strukturer i arbeidslivet menes et arbeidsforhold hvor arbeidstaker har én leder, er ansatt i én virksomhet og utfører således sitt arbeid internt i organisasjonen (Kalleberg, 2000). I tillegg forutsettes det at arbeidet er på fulltid, arbeidskontrakten er på ubestemt tid, og arbeidet foregår fysisk hos arbeidsgiver under ledelse av arbeidsgiver. Denne topartsmodellen har dannet grunnlag for hvordan en rekke regulerende avtaleverk er utformet, som Arbeidsmiljøloven og ulike forskrifter til fagforeninger. Kalleberg (2000) hevder at den tradisjonelle topartsmodellen ikke er like gjeldene i dagens samfunnet som den tidligere var.

Arbeidsrelasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker organiseres i dag på ulikt vis fra organisasjon til organisasjon, og flere arbeidssituasjoner avviker i ulik grad fra det typiske og tradisjonelle. Kalleberg (2000) viser til en moderne og atypisk arbeidsrelasjon hvor arbeiderne forholder seg til flere parter, eksempelvis en arbeidsgiver og ulike representanter fra kunde eller samarbeidspartnere. Atypisk arbeidsorganisering omfatter en rekke ulike arbeidsformer som deltidsansatt, arbeid gjennom midlertidig bemanningsbyrå, konsulentarbeid, korttidsansettelser og frilansere.

Grunnen til at bedrifter benytter seg av atypiske ansettelsesformer bunner i en rekke ulike motiver. Nesheim og Olsen (2006) hevder at en av de mest sentrale grunnene er mulighetene til å tilpasse tilgang på arbeidskraft med organisasjonens behov. Behovet for variert arbeidskraft kan bunne i eksempelvis sesongsvingninger samt uforutsigbarhet og svingning i markedet (Nesheim og Olsen, 2006).

Atypiske arbeidsrelasjoner varierer i antall parter involvert, de kan utformes på en rekke måter og det utvikles stadig nye former slike relasjoner. I denne studien har jeg valgt å avgrense meg til å se på rådgivende konsulenter som arbeider i en trepartsrelasjon, som er en variant av atypiske arbeidsrelasjoner. Det å arbeide innenfor en trepartsrelasjon betyr at arbeidstakeren er ansatt i en organisasjon, men samtidig utfører store deler av sitt arbeid fysisk hos en kunde i kundens lokaler. Hos kunde er personen en del av kundens arbeidsorganisering, og forholder seg kundens medarbeidere. Dagens arbeidsmarked er preget av vekst i tjenesteyting samt innleie og utleie av arbeidskraft. Dette har medført et større

innsalg av trepartsrelasjoner. Nesheim og Olsen (2006) viser til at rundt seks prosent av norske ansatte arbeider innenfor en trepartsrelasjon.

Konsulentselskaper og bemanningsbedrifter er begge to svært vanlige atypiske arbeidsformer som inngår i en trepartsrelasjon. Jeg vil videre presentere hva som skiller disse to arbeidsformene fra hverandre. Konsulentselskaper og bemanningsbedrifter har til felles at de er mobile, fleksible, og at arbeidet de utfører ofte er i kundens lokaler (Furusten og Werr, 2005). I tillegg involverer de begge tre parter i arbeidssituasjonen; arbeidsgiver, kunde og arbeidstaker. Konsulentselskaper og bemanningsbedrifter skiller seg ved at de har ulik måte å organisere seg på. En ansatt i et bemanningsbyrå vil typisk bli utleid til en kunde og være disponibel for kunden i en begrenset tidsperiode. Den ansatte vil i denne situasjonen vanligvis således være en del av kundens arbeidsorganisasjon og underlagt kundens kontroll. En fast ansatt i en konsulentbedrift vil derimot være en del av et helhetlig prosjektoppdrag som konsulentbedriften blir innleid til av en kunde. De ansatte i et bemanningsbyrå vil motta lønn av bemanningsbedriften, lønnen vil avhengig av hva slags oppdrag de er leid ut til, og må derfor regnes som usikker. En ansatt i en konsulentbedrift derimot lønnes fast uavhengig av prosjekt av konsulentbedriften. Konsulentbedriften vil normalt ha kontroll over konsulentene, og det er svært vanlig at prosjektleder fra konsulentbedriften er med ute hos kunden og styrer konsulentene fra sin bedrift. Dette gjør at det kan antas at relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vil være sterkere i en konsulentbedrift enn i en bemanningsbedrift.

Figur 1 nedenunder illustrerer en oversikt over ulike tilknytningsformer, og viser forskjellen mellom en bemanningsbedrift og en konsulentbedrift. Figuren skiller mellom hvorvidt det arbeides under to- eller trepartsrelasjoner, og i tillegg mellom om arbeidskontraktene er midlertidige eller faste, og viser hvilke arbeidsformer som regnes som typiske og atypiske. Den eneste formen i figuren som klassifiseres som typisk er hvor det foreligger en topartsrelasjon med fast ansettelse. Selv om det kun eksisterer to parter i arbeidsrelasjonen betegnes den som atypisk når ansettelsesformen kun er midlertidig. Videre regnes både midlertidig og fast ansettelse som atypisk når ansettelsesrelasjonen innebærer en trepartsrelasjon.

Antall arbeidsrelasjoner/ansettelsesform		
	Midlertidig	Fast
<b>Topartsrelasjoner</b>	Midlertidig kontrakt - Atypisk	Standard arbeidskontrakt - Typisk
<b>Trepartrelasjoner</b>	Ansatt i bemanningsbedrift - Atypisk	Ansatt i konsulentbedrift - Atypisk

Figur 1, forskjellige tilknytningsformer

Som vi kan se av figuren er en av hovedforskjellene mellom et bemanningsbyrå og en konsulentbedrift at bemanningsbyråene opererer med midlertidige kontrakter, mens ansatte i konsulenthus har faste ansettelseskontrakter.

Furusten og Werr (2005) hevder at ansatte i bemanningsbyråer sjelden besitter unik kunnskap, de er derimot vanligvis innleid for å gjøre rutinearbeid. Dette står i sterk kontrast til konsulenttjenester, som ofte blir benyttet nettopp på grunn av sin ekspertise og sjeldne kunnskap. I min utredning vil jeg kun studere konsulenter i en konsulentbedrift, ikke ansatte i bemanningsbyråer.

## 2.2.2 Konsulentrollen

Konsulentene jeg forsker på i denne utredningen befinner seg alle i en trepartsrelasjon, da de jobber prosjektbasert og derfor forholder seg til både arbeidsgiver og konsulent. Over har jeg identifisert noen trekk knyttet til en konsulent ved å skille de fra ansatte bemanningsbyråer, for å gi et grundigere bilde av konsulentenes hverdag vil jeg videre presentere flere sentrale trekk knyttet til konsulentrollen.

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva en konsulent er, Kubr (2002) presenterer yrket slik: *”En uavhengig, profesjonell rådgivningstjeneste som bistår ledere og organisasjoner i å oppnå organisatoriske formål og mål ved å løse ledelses- og forretningsproblemer, identifisere og gripe nye muligheter, og forbedre læring og implementere endringer”*.

Konsulenter kan opptre som selvstendig næringsdrivende eller være ansatt i et konsulenthus. Ifølge Alvesson (2004) er det ingen tvil om hvorvidt konsulenter er kunnskapsmedarbeidere. Det er nettopp konsulenter svært mange forskere baserer seg på når de studerer fenomenet



kunnskapsmedarbeidere, da denne yrkesgruppen er et klassisk eksempel på nye arbeidsformer som er skapt av kunnskapsøkonomien (Alvesson, 2004).

I det norske næringslivet er det i dag utbredt bruk av konsulenter, og antall konsulenttjenester benyttet årlig fortsetter å vokse (Konsulentguiden, 2012). Fordelen med å benytte seg av ekstern kompetanse er at kunden raskt får tak i tjenestene de ønsker seg (Røste, 2011). Kubr (2002) hevder det eksisterer konsulenter for så godt som ethvert yrke, alle som føler behov for en konsulent sine tjenester vil ikke ha problemer til å oppdrive dette. Det stadig voksende kunnskapssamfunnet krever økt fleksibilitet og rask omstillingsevne, dette er en av grunnene til å benytte seg av konsulents tjenester (Abelia, 2012).

Konsulenttjenester blir benyttet i en mengde forskjellige bransjer både innenfor det offentlige og private næringsliv. Poulfelt, F., Bransk, J. og Poulsen, P. T. (1999) presenterer syv motiver for å benytte seg av konsulenter: bidra med ny viten og nye modeller, være en ekstra ressurs, se situasjonen med nye øyne, fungere som en igangsetter, bekrefte usikkerhet hos kunde, komme med uavhengige vurderinger og tilby politisk kunnskap. Videre beskriver Schein (1987) tre krav som stilles til konsulenter sin oppførsel for å oppnå en tilfreds kunde; det første er kongruens, som her omhandler ærlighet ovenfor kunde. Deretter vektlegger han evnen til å ha empati som grunnleggende, da evnen til å føle hva klienten føler er sentral. Det siste punktet Schein (1987) presiserer er respekt; det må foreligge en positiv holdning ovenfor kunden i tillegg til en generell aksept ovenfor kundens ønsker.

Konsulenter er ofte store deler av sin tid ute hos kunder. Hva slags relasjon som oppstår mellom kunde og konsulent har mye å si for samarbeidet og for det endelige resultatet. Granovetter (1992) skriver at sosiale relasjoner er noe som utvikler seg over tid mellom individer. Hvor lenge et prosjekt varer kan derfor ha noe å si på den sosiale relasjonen som oppstår mellom partene. Hva slags relasjoner som oppstår er personavhengig, og mellommenneskelige relasjoner er noe som påvirker hvordan mennesker i en gruppe jobber sammen (Granovetter, 1992). I min forskning vil derfor sosiale relasjoner både mellom kunde og konsulent, og mellom konsulentene selv være avgjørende for et tilfredsstillende samarbeid og resultat.

Mange konsulenter er ansatt i et konsulenthus, og normal praksis er da ofte at de mottar en evaluering av sitt arbeid av arbeidsgiver. Evalueringen kan by på problemer av ulike grunner.

Dersom prosessen blir oppfattet som urettferdig av mottaker vil dette, ifølge Griffeth og Hom (2011), virke demotiverende på personen som. Videre hevder forfatterne at hvis dette skjer kan det motvirke følelsen av tilhørighet til arbeidsgiver. I tillegg er det sentralt at den som evaluerer har troverdighet av de som evalueres. For den som blir evaluert er det spesielt viktig at det er helt klar hva personen blir evaluert etter. Er ikke dette tilstede vil dette kunne føre til lav tillitt til evalueringssystemet og videre til demotivasjon.

### **2.2.3 utfordringer knyttet til trepartsrelasjoner for konsulenten**

Min overordnede problemstilling er å forske på hvilke sider ved konsulentrollen som byr på utfordringer for konsulentene og hvordan ulike faktorer påvirker disse utfordringen, sett fra konsulentenes ståsted. Videre vil jeg derfor presentere ulik litteratur som er knyttet opp mot konsulenter i trepartsrelasjoner, da jeg anser dette som noe som kan medføre utfordringer for konsulentene. Konsulenten opplever i sin arbeidshverdag en rekke ulike utfordringer knyttet til både arbeidsgiver og kunde. Johansen (2001) hevder en av grunnene til at forholdet mellom kunde og konsulent i utgangspunktet er asymmetrisk er at konsulenten forventes å besitte kunnskap kunden ikke innehar. Enkelte representanter fra kunder kan mislike å ta råd eller veiledning fra en persons som kan bli sett på som overlegen seg selv (Alvesson, 2004).

En sentral problemstilling som kan oppstå for konsulenter er knyttet til følelsen av tilhørighet ovenfor både arbeidsgiver og kunde. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver hvordan tilhørighet til en organisasjon omhandler følelser og tanker den ansatt har ovenfor denne organisasjonen. Tilhørighet medarbeideren føler kan påvirkes av hvorvidt den ansatte kan identifisere seg med bedriftens grunnleggende verdier og arbeidsmetoder (Brochs-Haukedal og Bjørvik, 2010). Videre mener Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) at det fundamentale for oppnåelse av tilhørighet er at de ansatte føler de er satt pris på og sett av organisasjon, og at organisasjonen vil de vel.

Donnelly (2009) fant i sin forskning av et av verdens største konsulentselskaper at det faktum at konsulenten er svært fysisk distansert fra arbeidsgiver byr på utfordringer for konsulentene knyttet til tilhørighet. Da konsulenter tilbringer svært mye av sin tid hos de ulike kundene de er på prosjekter hos, kan de miste følelsen av tilhørighet ovenfor arbeidsgiver, og etterhvert føle et ansettelsesforhold hos kunden og følgelig en tilhørighet ovenfor kunden. Dette kan føre at konsulenten sier opp hos arbeidsgiver, og starter å jobbe permanent for kunden. En annen konsekvens av fysisk distanse er at samtidig som tilhørigheten til arbeidsgiver blir svekket, oppstår det ikke økt tilhørighet til kunde. Dette kan føre til at konsulenten ikke føler

sterk tilhørighet til noe sted, hvilket kan oppleves som demotiverende for den ansatte. Da konsulentene i organisasjonen jeg bygger denne utredningen på befinner seg i stor grad fysisk hos kunde synes jeg det er interessant å se på hvordan dette påvirker konsulentenes tilhørighet ovenfor organisasjonen og kundene. Meyer og Allen (1997) forklarer at medarbeidere i en ansettelsessituasjon kan oppnå tilhørighet til andre nærliggende faktorer knyttet til en bedrift som mennesker i bedriften, selve yrket og til andre relaterte grupper, og at alle disse påvirker tilhørigheten til organisasjonen personen er ansatt hos. Grunnet det faktum at konsulentene jeg studerer forholder seg til flere parter som kan påvirke deres tilhørighet til arbeidsgiver anser jeg problemstillingen som relevant å analysere nærmere. Vedrørende tilhørighet hevder Iverson og Buttigieg (1999) videre at eksistens av tilhørighet fører til en lavere intensjon om å forlate arbeidsgiver, mindre fravær og generelt større forståelse for endringer hos arbeidsgiver.

Donnelly (2009) avdekket i den samme konsulentbedriften at jo mer erfaren en person er, jo mer verdifull er denne personen for organisasjonen, og følgelig vil det medføre et større tap for bedriften om slik person sier opp. Donnelly (2009) oppdaget at slike ansatte har større innflytelse på hva slags prosjekter de jobber på. En uerfaren medarbeider kan bli satt på et prosjekt utenlands i en lang periode uten at det er ønskelig for personen, dette fant Donnelly (2009) at ikke vil skje med en senior. Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) hevder at erfaring i en bedrift i tillegg påvirker personens tilhørigheten til bedriften, og at tilhørigheten øker positivt tiden personen er ansatt i bedriften.

Hva slags type prosjekt konsulentene jobber på er en faktor som spiller inn vedrørende hva slags utfordringer som oppstår for konsulentene. Prosjekter som omhandler endringsprosesser kan være spesielt utsatt for konflikter, da disse ofte oppleves som sensitive eller uønskede blant enkelte. Konsulenter bistår ofte endringsprosesser, da slike komplekse situasjoner kan være ytterst vanskelig å håndtere for en bedrift uten profesjonell hjelp (Johansen, 2001). Da endringsprosesser er et av den type prosjekter mine intervjuobjekter jobber med mener jeg det er interessant å se på hvorvidt endringsprosesser som fenomen forløper seg, og påvirker andre utfordringer. Kubr (2002) hevder at mennesker er generelt redde for eller skeptiske til endringer av ulike grunner, derfor er gjerne endringsprosesser et spesielt sensitivt fagområde. Eksempler på disse er frykt for det ukjente, skepsis mot overraskelser, redsel for å feile i ukjent farvann samt motstand mot å endre kjente rutiner (Kubr, 2002). I mange bedrifter blir ansatte påtvunget endring mot sin vilje av ledelsen uten at de har blitt inkludert i

endringsprosessen på forhånd, som kan få svært uheldige utfall for bedriften (Kubr, 2002). Det er da en stor utfordring for konsulentene å takle denne, for mange, følsomme situasjonen på en så hensiktsmessig måte som mulig for alle parter.

Johansen (2001) beskriver videre at en generell utfordring for konsulenten, uavhengig av problemets natur, er at konsulenten er fullstendig avhengig av informasjon fra ulike kilder hos kunde, både på ledelsesnivå og lenger ned i organisasjonen, for å samle inn all relevant data (Johansen, 2001). Konsulentene er tilsted hos kunde ettersom de har blitt innhentet til prosjektet av ledelsen, hvilket medfører at på ledelsesplanet er erkjennelsen av behov om ekstern hjelp tatt. Omhandler situasjonen en endring påvirker ofte dette de ansatte nedover i organisasjonen i vel så stor grad som hos ledelsen (Johansen, 2001). På tross av at ledelsen er positiv til konsulentene sin jobb, betyr ikke det at hele organisasjonen deler det synet.

Grunnen til at konsulent ikke får fullstendig informasjon fra kundens representanter kan bunne i ulike grunner, som at personen ikke tar seg tid, eller tilstrekkelig tid, til å oppgi all informasjon de sitter inne med, at de ubevisst glemmer å fortelle relevant informasjon, at de av ulike grunner er negativt innstilt konsulenten, eller at de bevisst utelater relevant informasjon. I tillegg vil problemer oppstå senere i prosessen hvis representanter fra kunde motarbeider implementeringen av løsning foretatt av konsulent og arbeidsgiver. En vellykket implementasjon er fullstendig avhengig av samarbeid fra samtlige involverte fra kunde, og dette kan være en utfordring å lykkes med.

Schein (1987) skiller mellom to ulike fremgangsmåter konsulenter kan benytte seg av for å løse en problemstilling, ekspert- og prosessrollen. I ekspertprosessen kommer konsulenten inn og løser oppgaven uten å involvere kunden nevneverdig, mens i prosessrollen løser konsulent og kunden problemstillingen sammen. Konsulenttjenester er uhåndgripelige og tjenesten konsulenter utfører kan være vanskelig å måle for kunde (Johansen, 2001). For å forhindre undring om hva konsulent faktisk bruker timer på fra kundens, vil det å følge prosessmodellen, være hensiktsmessig å inkludere kunden i stor grad gjennom hele arbeidet slik kunde observerer konsulentens jobb (Poulfelt et al., 1999).

Konsulentene forholder seg til mange ulike kunder, og Gross og Kieser (2006) understreker videre hvor viktig et positivt og tillitsfullt forhold til kunde er for å oppnå et gjensidig

vellykket samarbeid. Evnen til å utarbeide en felles og sterk sosial relasjon er sentral, er ikke dette tilstede kan det få store negative konsekvenser for begge parter (Gross og Kieser, 2006). En sentral utfordring for konsulenten er evnen til å stadig tilpasse seg nye kunder og prosjekter. Noen kunder er opptatt av å få et nært og nærmest kollegialt forhold, mens andre er mer distanserte sosialt sett. Konsulenten må være god på å føle seg frem for hvordan både det sosiale og faglige forholdet vil være mest optimalt, med hver ny kunde.

### 2.3 Profesjonelle Service Firma

Hittil har jeg i litteraturkapittelet beskrevet et kort historisk innblikk i fremveksten av kunnskapssamfunnet og med det utviklingen av atypiske ansettelsesrelasjoner. Videre har jeg herunder forklart hva fenomenet trepartsrelasjon er og utfordringer knyttet til denne arbeidsrelasjonen for konsulenter. I sammenheng med dette har det vokst frem en ny type organisasjoner, såkalte Profesjonelle Service Firmaer (PSF). Konsulenthus, som jeg forsker på, klassifiseres som et PSF. Mange ansatte i moderne PSF befinner seg i en atypiske ansettelsesrelasjoner, og konsulentbedrifter opererer normalt med trepartsrelasjoner. Et PSF er derfor aktuelt for min utredning, og jeg vil nå beskrive hvilke egenskaper som er tilknyttet denne typen organisasjoner.

Det er vanskelig for forskere å presist definere hva et PSF egentlig er, knyttet til at det ikke har vært noen klar avgrensning på hva slags bedrifter som inngår i et PSF eller eksakt hvordan de skiller seg ut i arbeidsmåte fra andre organisasjoner. Det forskere derimot er samlet om er at det er svært lite vanlig rutinearbeid som blir utført i slike firmaer (Alvesson, 2004). Ifølge Greenwood et al. (2006) er PSF profesjonelle organisasjoner som utfører økonomiske og kommersielle tjenester til bedrifter. De skiller seg fra andre organisasjoner ved at de organiserer seg annerledes for å tilpasse seg sine ansatte, og er desentraliserte og ikke hierarkiske (Baldry, 2007). Colbjørnsen (2003) trekker dette frem som positivt, da en formell struktur vil være hemmende på medarbeideres motivasjon. En uformell og flat struktur og sosial interaksjon mellom medlemmene i en organisasjon på tvers av erfaring og stilling vil være en effektiv måte for kunnskapsmedarbeiderne å lære av hverandre og dele erfaringer på (Døving, 2001).

Von Nordenflycht (2010) identifiserer PSF med tre ulike karakteristika: høy grad av kunnskapsintensitet, lav kapitalintensitet og tilstedeværelse av profesjonell arbeidskraft. Høy kunnskapsintensitet vil si at en betraktelig stor andel av en bedrift sine tjenester og produkter

skapes av kompleks kunnskap. Intellektuell arbeidskraft er altså noe PSF av er avhengige av i alle ledd i bedriften. Denne karakteristikken er den som er aller mest fundamental for et PSF (Von Nordenflycht, 2010). Ifølge Greenwood et al. (2006) er kunnskapsintensive organisasjoner et godt eksempel på suksessfulle PSF. Greenwood et al. (2006) viser videre til følgende egenskaper som karakteriserer kunnskapsintensive mennesker som velger å arbeide i et PSF: kunnskapen de besitter er kompleks, de utvikler stadig kunnskapsbasen sin, i tillegg til at de føler personlig tilknytning til arbeidet sitt og kundene sine. Ved siden av dette verdsetter de kundens tilfredsstillelse svært høyt, enda høyere enn firmaets inntjening.

Løwendahl og Revang (2007) peker på at en utfordring for medarbeidere i slike kunnskapsintensive bedrifter er at arbeidet er preget av uforutsigbarhet i stor grad. Denne uforutsigbarheten er knyttet til flere aspekter, som hva man skal levere, hvor lange arbeidsdagen deres vil være, hvordan en kunde vil oppføre seg og hvordan arbeidet praktisk blir lagt opp. Dette er tett knyttet til at stadig mer organisatorisk arbeid i slike bedrifter er prosjektbasert, dette gjelder særlig for konsulentbedrifter (Løwendahl og Revang, 2007).

Et PSF opererer med ikke-fysiske tjenester ovenfor sine kunder (Alvesson, 2004). Produksjonsutstyr og annet fysisk kapital er i svært liten grad tilstede, et eksempel på dette er at få konsultentselskaper eier sine egen lokaler. De investerer heller alle sine ressurser i sine ansatte, og blir følgelig avhengig av ansatte med kompleks kunnskap (Teece, 2003). Fenton og Pettigrew (2006) sier at da menneskene er den viktigste ressursen i PSF, blir sosiale relasjoner utrolig viktige innad i slike firmaer.

Donnelly (2009) fant i sin studie av kunnskapsmedarbeidere i et stort konsulentfirma at de ansatte her var i større grad selvstendige og i besittelse av makt i sitt arbeidsforhold enn i byråkratiske organisasjoner. Dette var et funn som ble ansett som viktig, da selvstendighet var noe konsulentene beskrev som svært sentralt for de. Firmaet er avhengig av et godt miljø innad for at medarbeiderne skal trives. I tillegg er de avhengig av omgjengelige, fleksible og tilpasningsdyktige ansatte som de trygt kan la seg representere av ovenfor kunder og samarbeidspartnere.

Ifølge Von Nordenflycht (2010) gir lav kapitalintensitet to implikasjoner for kunnskapsmedarbeiderne i et PSF. For det første øker dette forhandlingsmakten til den ansatte, da lav kapitalintensitet gjør menneskene i bedriften enda viktigere, i tillegg unngår de å tilegne seg bedriftsspesifikk kunnskap som gjør at de ikke mister sin verdi i markedet.

Videre peker Von Nordenflycht (2010) på tre egenskaper ved et yrke som gjør at det kan heves å være profesjonelt. Nummer en er tilstedeværelse av en spesifikk kunnskapsbase, nummer to er kontroll og regulering av kunnskapsbasen, og nummer tre omhandler etikk og normer; en spesiell ideologi må være tilstede. En svært sentral norm som gjelder for egenskapen profesjonell er en sterk preferanse for selvstendighet (Alvesson og Karreman, 2006).

Noe mange PSF benytter seg av, også konsulentbedrifter, er at hver medarbeider har en mentor eller veileder. Rønning (2005) forteller at denne ordningen er ment til å skape mer effektivitet, høyere ytelse, styrket forpliktelse til arbeidsplass og følelsen av økt mestring generelt. En medarbeider har et behov for å få tilstrekkelig med tilbakemeldinger knyttet til utførelsen av sitt arbeide (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det å avholde jevnlig medarbeidersamtaler mellom en slik veileder og medarbeideren er en måte å opprettholde et forhold mellom veileder og medarbeider (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Rønning (2005) mener at selv om intensjonen er god så har dette en tendens til å føre til avmakt, fremmedgjøring og svakere tilhørighet til bedriften, og virker således mot sin hensikt.

## 2.4 Kunnskapsmedarbeider

I de foregående litteraturredelkapitlene har jeg stadig nevnt fenomenet kunnskapsmedarbeider, som har vokst frem de siste tiårene. Kunnskapsmedarbeidere er svært ofte ansatt i et PSF, i tillegg er konsulenter typen medarbeidere som omfattes av kunnskapsmedarbeiderbegrepet. Derfor anser jeg det som relevant for min utredning å gi et tydeligere bilde av en kunnskapsmedarbeider og deres egenskaper, og vil nå gå nærmere inn på dette fenomenet.

Dysvik (2008) definerer kunnskapsmedarbeidere som *”høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres”*. Hillestad (2000) beskriver hvordan stadig flere organisasjoner sin viktigste egenskap er kunnskap, disse organisasjonene refereres til som kunnskapsorganisasjoner, og medarbeiderne for kunnskapsmedarbeidere. Terminologien kunnskapsmedarbeider ble først introdusert av Drucker i 1959. I dagens samfunn har begrepet utviklet seg til å bli utbredt, dette på tross av at få faktisk forstår betydningen av deres verdier, hvordan lede de og hvordan gjøre kunnskapsmedarbeiderne produktive (Drucker, 2007b).

Endringen i arbeidssituasjonen, med blant annet atypiske arbeidssituasjoner, har gjort at i den

utviklede verden er det ingen andre grupper arbeidere som vokser like fort som kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2007b). Ulike forskere viser til forskjellige konsekvenser for medarbeiderne som inngår i atypiske arbeidsrelasjoner. Kunnskapsmedarbeiderne får fremmet sin kreativitet, de unngår å bli fanget på samme arbeidsplass hele karrieren, som kan tolkes til å være positive konsekvenser for kunnskapsmedarbeiderne. Giddens (1994) viser til at denne stadig skiftende og ustrukturerte jobbsituasjonen utformer en utfordring for kunnskapsmedarbeiderne i form av manglende følelse av jobbsikkerhet. Sennett (1998) sier videre at grunnet begrenset med tid eksisterer det ikke muligheter for fellesskap i jobbsituasjonen, og at det generelt er overfladiske tilknytninger som skapes mellom kolleger. I tillegg mener Sennett (1998) at ansatte ikke opplever selvstendighet i de nye arbeidsorganiseringene, og konkluderer med at dette er en stor utfordring for moderne kunnskapsmedarbeidere. Jeg synes det er interessant å studere videre hvorvidt dette er tilfellet i organisasjonen jeg ser på.

Furusten og Werr (2005) hevder at kunnskapen kunnskapsmedarbeidere besitter kun er midlertidig, og at en sentral utfordring for kunnskapsmedarbeideren er at de kontinuerlig må tilegne seg ny relevant kunnskap, noe som i stor grad krever fleksibilitet og kunnskapstørste.

Kunnskapsmedarbeidere har mange påståtte særegenheter og en rekke stereotyper knyttet til seg, blant disse er at de innehar kompleks kunnskap og fortsetter sin higen etter å tilegne seg ny kunnskap videre i sin arbeidskarriere (Drucker, 2007b). Selvstendighet er et aspekt ved en arbeidssituasjon som er svært viktig for kunnskapsmedarbeideren (Drucker, 2007a).

Kaufmann og Kaufmann (2009) sin forklaring til begrepet selvstendighet knyttet til en arbeidssituasjon er muligheten til å oppleve kontroll og frihet til å arbeide slik en person ønsker samt ansvar over egen arbeidssituasjon. Med selvstendighet følger makt, og vil i tillegg gi en følelse av å være viktig, ifølge Greenberg og Baron (2008).

Kunnskapsmedarbeiderne anser i tillegg seg selv som profesjonelle og forventer og bli behandlet således både av ledere og medarbeidere (Drucker, 2007b). Horverak og Ødegård (2006) hevder videre at de er dedikerte individer som er sterkt knyttet til sitt arbeide og at de skaper konkurransefortrinn for sine arbeidsgivere.

Kunnskapsmedarbeiderne er svært mobile, studier viser at de uten problemer kan overføre seg til en annen organisasjon dersom det frister (Donnelly, 2007). Det å forsøke å skape en lojal kunnskapsmedarbeider er en stor utfordring for en organisasjon. De kan være lojale over en viss periode og trives på et sted, men en kunnskapsmedarbeider vil ikke bli i en jobb resten av



livet (Drucker, 2007b). Når det gjelder lønn så er dette av betydning for kunnskapsmedarbeidere, slik som for de fleste ansatte, men det er langt fra det viktigste, ei heller et substitutt for utvikling og oppnåelse av mål (Drucker, 2007b). Virkemiddelet er heller å være en attraktiv nok arbeidsplass som kunnskapsmedarbeideren ønsker å bli værende hos.

Et funn er at kunnskapsmedarbeidere unngår hierarkiske og formelt strukturerte organisasjoner, de foretrekker heller å jobbe nettverksbasert eller prosjektbasert med et desentralisert utgangspunkt (Donnelly, 2009). De er motstandere av byråkrat og av å bli kontrollert. Kunnskapsmedarbeiderne mistrives sterkt med rutinearbeid, og arbeider best når de kan bruke sine kreative evner til komplekse arbeidsoppgaver (Horverak og Ødegård, 2006).

### **2.5.1. Ledelsesutfordringer knyttet til kunnskapsmedarbeidere**

Kunnskapsmedarbeidere tilfører, som nevnt, en rekke verdiskapende fordeler, samtidig som de også byr på en rekke ledelsesutfordringer. Selv om min utredning tar for seg utfordringer for konsulenter og enkelte faktorerers påvirkning på disse sett med konsulentenes øyne, vil jeg kort beskrive ledelsesutfordringer knyttet til kunnskapsmedarbeidere for å gi et bilde på helheten vedrørende kunnskapsmedarbeidere, og hvordan ledelsesproblemet kan være en gjensidig utfordring.

Drucker (2007a) hevder at ledelse av effektive kunnskapsmedarbeidere er dette århundrets største lederutfordring. En av ledernes viktigste problemstillinger er å klare å utnytte sine medarbeideres kunnskap mest mulig effektivt, og det å klare å se hvert enkelt individ og tilrettelegge for hvert enkelt medarbeider. I tillegg må lederne være i stand til å være kontinuerlig tilpasningsdyktige og fleksible for å følge med i et samfunn i stadig utvikling. Samtidig har kunnskapsmedarbeidere et sterkt ønske om å gjøre en god jobb, ha en interessant jobb, og når de opplever dette føler de glede ved sitt arbeid (Hein, 2008). Under dårlig ledelse blir kunnskapsmedarbeideren demotivert og frustrert, og vil ikke være i stand til å utføre sitt arbeid slik de ønsker. Således er ledelsesproblematikken en gjensidig utfordring for både lederen og den ansatte.

Drucker (2007a) hevder at kunnskapsmedarbeidere står foran en utfordring ved at de misliker å bli ledet, og er avhengig av sin frihet og selvstendighet. Et paradoks er at de fleste faktisk er

ansatt i organisasjoner og er en del av et team, med en leder over seg. Dette er motsetninger som kan forklares med litteratur som viser til at det aller viktigste for disse medarbeiderne er å ha interessante arbeidsoppgaver (Horverak og Ødegård, 2006). En annen grunn til dette som Drucker (2007b) peker på er at kunnskapsmedarbeiderne behøver tilgang til organisasjoner for å møte og jobbe med andre kunnskapsmedarbeidere, da å jobbe med likesinnede er motiverende for medarbeiderne. Hein (2008) hevder videre det ikke er korrekt at kunnskapsmedarbeidere misliker å bli ledet, hun mener sannheten er at de har et stort ledelsesbehov, men det er sentralt at de blir ledet på en hensiktsmessig måte.

Kunnskapsmedarbeiderne yter optimalt under ledere som er aktive og synlige og som i tillegg legger til rette for selvstendighet og ansvar (Horverak og Ødegård, 2006). Hillestad (2000) påpeker at slike medarbeidere responderer først og fremst på inspirasjon. Drucker (2007a) hevder videre at samtidig som kunnskapsmedarbeidere er avhengig av sin selvstendighet, er tilbakemeldinger og respons fra en leder når de har prestert betydningsfullt for personene. I sitt arbeide vil anerkjennelse av deres innsats være en viktig motivasjonsfaktor utdyper Hein (2008).

Såfremt kunnskapsmedarbeideren er på en arbeidsplass hvor de får brukt sine kreative evner, opplever arbeidsglede, er en del av beslutningsprosessen og samtidig får opptre selvstendig, har de ikke problemer med å samarbeide med andre (Hein, 2008). Det å bli ansett som en ressurs og ikke en kostnad er videre en nødvendig drivkraft for kunnskapsmedarbeideren (Drucker, 2007a). I tillegg er det å ha et mål viktig for slike medarbeidere, følgelig vil det være hensiktsmessig av en leder å vise til et tydelig overordnet mål, slik at kunnskapsmedarbeideren vet hva som jobbes mot (Drucker, 2007b).

## 2.6 Oppsummering litteratur

I denne litteraturgjennomgangen startet jeg med å beskrevet framveksten av kunnskapssamfunnet, som er en motvekt til det tidligere industrisamfunnet. Deretter beskriver jeg hvordan utviklingen av atypiske ansettelsesformer har blitt mer omfattende, og at den har oppstått grunnet omfattende tjenesteytingsvekst og krav om fleksibilitet og spesialtilpasning. Konsulentene jeg studerer i denne utredningen faller inn under kategorien trepartsrelasjoner, som er en variasjon av atypiske ansettelsesformer. Jeg har derfor presentert hva som kjennetegner denne måten å jobbe på, og beskrevet hvilke utfordringer som er knyttet til denne situasjonen. Her har jeg funnet at medarbeidernes tilhørighet er særlig en potensiell

utfordring for de ansatte.

Litteraturen har forklart at kunnskap er blitt organisasjoner sin viktigste kilde til konkurransefortrinn, og dette har medført at organisasjoner har tilpasset seg denne endringen. Mange organisasjoner har endret måten de er organisert og arbeider på, og er således mindre formelt strukturert, slike organisasjoner kalles Profesjonelle Service Firmaer (PSF). Slike organisasjoner har vi sett i litteraturgjennomgangen at besitter høy grad av kunnskapsintensive medarbeidere, ressursene deres består av kunnskap og ikke av fysisk utstyr samt at de er profesjonelle. Medarbeiderne som arbeider i et PSF kalles kunnskapsmedarbeidere. Jeg har beskrevet hvordan konsulentene jeg studerer inngår i betegnelsen kunnskapsmedarbeidere. Denne typen medarbeidere besitter kompleks kunnskap og har et grunnleggende behov for selvstendighet, kontroll og frihet.

På bakgrunn av mine prøveintervjuer og min litteraturgjennomgang dannet jeg meg et inntrykk av hva som er de mest sentrale utfordringene for konsulenter i en kunnskapsorganisasjon. Disse utfordringene har jeg identifisert til å være 1) konsulentenes sentrale behov for selvstendighet og kontroll over deres egen hverdag, samt 2) utfordringen vedrørende hva trepartsrelasjonen gjør med konsulentenes tilhørighet til bedriften de er ansatt i og til kundene de jobber for. Jeg har valgt å se nærmere på disse utfordringene fordi de begge er svært sentrale i konsulentenes arbeidshverdag, og jeg opplever begge til å være med på å prege hvordan konsulentene oppfatter arbeidet sitt. Gjennomgående i litteraturen jeg har lest vedrørende kunnskapsmedarbeidere har det vært understreket hvor viktig det er for disse medarbeiderne å være selvstendige og utøve kontroll over egen hverdag. Som ansatte i en stor bedrift, med ofte klare oppgaver og lederskikkelser over seg, synes jeg det er interessant å se på hvordan denne utfordringen med å opprettholde selvstendighet og kontroll utfolder seg i konsulentenes hverdag. I tillegg tilbringer konsulentene svært mye tid fysisk adskilt fra arbeidsgiver. Dette er et faktum som flere forskere (Griffeth og Hom 2011; Donnelly, 2009) beskriver som en utfordring for tilhørigheten medarbeideren føler ovenfor arbeidsgiver. Konsulentene forholder seg i stor grad til kunde, og det er da en mulighet konsulenten starter å føle en tilhørighet ovenfor kunde (Donnelly, 2009). Hvordan denne utfordringen påvirker hverdagen til konsulentene vil jeg derfor nærmere i denne utredningen.

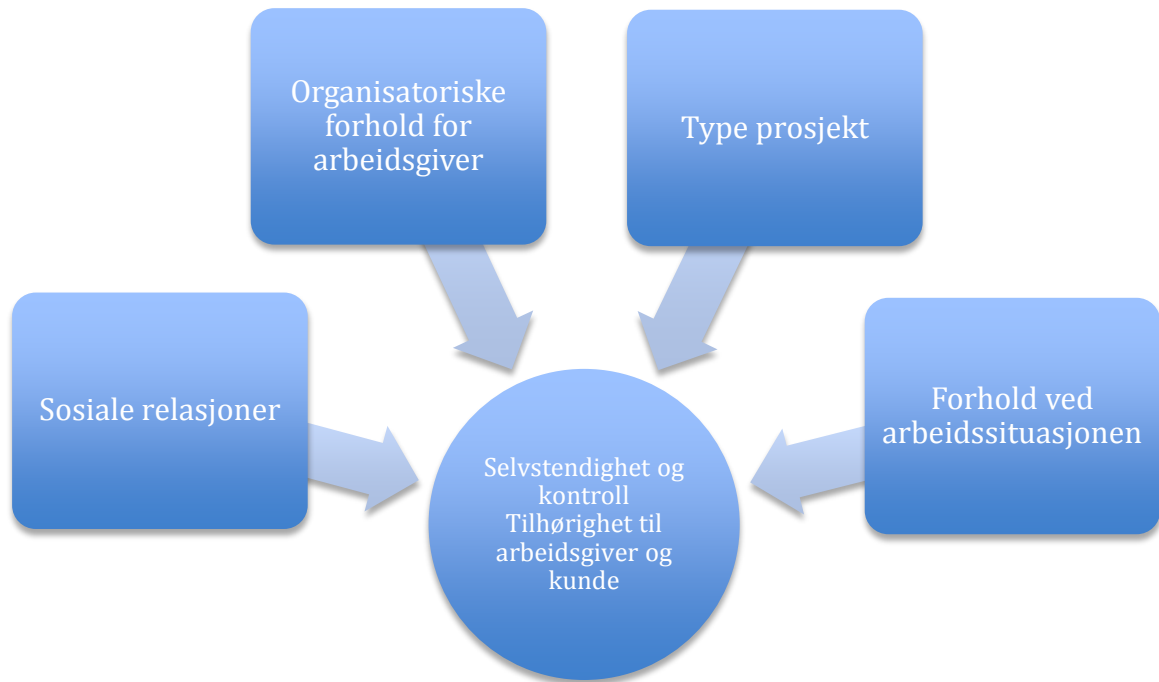
Videre ser jeg på det som interessant å studere hvordan faktorer som er en del av konsulentenes arbeidsdag virker inn på nevnte utfordringer. Jeg har valgt ut fire faktorer som jeg vil se nærmere på basert på litteraturen og mine prøveintervjuer:

1. *Sosiale relasjoner* omhandler konsulentens oppnåelse av sosiale relasjoner både hos arbeidsgiver og hos kunde. Jeg vil i dette delkapittelet se på om konsulenten blir inkludert i sosiale arrangementer hos kunder og om de føler seg velkomne der. Deretter vil jeg se på hvordan de sosiale relasjonene til kolleger på arbeidsplassen er.
2. *Organisatoriske forhold* ser på forholdet konsulentene har til lederskikkelsene de omgås i det daglige. Her beskrives videre konsulentenes oppfatning av evaueringssystemet og belønningssystemet.
3. *Type prosjekt* viser hvordan ulike typer prosjekter påvirker utfordringer for konsulentene.
4. *Forhol ved arbeidssituasjonen* beskriver hvordan konsulentene opplever at arbeidet deres er i stor grad preget av variasjon og uforutsigbarhet. Deretter går jeg over til å se på hvordan konsulentene opplever å være uten et prosjekt å jobbe med.

Som min problemstilling og forskningsmodellen illustrerer vil jeg studere hvordan og i hvilken grad disse fire faktorene påvirker mine to utfordringer:

- Behov for selvstendighet og kontroll
- Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde

Jeg antar på forhånd at samtlige faktorer kan påvirke begge utfordringene, da jeg anser de som sentrale for både selvstendighet og kontroll og tilhørighet.



Figur 2, forskningsmodell

### 3.0 Metode

I det følgende kapittelet vil jeg beskrive den metodiske tilnærming som jeg har valgt, samt hvordan jeg gikk frem for å samle inn og klargjøre data. Hvilke metodiske verktøy jeg har benyttet meg av bunner i mitt forskningsspørsmål, mine prøveintervjuer samt forskningsmodellen. Utfordringer jeg opplevde i forbindelse med dette vil blir beskrevet, og i neste rekke vil jeg ta for meg hvordan analysen ble gjennomført. Avslutningsvis vil jeg diskutere kvaliteten av metoden i form av pålitelighet og validitet.

#### 3.1 Studiets formål

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2007) skiller mellom tre ulike vitenskapelige forskningsformål som benyttes i vitenskapelige studier: deskriptive, utforskende og forklarende. Utforskende studier brukes for å undersøke *”hva som skjer; å søke ny innsikt; å stille spørsmål og vurdere fenomener i nytt lys”* (Robson, 2002). Fordeler med denne typen vitenskapelig studie er at den er tilpasningsdyktig og fleksibel. Når man benytter denne metoden må forskeren være villig til å endre fokus underveis ettersom ny teori og nye funn blir avdekket. På tross av dette skal forskeren ikke være retningsløs, men det starte bredt, for så å smale inn etter hvert som man kommer dypere inn i prosessen (Saunders et al., 2007).

Hensikten med mitt studie er å utforske utfordringer knyttet til det å være konsulent og hvilke faktorer som påvirker disse utfordringene. Jeg vil forske nærmere på problemstillinger som utfordringer knyttet til det å være i en trepartsrelasjon, ledelsesproblematikk, sosiale relasjoner og tilhørighet til arbeidsgiver og til kunde samt behovet for selvstendighet og kontroll. Det er gjort en del forskning på disse temaene separat, men lite som sammen direkte kan knyttes til min kontekst (Drucker, 2007a; Alvesson, 2004 og Kubr, 2002) Dette peker i retning av å utføre et utforskende forskningsstudie.

Når det gjelder forskningstilnærming skilles det mellom to varianter, induktiv og deduktiv. Deduktiv tilnærming vil si å benytte seg av litteratur for å identifisere teorier og hypoteser, denne metoden går fra det generelle til det konkrete. En induktiv tilnærming derimot går fra det konkrete til det generelle (Johannessen, A. T., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L, 2010). Teorier utvikles på bakgrunn av observert empiriske data, og det formuleres teorier og hypoteser på bakgrunn av de observasjoner som gjøres (Saunders et al., 2007). På tross av at en induktiv tilnærming skal være fleksibel og uten forventinger, vil det for uerfarne forskere være en fordel å ha en viss litteratur forankret på forhold.

Da det eksisterer, som nevnt, mangelfull teori direkte tilknyttede min studie fant jeg det riktig å benytte meg av en induktiv tilnærming. Dette fordi jeg har beveget meg fra data til teori (Sanders et al., 2007). Jeg anså det i tillegg som hensiktsmessig å innhente noe beslektet litteratur knyttet til PSF, tilhørighet, kunnskapsmedarbeidere og konsulentrollen generelt før datainnsamlingen, da det ville vært vanskelig å starte forskningsprosessen uten et teoretisk utgangspunkt. Min opprinnelige induktive tilnærming ble altså tillagt trekk ved deduktiv tilnærming, da jeg på forhånd hadde hentet inn noe eksisterende teori. Denne første litteraturgjennomgangen bidro til et utkast til forskningsmodellen som videre dannet grunnlaget for intervjuguiden. Intervjuguiden bestod i hovedsak av mitt ønske om å forsøke å avdekke ytterligere teori, ikke å underbygge eksisterende teori, denne fremgangsmåten karakteriserer induktiv tilnærming (Saunders et al., 2007). Totalt sett fordrer dette at tilnærmingen jeg benyttet meg av er en kombinasjon av de to variantene, med hovedvekt på induktiv tilnærming.

### 3.2 Forskningsdesign

Johannessen et al. (2010) definerer forskningsdesign som *”hvordan en starter med et forskningsspørsmål, for videre å vurdere hvordan studiet kan gjennomføres fra start til mål”*. Ghauri og Grønhaug (2005) forklarer at forskningsdesign er en overordnet plan, nærmere bestemt et rammeverk. Ifølge Johannessen et al. (2012) er forskningsdesign *”alt som knytter seg til undersøkelsen”*.

Robson (2002) definerer en casestudie som følgende: *”en forskningsstrategi som involverer empirisk undersøkelse av et bestemt eksisterende fenomen innenfor en virkelig kontekst ved bruk av multiple kilder”*. Casestudier er ofte forbundet med utforskende forskning (Ghauri og Grønhaug), og Saunders et al. (2007) utdyper at en casestudie er gunstig for forskere som vil oppnå en rikere forståelse av en kontekst og selve prosessen som utspiller seg.

Da jeg har som hensikt å forske konkret på hvilke faktorer som påvirker utfordringene knyttet til å være en konsulent er i en stort konsulentbedrift, som er en virkelig kontekst, finner jeg det hensiktsmessig å benytte meg av en enkel casestudie. Jacobsen (2005) beskriver at en casestudie egner seg spesielt godt til teoriutvikling, hvor forskeren går i dybden på et enkelttilfelle og oppdage ulike ting vi tidligere ikke var klar over eksisterte, noe som passer svært godt til mitt formål. Denne metoden er egnet for å finne ut hva eller hvordan i sammenheng med bestemte fenomener. Da jeg skal se nærmere på hva slags utfordringer

konsulenter står ovenfor i sin arbeidshverdag, er en casestudie et naturlig valg for min forskning.

### 3.3 Innsamlingsmetode og datagrunnlag

I dette delkapitlet vil jeg starte med å forklare innsamlingsmetoden jeg benyttet i min forskning. Videre vil jeg beskrive fremgangsmåten for valg av intervjuobjekter og en kort presentasjon av disse. Deretter vil jeg ta for meg hvordan jeg forberedte meg før intervjuene og hvordan intervjuene ble gjennomført. Til slutt vil jeg beskrive hvordan dataene jeg samlet inn ble analysert.

#### 3.3.1 Innsamlingsmetode

Ifølge Ghauri og Grønhaug (2005) er det hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ metode når formålet er å avdekke personers opplevelser, oppførsel eller når man vil forstå et fenomen som er relativt ukjent. Jacobsen (2005) mener at kvalitativ innsamlingsmetode, som er innsamling av ord, ikke tall, er gunstig når formålet er å finne ut mye om få enheter. Jeg finner derfor at en kvalitativ innsamlingsmåte er hensiktsmessig for min utredning. Saunders et al. (2007) skriver at når det blir benyttet kvalitativ innsamlings metode av primærdata, kan en velge mellom tre ulike metoder: observasjon, gruppeintervju eller individuelle dybdeintervjuer. Individuelle dybdeintervjuer gir mulighet til å avdekke grundigere og dypere informasjon, i tillegg til at metoden er svært god når formålet er å få frem beskrivelser av intervjuobjektens hverdag. Denne metoden er den mest benyttede innenfor kvalitativ innsamlingsmetode, og Johannessen (2010) trekker frem at den er hensiktsmessig når intervjueren vil tolke betydningen av fenomener. En ytterligere fordel med dybdeintervjuer er objektet som intervjues har mulighet til å prate fritt og begrunne sine svar (Saunders et al., 2007). På bakgrunn av dette anser jeg denne metoden til å være svært gunstig for min studie. Et dybdeintervju ville gi meg muligheter for personlig kontakt på nærere nivå med intervjuobjektene. Jeg vil kunne unngå misforståelser og be om ytterligere begrunnelser på synspunkter og eksempler på opplevelser.

#### 3.3.2 Utvalget fra studien

Hvordan jeg kom frem til intervjuobjektene vil beskrives i dette avsnittet. Videre vil jeg gi en kort presentasjon av Bedriften, som utgjør utvalget av oppgaven.



### 3.3.2.1 Utvalgsprosedyre

Hensikten med denne studien er å analysere hvilke utfordringer konsulenter står ovenfor i sin arbeidshverdag, samt hvordan ulike faktorer påvirker disse utfordringene. Det var da naturlig å ta kontakt med et selskap som bedrev konsulentvirksomhet, og forsikre meg om at deres medarbeidere er i en trepartsrelasjon. Dette fordi jeg anså en slik arbeidsorganisering som et interessant utgangspunkt som er mer og mer vanlig i dagens samfunn, i tillegg til at jeg trodde jeg ville kunne avdekke utfordringer i en slik situasjon. Det finnes en mange slike konsulentselskaper, grunnen til at jeg valgte å studere Bedriften nærmere er at de er en av de største og mest erfarne innenfor konsulentvirksomhet i Norge. De besitter stor kunnskap vedrørende ulike sektorer og en betydelig bredde innenfor mangfoldige fagområder. I tillegg så jeg på det en større sjanse for å få tak i et tilstrekkelig antall intervjuobjekter i en slik stor bedrift. Jeg var nysgjerrig på hvordan de taklet de ulike utfordringene deres medarbeidere står ovenfor.

Jeg så for meg at det ville være lurt å intervju konsulenter i ulike stillinger i Bedriften, da disse kunne bidra med forskjellige erfaringer. Jeg startet med å kontakte to konsulenter jeg visste hvem var, men som jeg ikke hadde noe nærmere bekjentskap til utover det, som jobbet for Bedriften. Disse sa seg med en gang villig til å være intervjuobjekter for oppgaven min. Jeg benyttet meg videre av det som Saunders et al. (2007) beskriver som ”snowball sampling”. Denne metoden går ut på å innhente intervjuobjekter ved at man først kontakter en eller to personer, og så la disse personene videre identifisere passende personer som kan la seg intervju. Mine kontaktpersoner satt meg i kontakt med de resterende intervjuobjektene, som jeg selv avtalte videre detaljer for intervjuet med. Jeg opplevde stor samarbeidsvillighet fra alle intervjuobjektene. Det som kan være en ulempe ved metoden er, ifølge Saunders et al. (2007), at kontaktpersonene forhører seg med andre intervjuobjekter som de kommer godt overens med og er like som de, noe som vil føre til at intervjuobjektene er homogene. Jeg understreket derfor at det som var viktig for meg var å ha intervjuobjekter med ulik erfaring og fra ulike avdelinger.

I samsvar med veileder kom jeg frem til at fem, seks intervjuobjekter var tilstrekkelig ettersom jeg er alene om å skrive oppgaven og det er begrenset med tid. Jeg endte opp med å gjennomføre seks dybdeintervjuer, og jeg mener at jeg med disse fikk tilstrekkelig med data til å gjennomføre en analyse. Alle intervjuobjektene er i en trepartsrelasjon som vil si at de har så godt som hele tiden en kunde og en arbeidsgiver å forholde seg til, og befinner seg

store deler av tiden fysisk ute hos kunde.

Intervjurespondentene er både menn og kvinner i alderen 26 – 37 år. De har alle høyere utdanning, med mastergrad innenfor økonomi eller teknologi, og samtlige har arbeidet som konsulenter siden de var nyutdannede. Fem av intervjuobjektene har vært i Bedriften siden de var nyutdannede, mens en person har vært ansatt i et annet konsulenthus i tillegg.

Intervjuobjektene har alle hatt en rekke ulike kunder og de fleste er på ulike avdelinger per dags dato. Alle har vært innom mange av de forskjellige avdelingene i Bedriften, eksempler på bransjer innenfor disse avdelingene er granskning, olje og gass, helse, shipping, bank og finans, industri og telekommunikasjon. Intervjuobjektene har varierende tid i bedriften fra litt over ett år til 13 år. Noen er fortsatt på det laveste nivået, mens andre har steget i gradene og har erfaring som prosjektleder for mange prosjekter. Prosjektene intervjuobjektene har vært på har vart fra opp mot to år til noen få uker, og omhandler alt fra endringsledelse, utarbeidelse av nye ulike IT-systemer, strategiprojekter og prosjekter som omhandler kostnadskutt.

Valget, med å intervju konsulenter med ulik erfaring og stillingsnivå innad i Bedriften, bunnset i et håp om oppdage i hvilken grad konsulentene opplever utfordringer i forbindelse med sitt arbeid, og ulike faktorer påvirker disse utfordringene.

### **3.3.2.2 Beskrivelse av case**

Bedriften er en av verdens største revisjons og rådgivningsbedrifter, Bedriften er en av de "fire store". Konsulentdelen av selskapet er den delen som har hatt høyest vekst de siste årene, og blir en stadig viktigere del av virksomheten. Bedriften er utrastrakt over hele verden, og det stilles høye krav til tjenestene de leverer. Konkurransen i markedet er hard, de konkurrerer mot sterke motstandere både når det gjelder kunder og ansatte. Menneskene er deres viktigste konkurransefortrinn, det er utrolig viktig for Bedriften både å ansette og å beholde de rette folkene.

### **3.3.3 Intervjuer**

Johannessen et al. (2010) skiller mellom tre ulike varianter innenfor individuelle dybdeintervjuer: ustrukturert intervju, semistrukturert intervju og strukturert intervju. Den semistrukturerte metoden gir mulighet for fleksibilitet, samtidig som den besitter en viss struktur. Den er fleksibel i form av at intervjuer kan variere rekkefølge, spørsmål og temaer. Intervjueren vil kunne stille oppfølgingsspørsmål, forklare eller be om forklaring dersom noe skulle være uklart for en av partene (Saunders et al., 2007). Intervjuguiden ligger i bunn for

intervjuet som gir en grunnleggende struktur til intervjuet. Grunnet nevnte fordeler ved semistrukturert metode velger jeg å gjennomføre intervjuene på denne måten .

### **3.3.3.1 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer**

Før intervjuene på mine intervjuobjekter fra Bedriften gjennomførte jeg to prøveintervjuer på to bekjente av meg som har jobbe lenget som konsulenter i Bedriften tidligere. I forkant av dette hadde jeg utarbeidet en svært uformell og midlertidig intervjuguide. Disse prøveintervjuene hjalp meg å kartlegge hva konsulentene muligens ville oppleve som utfordringer, og hvilke faktorer som påvirker disse, basert på mine to bekjente sine opplevelser. I tillegg bidro disse testintervjuene til å identifisere hvilke faktorer som innvirker på konsulentenes utfordringer.

I forkant av intervjuene med mine intervjuobjekter utarbeidet jeg en intervjuguide. Basert på den litteraturen jeg hadde innhentet samt informasjonen fra mine to bekjente konsulenter, identifiserte jeg temaer jeg anså som relevant for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Disse overordnede temaene var knyttet til tilhørighet, trepartsrelasjon generelt, ledelsesfigurer, selvstendighet og kontroll i tillegg til sosiale relasjoner. Ifølge Jacobsen (2005) kan en intervjuguide variere fra svært strukturert til mer ustrukturert. Ut ifra kategoriene utarbeidet jeg spørsmål slik at intervjuobjektet hadde mulighet til å gjøre seg opp tanker omkring de utvalgte temaene i forkant av intervjuet. Jeg hadde en ustrukturert intervjuguide i form av at det var delt inn i kategorier, men utover dette var den lite formell. Den bestod av åpne spørsmål, og jeg valgte å bare ha med de overordnede spørsmålene, oppfølgingsspørsmål jeg så for meg som aktuelle unnlot jeg å legge ved for å ikke ha planlagt intervjuet i for stor grad på forhånd. Eksempler på slike spørsmål var ”Kan du beskrive et typisk prosjekt hos en kunde?”, ”Hvordan foretrekker du at din leder skal opptre”, ”Hva er dine tanker om å være en del av en trepartsrelasjon?” og ”Hvordan opplever du forholdet til kunde, beskriv gjerne flere ulike episoder”.

Det at jeg hadde gjennomført testintervjuer med to bekjente hjalp meg å bygge opp intervjuene på en naturlig måte, samtidig som mine bekjente ga meg tips om hvordan de synes jeg burde gå frem rundt ulike temaer. Disse prøveintervjuene gjorde meg mindre nervøs i forkant av intervjuene, da jeg følte jeg hadde mer kontroll på situasjonen etter å ha fått forsøkt meg som intervjuer tidligere.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 24. september til 19. oktober, alle ansikt til ansikt.

Hvert intervju varte i ca. 50 minutter. Jacobsen (2005) legger vekt på betydningen av konteksteffekt og beskriver at i hvilken kontekst intervjuet finner sted ikke er ubetydelig. Blir intervjuet holdt i kunstige omgivelser, som for eksempel et lokale intervjueren disponerer, kan dette medføre at intervjuobjektet i større grad gir kunstige svar. Jeg unngikk bevisst dette og alle intervjuene foregikk i naturlige omgivelser for intervjuobjektene. Med unntak av ett ble alle intervjuene avholdt i Bedriftens lokaler, det siste intervjuet foregikk hjemme hos intervjuobjektet, etter ønske personens ønske.

Jeg startet alle intervjuene med å understreke deres og Bedriftens fullstendige anonymitet. Videre fortalte jeg om mitt formål med studien, jeg hadde på forhånd forklart grundig hva jeg fenomenet trepartsrelasjon vil si, og repeterte dette igjen nå. Deretter forhørte meg om det var i orden å bruke diktafon, hvilket samtlige tillot. Saunders et al. (2007) råder intervjueren til å benytte diktafon for å få plukket opp all informasjon som fremkommer. Bruk av diktafon gjorde at jeg kunne fokusere på å kun være tilstede i dialogen med intervjuobjektet og ikke behøvde å bruke tid på å notere underveis. Jeg la vekt på å skape en avslappet og uformell tone, og startet alle intervjuene med en løs og ledig prat. Intervjuobjektene hadde alle lest intervjuguiden på forhånd og var innforståtte med og trygge på hvilke temaer vi skulle berøre, samtidig som jeg sa tidlig i fra at jeg ønsket at ytterligere elementer skulle bli inkludert i vår samtale.

Med hensikt om å få bred og rik informasjon ba jeg intervjuobjektene utdype og begrunne sine utsagn. I tillegg la jeg opp til at vi kunne komme inn på andre temaer enn de som var nevnt i intervjuguiden. Dette både for at jeg skulle få en dypere forståelse for deres synspunkter og for å unngå korte standardiserte svar. Et slikt tema som samtlige tok opp var forholdet til deres personlige counsellor, som skal fungere som en slags mentor. Da uklarheter under intervjuet oppstod ba begge parter om ytterligere forklaringer, min oppfatning er at dette fungerte gjensidig godt.

### **3.3.3.2 Etter intervjuene**

Tiden umiddelbart etter intervjuet er kritisk ifølge Johannessen (2010), dette fordi intervjueren sitter igjen med en rekke umiddelbare inntrykk. Under intervjuene lot jeg meg merke av stemning og kroppsspråk, og rett etter intervjuene og skrev jeg ned observasjoner vedrørende dette mens de fortsatt var friskt i minnet. Videre ble selve intervjuene fullstendig transkribert like etter de var gjennomført. Denne metoden vil si å reprodusere et skriftlig dokument som gjengir det som ble sagt ordrett under intervjuet (Saunders et al., 2007).

Jeg unnlot å skrive stikkord som kunne identifisere intervjuobjektene, for å sikre konfidensialitet, intervjuene ble kun merket med nummer for å skille de fra hverandre. Umiddelbart etter transkriberingen slettet jeg lydfilene, og opprettet passord på mappen på min personlige data hvor intervjuene var lagret.

### 3.3.4 Analyse av data

Johannessen et al. (2010) trekker frem som sentralt i oppstarten med å analysere data å redusere mengden data. En stor utfordring forskeren står ovenfor i denne perioden er å få noe fornuftig ut av all data som er samlet inn. Den vanligste formen for analyse for kvalitativ data er "content analysis", som har som formål å finne mening i en tekst (Sverderup, 2012). Denne metoden foregår ved å først lese gjennom hele den transkriberte teksten og søke etter sentrale temaer som er relevante for forskningsspørsmålet. Videre skritt ved denne metoden er å redusere antall ord gjennom å skape kategorier som relevante deler blir plassert i. De ulike kategoriene jeg benyttet meg av stammet fra dimensjonene jeg hadde valgt ut som førsteutkast til teoretisk modell basert på min første litteraturgjennomgang samt mine testintervjuer. Jeg benyttet meg av fargekoder for å plassere sitater til de relevante kategoriene. I begynnelsen var det få kategorier, jeg utvidet dette antallet ettersom flere relevante kategorier viste seg blant mitt datamateriale, dette følger rådene til Saunders et al. (2007). Det å ha forskningsmodellen som utgangspunkt for kategoriseringen er noe Saunders et al. (2007) knytter opp til en deduktiv tilnærming. På tross av at hovedvekten av analysen har en induktiv tilnærming starter analyseprosessen med deduktiv tilnærming.

Da jeg på forhånd hadde et etablert rammeverk, kan det være en fare for at jeg ville trekke for raske beslutninger omkring hva som er relevant datamateriale. I analysen har jeg benyttet utkastet til forskningsmodell som et veiledende utgangspunkt, og har tillagt modellen sentrale nye funn. Derfor føler jeg at dette er en utfordring jeg har tatt hensyn til.

## 3.4 Styrker og svakheter ved metoden

Ved vurdering av kvalitet av metode i semistrukturerte kvalitative intervjuer vurderes reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2007). I det følgende delkapittelet skal jeg gå dypere inn på disse begrepene.

### 3.4.1 Reliabilitet

Johannessen et al. (2010) skriver at reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av forskningens

innsamlede data, hvilke data som benyttes, hvordan data blir samlet inn og bearbeidet. Nærmere bestemt er reliabilitet knyttet til pålitelighet (Johannessen et al. 2010).

Saunders et al. (2007) påpeker at mangel på standardisering i dybdeintervjuer vil kunne føre til utfordringer knyttet til reliabilitet. Ved kvalitative semistrukturerte intervjuer er det blant annet fleksibiliteten og muligheten til å avdekke kompleksitet som gjør den verdifull. I kvantitative sammenhenger vil det at flere forskere som forsker på det samme har sammenfallende funn gi høy reliabilitet. Slike sammenfallende funn kan ikke forventes ved semistrukturerte intervjuer, ei heller er det hensikten. Datainnsamlingen skal derimot vise et bilde på virkeligheten på det tidspunkt dataene ble samlet inn (Saunders et al., 2007). Videre råder Saunders et al. (2007) forskeren til å beskrive forskningsdesign, bakgrunn for metode og strategi som er valgt og beskrivelse av funn. Dette for å gi andre forskere mulighet til å forstå prosesser og funn som er gjort. Denne studien følger rådene, valgt som har blitt tatt i forhold til nevnte metoder er gjort rede for.

En annen utfordring knyttet til semistrukturerte intervjuer er, ifølge Saunders et al. (2007), at intervjuer tolker svar fra intervjuobjektet på en ukorrekt måte som kan føre til skjevhet. For å dempe denne effekten var jeg påpasselig med å be om nærmere forklaring når jeg var usikker på hva intervjuobjektet mente, eller når jeg hadde behov for ytterligere informasjon vedrørende et tema. For å unngå denne skjevheten transkriberte jeg alle intervjuer og benyttet diktafon for ikke å gå glipp av detaljer og sammenhenger. Således gikk lite informasjon tapt, dette styrker reliabiliteten til metodebruken i min forskning. På den andre siden hevder Saunders et al. (2007) at diktafonen kan være en stressfaktor for intervjuobjektet da de er klar over at det de sier blir tatt opp, som negativt kan påvirke reliabiliteten. I et forsøk på å unngå dette opplyste jeg om at jeg umiddelbart ville starte transkriberingen, og anonymisere den, for deretter å slette lydopptakene. Mitt inntrykk var at intervjuobjektene ikke tenkte videre over diktafonen, ingen ga uttrykk for noe problem over bruk av denne, selv om jeg selvsagt ikke kan vite det for sikkert.

Saunders et al. (2007) hevder skjevhet i tillegg kan forekomme ved at intervjuerens opptreden kan påvirke reliabiliteten. Særlig vil intervjuerens kroppsspråk og måten å ordlegge seg være påvirkende faktorer. Jeg har forsøkt å ta hensyn til dette ved å opptre så nøytralt og vennlig som mulig. Jeg har lagt vekt på å stille åpne spørsmål, ikke bruke mer enn ytterst nødvendig med begreper i min spørsmålsformulering og unngått ledende spørsmål, da dette kunne svekke reliabiliteten (Saunders et al., 2007). Eksempler på slike spørsmål er ”Hvilke

ledelsesfigurer forholder du deg til?” og ”Hvor mye kontakt har du med prosjektleder på et prosjekt?” Imidlertid har reliabiliteten blitt svekket da jeg har gjennomført intervjuene ulikt fra gang til gang, grunnet lav standardisering av gjennomføring av individuelle dybdeintervjuer. Jeg har forsøkt å ha en så naturlig dialog som mulig, hvilket medfører at temaene som har blitt gjennomgått har blitt tatt opp i ulike rekkefølge. Hver samtale har derfor vært ulik de andre, selv om det har vært de samme hovedtemaene vi har vært innom.

For å sikre troverdige svar har jeg gjentatte ganger informert om fullstendig anonymitet både for intervjuobjektene selv, bedriften de arbeider for og kunde. Jeg understreket at jeg satte stor pris på at intervjuobjektet møtte meg og delte sine erfaringer og at deres ærlighet betydde mye for meg. Under enkelte intervjuer opplevde jeg at intervjuobjektet ikke var så meddelsom som andre intervjuobjekter var når det gjaldt utfordringer knyttet til egen arbeidsplass. Jeg opplevde det som lettere å få informasjon knyttet til aspekter som var utfordrende i forhold til kundeforhold enn ved forhold til egen arbeidsgiver. Det er mulig det å utlevere negativ informasjon om egen arbeidsgiver var noe enkelte ikke følte seg tilpass med. Jeg innser at dette kan ha påvirket reliabiliteten til erfaringene jeg ble meddelt.

Et siste moment som kan ha ført til skjevhet er utvalget av intervjuobjekter. Saunders et al. (2007) beskriver at sammenfallende karakteristikk ved intervjuobjektene kan føre til skjevhet. Som tidligere nevnt benyttet jeg meg av ”snow ball” innsamling, hvor to intervjuobjekter satt meg i kontakt med de resterende intervjuobjektene. Da jeg selv ikke hadde flere kontakter i Bedriften enn disse, og Bedriften sin nettside ikke ga meg informasjon som gjorde det mulig å selv kontakte tilfeldig utvalgte, var jeg nødt til å benytte meg av denne måten å samle intervjuobjekter på. Det kan tenkes at intervjuobjektene som ble spurt av mine kontakter er mennesker som er utadvendte, hjelpsomme og generelt positive til Bedriften, da det kan være lettere å få slike personer til å stille opp frivillig på et slikt intervju. Dette kan medføre at intervjuobjektene er en gruppe med relativt like mennesker, som påvirker reliabiliteten til studien min da disse vil kunne gi sammenfallende synspunkter.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet sier noe om hvor virkelig funnene i studien er, hvorvidt forskeren faktisk måler det som er intensjonen å måle, nærmere bestemt studiens troverdighet (Saunders et al., 2007). Validitet kan videre deles inn i intern og ekstern validitet (Johannessen et al. 2010).

Intern validitet i sammenheng med utføringen av mine semistrukturerte kvalitative intervjuer

vil si noe om hvorvidt jeg faktisk har fått tilgang på den informasjonen respondentene besitter når det gjelder utfordringene konsulenter opplever i deres arbeidshverdag og hvordan faktorer påvirker dette, og om jeg har tolket hva de har meddelt meg etter deres hensikt (Saunders et al., 2007). Johannessen et al. (2010) beskriver videre at den interne validiteten sier noe om funnene er gyldige eller ikke for utvalget som ble undersøkt og hvorvidt andre irrelevante faktorer kan ha påvirket funnene.

Saunders et al. (2007) sier at kvalitative dybdeintervjuer er tilrettelagt for å oppnå høy intern validitet. I min studie har jeg opplevd en vennlig og god dialog med alle intervjuobjektene, noe som har muliggjort det å be om grundigere svar for å oppnå både rikere informasjon og for å unngå misforståelser. Gjennom hele prosessen har jeg lagt stor vekt på anonymisering for å sikre forskningens validitet, og opp til flere ganger informert intervjuobjektene om dette. Alle respondenter er gitt full anonymitet slik at de ikke skal bekymre seg for at sitater kan spores tilbake til dem. I tillegg er konsulentbedriften de er ansatt i blir konsekvent referert til som Bedriften, den blir aldri navngitt. I oppgaven har jeg ikke gitt hver person et alias, som eksempelvis "Intervjuobjekt 1" slik at det ikke vil være mulig å danne seg et bilde på hvert enkelt intervjuobjekt.

Aspekter som kan svekke den interne validiteten er at det kan eksistere momenter som skaper utfordringer for konsulentene som vi ikke kom inn på i intervjuene. Dette kan bunne i ulike grunner, som at de rett og slett ikke tenkte på det, eller syntes det var for ubehagelig til å trekke frem under intervjuet. Jeg har ikke forsket på ett spesifikt prosjekt, men heller på hva utfordringene som konsulenter generelt opplever i sin hverdag er. Da dette innebærer en rekke ulike opplevelser kan dette føre til at respondentene kun trekker frem det som har satt seg best i minnet hos de, episodene som har gjort størst inntrykk, og muligens kun en fornemmelse av hvordan en episode eller et prosjekt var kan stå igjen. Minner kan ha blitt forvridd og relevante episoder kan ha blitt glemt. For å forsøke å unngå dette sendte jeg ut intervjuguiden i god tid på forhånd av intervjuet. I tillegg sendte jeg intervjuobjektene en e-post hvor jeg forklarte nærmere formålet med studien, slik at de kunne forberede seg og gjøre seg opp tanker rundt sine erfarte utfordringer, og hvilke som eventuelt kan føre til en intensjon om å slutte.

Alt i alt mener jeg anonymiseringen og utsendelse av flere e-poster og intervjuguide vedrørende intervjuene jeg styrke den interne validiteten, og jeg mener min studie har generelt høy grad av intern validitet.



Ekstern validitet omhandler hvorvidt forskningen er generaliserbar, i hvilken grad utvalget for min studie kan betegnes som et representativt utvalg for hele populasjonen (Saunders et al., 2007). Når det kommer til hva som er utfordringer og hvilke faktorer som påvirker disse har jeg sett på en rekke aspekter innenfor områder som sosiale relasjoner til kunde og til kolleger, oppfatning av ulike ledelsespersoner, det å være i en trepartsrelasjon og behovet for selvstendighet. Disse temaene inneholder mange variabler og hva som oppleves som de største utfordringene vil være subjektivt og dermed kunne variere fra person til person. I tillegg ble mine kvalitative dybdeintervjuer kun utført på seks konsulenter grunnet tidsbegrensinger. Studien kan dermed ikke generaliseres. Thagaard (2009) skriver at generalisering vil i større grad gjelde for kvantitativ forskning, noe som ikke er tilfellet for meg. Ved et casestudie, hevder Saunders et al. (2007) at formålet ikke er å generalisere, men å forklare hva som foregår i casen som studeres. Videre beskriver Saunders et al. (2007) at en casestudie kan ha en større betydning enn kun innenfor et spesifikt studie, de kan knyttes til teori som allerede eksisterer. Jeg vil understreke at det ikke er anbefalt å overføre mine funn direkte, men heller benytte de som et utgangspunkt for videre forskning.

## 4.0 Kontekst

Bedriften jeg har valgt å basere min forskning på er et av verdens største revisjons- og konsulentbedrifter. I oppgaven blir denne bedriften referert til som arbeidsgiver eller Bedriften, og konsulentene som medarbeideren eller konsulenten. Bedriften sin konsulentdel tilbyr tjenester innenfor en et bredt sortiment av fagfelt og gjennomfører prosjekter innen alt fra strategi, hjelp til hvordan kutte kostnader, bistand i en endringsprosess til utvikling av IT-systemer. I Norge har bedriften eksistert i 80 år, og har i dag et titalls kontorer landet rundt, hvorav åtte steder tilbyr konsulenttjenester. Antall ansatte i konsulentdelen er totalt i Norge rett over tusen medarbeidere. Jeg har fått informasjon fra Bedriften om at så godt som alle deres konsulenter har høyere utdanning, en svært høy andel av de som blir ansatt som nyutdannede har mastergrad. Det vil si at det generelt er et høyt nivå når det gjelder kunnskap blant deres ansatte.

Jeg har intervjuet konsulenter fra Bedriften sine kontorer i Oslo og i Bergen. Turnover raten til disse kontorene i perioden fra juni 2011 til juni 2012 er på henholdsvis 23 prosent i Oslo og 25 prosent i Bergen. Bedriften ansetter hvert år omtrent et likt antall medarbeidere, eller noe i overkant av de som slutter, slik at arbeidsstyrken er enten konstant eller økende. Hva slags prosjekter Bedriften leverer er mangfoldig. Prosjektleveransene består svært ofte av å skreddersy et tilbud hvor Bedriften tilrettelegger individuelle løsninger helt fra bunnen av. Samtidig er noen mindre prosjekter relativt like, Bedriften har derfor utviklet standarder som de benytter når de har mulighet. Slike mindre prosjekter kan være utvikling av lønssystemer og å utvikle rekrutteringssystemer. Bedriften har som praksis å selv velge ut hva slags metodikk de skal løse problemstillingen med, med mindre kunden har et særskilt ønske.

Hvordan bedriften får prosjekter avhenger av om prosjektene er offentlige eller private. Alle offentlige prosjekter blir offentlig lagt ut på anbud, hvor Bedriften kontakter den potensielle kunden og presenterer hvordan de vil løse oppgaven og kommer med et konkret tilbud. Mens ved private bedrifter er det normalt at de ofte blir kontaktet, som en av et lite utvalg av konsulentbedrifter, hvor Bedriften blir spurt om å levere et tilbud. En annen måte å anskaffe private prosjekter er ved å selv kontakte bedrifter og forhøre seg om de har behov for deres tjenester. På de laveste nivåene i bedriften har konsulentene ikke noe ansvar for slike salg av prosjekter, mens lenger opp i hierarkiet stilles det krav til salg for bestemte beløp.

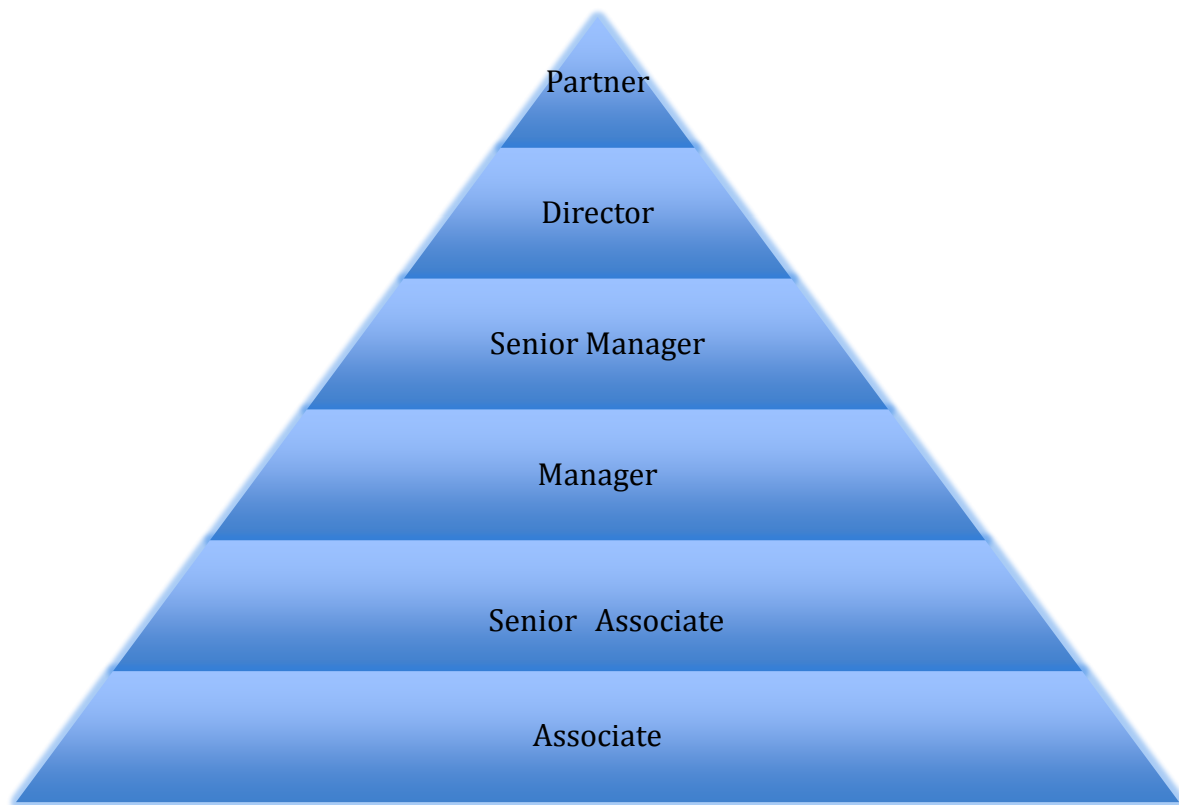
Konsulentavdelingene er delt inn i åtte avdelinger, hvor konsulentene primært tilhører en avdeling om gangen, og arbeider med prosjekter som hører inn under dette fagfeltet.

Konsulentene kan ønske seg til en spesiell avdeling, eller de kan uttrykke et ønske om å være innom mange avdelinger for å lære om ulike bransjer. Medarbeiderne jeg har intervjuet har alle vært på prosjekter innenfor mange av Bedriften sine avdelinger, og alle avdelingene er totalt dekket av mine intervjuobjekter.

Partnerne setter sammen teamene og de tar hensyn til om kunden har et ønske om konsulenter med en spesiell kompetanse og erfaring. Prosjektene Bedriften gjennomfører kan vare i alt fra noen få uker til flere år. Konsulentene jeg har intervjuet har vært på prosjekter som har vært fra små prosjekter på få uker til større prosjekter på over halvannet år som de fortsatt er på. Hvor stor del av tiden sin de er på hvert prosjekt varierer fra prosjekt til prosjekt. Enkelte prosjekter kan de jobbe med i 100 prosent av tiden, mens i andre perioder kan konsulentene jobbe med flere prosjekter samtidig med ulikt vekting, for eksempel to prosjekter parallelt fordelt mellom 70 og 30 prosent av tiden. Størrelsen på teamene varierer stort. Det kan være alt fra to personer, til store prosjekter som opp til femten personer fra bedriften arbeider på. Slike store prosjekter er ofte delt inn innad i mindre team, og et gjennomsnittlig team består av fire, fem personer.

#### **4.1 Karrierenivåer og prosjektlederstillingen**

Bedriften har de samme retningslinjene på alle sine kontorer verden over vedrørende karrierenivå innad i organisasjonen. De opererer med åtte ulike nivåer, og illustrert ser den slik ut:



Figur 3, karrierenivå.

Grunnen til trekantutformingen er for å vise at det færre og færre ansatte oppover i nivåene. Bedriften er avhengig av en naturlig fordeling på de ulike nivåene, det skal generelt eksistere et visst antall associates per partner. Det er partnerne som utformer ledelsen hos Bedriften. I tillegg til partnerne har hvert kontor en formell leder, men når det gjelder avgjørelser stiller denne personen på lik linje med resten av partnerne. I Norge er det en leder som er ansvarlig for hele Bedriften sin konsulentdel, denne personen befinner seg i det daglige på hovedkontoret i Oslo.

Jeg har intervjuet konsulenter fra det nederste nivået, Associate, opp til det nest øverste nivået, Director. Det er en tendens i Bedriften til at mange faller fra i sine første år, og jeg så det derfor som hensiktsmessig å intervjuer både relativt nye konsulenter og konsulenter med mange års erfaring for å få ulike perspektiver på deres erfaringer. Det er aldri ønskelig å miste verdifulle ansatte, uavhengig om de har vært der tre år eller ti år. Konsulenter som har årevis med erfaring har bygget seg opp verdifull kompetanse, samtidig vil de som forsvinner etter relativt kort tid i Bedriften være personer Bedriften har brukt masse ressurser på, men har ikke enda rukket å opparbeide seg nok erfaring til å starte å virkelig bidra til inntjening. Selvsagt er

det ikke alle som innehar egenskapene til å bli en god konsulent for Bedriften, men dette er noe som ofte ikke kommer til syne før etter en stund. Bedriften bruker derfor svært store ressurser på å rekruttere de rette menneskene for å unngå feilansettelser.

Hvordan lønnskontrakten er utarbeidet avhenger av hvilket av de åtte nivåene konsulenten befinner seg på. Alle nyutdannede starter med samme lønn, og Bedriften sine ansatte har alle normalt lønnsforhandlinger hvert år i juni. Selv om det eksisterer variasjon, er det normalt i Bedriften at fastlønnen er nogen lunde lik på hvert nivå. De to nederste nivåene, Associate og Senior Associate belønnes med fastlønn og overtidbetaling, mens de øvre nivåene opererer med fastlønn og bonus. Bonusene kan være svært ulike fra konsulent til konsulent, avhengig av hva slags kompetanse personen besitter, type prosjekter konsulenten er på og antall prosjekter konsulenten har klart å selge inn for Bedriften og hva slags prosjekter konsulenten har vært på den siste perioden.

I en svært stor del av Bedriftens prosjekter benytter de seg av en prosjektleder fra egen organisasjon, ofte i samarbeid med en prosjektleder fra kunden. Unntakene er hvis kun en enkel konsulent fra Bedriften blir leid inn på prosjekt hos kunde. Prosjektleder kan konsulentene bli fra managernivå og oppover, hvilket er et nivå det kan ta omtrent fem år å nå som etter start som nyutdannet. Når en konsulent har kommet seg opp på de øvre nivåene er de svært ofte prosjektledere på alle prosjektene de er på. Denne rollen medfører et overordnet ansvar for gjennomføring av prosjekt fra første dag frem til prosjektleveranse ved prosjektets slutt. Prosjektleder har ofte svært tett kontakt med kunde gjennom hele prosessen. Prosjektleder har ansvar for å sørge for at de øvrige teammedlemmene utfører arbeid i samsvar med hva som er planlagt. I tillegg har personen ansvar for å føre timer for hele teamet, og videre evaluere de. Konsulentene mottar i tillegg en evaluering fra kunde, men kunden evaluerer normalt prosjektet som helhet, ikke hver enkeltperson. Hvert prosjekt har i tillegg til prosjektlederen en partner knyttet til seg, selv om partnerne ofte ikke er med og jobber på prosjektet, men blir rapportert til fremgang av prosjektleder. Hvor nøye denne rapporteringen underveis er avhenger av omfanget på prosjektet samt om det eksisterer et behov fra prosjektleder om å diskutere prosjektet med partner.

## 4.2 Evalueringsprosess og counsellor

Evalueringsprosessen på prosjekter er delt inn i to deler. Den ene evalueringen former konsulenten sammen med personen som skal evaluere seg, som svært ofte er prosjektleder.

Her kommer de i fellesskap frem til hvilken rolle konsulenten skal ha i prosjektet og formulerer ulike personlige mål ut ifra dette. Den andre evalueringen er en standardevaluering som inneholder en lang rekke med punkter som konsulenten blir evaluert etter ved endt prosjekt. Er prosjektet over en svært lang tid kan det forekomme evalueringer underveis, for eksempel ved endt delmål i et prosjekt. Konsulentene blir evaluert ut ifra en skala fra en til fem. Scoren tre står for ”som forventet”, mens scorene to og en er under hva som forventes, og fire og fem betyr at personen har prestert over hva som er forventet. Alle evalueringene må konsulentene selv ta initiativ til at skal skje, det foregår ingen automatikk vet dette. Ved endt prosjekt må konsulenten selv be om en evaluering av prestasjon, noe Bedriften forventer at konsulenten gjør.

Alle som starter å jobbe i Bedriften blir ved oppstart meddelt en personlig counsellor, som er en person med flere års erfaring fra Bedriften. Alle ansatte i Bedriften har formelt en counsellor. Denne personen skal opprinnelig være den samme frem til konsulenten eventuelt er på samme nivå som counsellor, mens på grunn av turnover og permisjoner er det mange som opplever at de må bytte counsellor. Counselloren skal fungerer som en veileder og mentor, som medarbeideren har jevnlig dialog med. Counselloren er en person konsulenten kan prate med om ulike problemstillinger som måtte dukke opp i arbeidshverdagen til konsulenten, selv om spørsmål knyttet til et spesifikt prosjekt ofte tas med prosjektlederen på prosjektet.

I tillegg til prosjektevalueringene setter konsulenten sammen med counselloren konsulentens seg halvårlige og årlige utviklingsmål på høsten. Før jul går de gjennom denne, og justerer den etter behov, og før sommeren fortar de en årlig evaluering av målene. Her gjennomgår de sammen alle evalueringene personen har fått gjennom året som har gått. Ønsker konsulenten å rykke opp til neste nivå, er dette en samtale personen tar med counselloren som videre uttrykker sin mening om dette. Det er her en fare for at counselloren sin mening kan være preget av subjektivitet. Ved årsslutt legger counselloren konsulentens sin sak frem for en partner, og til syvende og sist er det partneren som evaluerer konsulenten. Denne partneren behøver ikke å ha videre kjennskap til konsulenten utover informasjon fra evalueringene og fra counsellor.

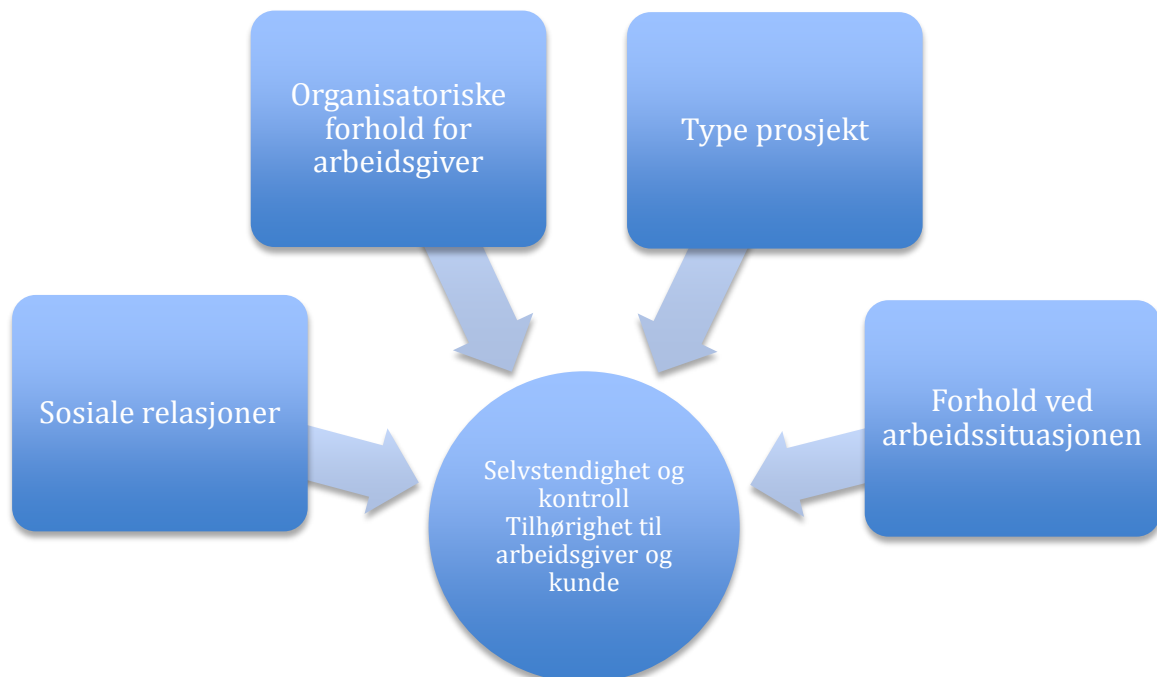
Scorer konsulenten svært bra på evalueringene og er motivert for raske opprykk kommer de seg fortere oppover i hierarkiet. For at en konsulent skal rykke til neste nivå må personen ha prestert generelt over forventet på det nåværende nivået over tid. Evalueringsprosessen teller mest for opprykk i de lavere nivåene. Ved opprykk til de øvrige nivåene teller både prestasjoner og salg, samtidig som Bedriftens behov spiller inn i avgjørelsen.

## 5.0 Analyse

I dette kapitlet av utredningen vil jeg ta utgangspunkt i forskningsmodellen og presentere funn fra mine kvalitative dybdeintervjuer. Jeg vil steg for steg gå gjennom de fire faktorene som jeg presenterte i kapittel 2, og analysere hvorvidt de styrker eller svekker konsulentenes hovedutfordringer knyttet til de to identifiserte utfordringene:

- behovet for selvstendighet og kontroll
- tilhørighet til arbeidsgiver og kunde

Jeg vil analysere hver faktor på den måten jeg har funnet det hensiktsmessig og naturlig. Det viste seg at noen av faktorene var mer omfattende enn andre, derfor er disse delt inn i underdeler for å gjøre teksten mer oversiktlig. Hver faktor er delt inn i to deler, hvor faktoren blir vurdert først etter selvstendighet og kontroll, og deretter etter tilhørighet.



Figur 4, Forskningsmodellen



I faktoren *Sosiale relasjoner* vil jeg se nærmere på hvordan sosiale relasjoner hos både kunde og arbeidsgiver påvirker konsulentene sine utfordringer. Hvorvidt konsulentene føler seg velkomne hos kunden, om de er med på sosiale situasjoner med kunden og om de opplever skepsis fra kunde knyttet til sin tilstedeværelse vil jeg ta for meg her. Overordnet vil jeg analysere hvordan det totale inntrykket av å være på prosjekt hos kunde påvirker tilhørigheten til både arbeidsgiver og til kunde. Deretter vil jeg studere de sosiale relasjonene som oppstår hos kunde påvirker konsulentenes arbeidshverdag. Jeg vil her se på hvordan de oppstår, og hva denne interaksjonen gjør med konsulentenes utfordringer. Denne faktoren er nokså omfattende da sosiale relasjoner som påvirker både selvstendighet og tilhørighet i stor grad.

*Organisatoriske forhold hos arbeidsgiver* er en faktor hvor jeg vil studere hvordan forholdet til lederskikkelsene konsulentene forholder seg til utfolder seg. Jeg vil her gå i dybden på synet på prosjektlederen og hvordan prosjektlederne selv opplever denne rollen, deretter vil jeg analysere forholdet til deres personlige counsellor og til slutt se på partnerne som utformer den øverste ledelsen. Deretter vil jeg se på hva konsulentenes sitt inntrykk av hele evalueringprosessen, som er en omstendelig prosess, og hvordan konsulentene opplever dette i forhold til deres utfordringer. Videre vil jeg til slutt studere hva slags innvirkning belønningssystemet påvirker nevnte utfordringer.

Under *Type prosjekt* vil det være interessant å se på hva slags prosjekter som påvirker konsulentenes opplevde følelse av selvstendighet og kontroll i tillegg til tilhørighet. I denne sammenheng ser jeg på sensitive prosjekter og endringsprosjekter. Sensitive prosjekter er noe jeg vil se på konsekvensene av og hvordan konsulentene opplever å være på slike prosjekter. Jeg vil deretter se på prosjekter som i en form omhandler endring. Slike prosjekter er ofte mindre ønskelig av enkelte parter fra kunde, og jeg vil derfor se på hva slags konsekvenser dette utgjør for konsulentenes opplevde utfordringer.

Under faktoren *forhold ved arbeidssituasjonen* vil jeg gå nærmere inn på hvordan konsulentene opplever at deres arbeidsdag er svært variert og ofte ytterst uforutsigbar. Det er en rekke forhold ved omkring deres rolle konsulentene ikke kan kontrollere, her vil jeg spesielt se på hva uforutsigbar arbeidstid gjør med utfordringene vedrørende selvstendighet og kontroll samt tilhørighet. Noe jeg fikk inntrykk av på testintervjuene at var en stor utfordringer for konsulenter er det å tidvis være uten et prosjekt å jobbe med, da de har et

sterkt ønske om å hele tiden jobbe. Jeg vil derfor studere hvordan konsulentene anser å være uten noen prosjekter i en tidsperiode, og knytte dette opp mot nevnte utfordringer.

## 5.1 Sosiale relasjoner

Jeg vil i dette delkapittelet se nærmere på hvordan konsulentene sine sosiale relasjoner, både hos kunde og hos arbeidsgiver påvirker utfordringene knyttet til selvstendighet og kontroll i tillegg til tilhørighet ovenfor arbeidsgiver og kunde. Derfor har jeg delt inn dette delkapittelet i to deler: *Sosiale relasjoner til representanter fra kunde* og *sosiale relasjoner hos arbeidsgiver*.

### 5.1.1 Sosiale relasjoner til representanter fra kunde

#### *Selvstendighet og kontroll*

Knyttet til denne utfordringen fant jeg ikke nevneverdige funn. Samtlige konsulenter forteller at ingen av de i utgangspunktet har noe imot å være i en trepartsrelasjon, og at sosiale relasjoner hos kunden ikke påvirker selvstendighet og kontroll over eget arbeid i utgangspunktet. Det som er vanlig for konsulentene er at de blir styrt av en prosjektleder fra arbeidsgiver, slik at det sjelden er kunden som direkte styrer grad av selvstendighet og kontroll. På den andre siden kan prosjektets natur og i denne sammenheng menneskene hos kunden indirekte påvirke grad av selvstendighet og kontroll, dette vil jeg beskrive under kapittel 5.3 *Type prosjekt*.

#### *Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde*

Jeg spurte innledningsvis om konsulentene kunne beskrive hva slags sosialt forhold de hadde til den generelle kunde. Flere av intervjuobjektene forteller at de generelt opplever gode forhold til kunde, men at forholdet de oppnår varierer i stor grad fra kunde til kunde.

*”Det å forholde meg til både kunde og arbeidsgiver i seg selv er ikke noe problem. Det er noe jeg visste da jeg startet som konsulent og var forberedt på.”*

Sitater som dette kom alle konsulentene med, som tyder på at alle hadde forberedt seg på at trepartsrelasjoner er en del av hverdagen som konsulent. Samtlige konsulenter beskriver at de har vært på prosjekter med kunder hvor relasjonen til kunde har vært trøblete av ulike årsaker. Videre sier en av konsulentene at dette ligger en god del i hva slags premisser kunden legger

for forholdet. Enkelte kunder ønsker å skape et sosialt forhold, som kan medføre styrket tilhørigheten til kunden fra konsulentens side, mens andre kunder er kun ute etter en rent profesjonelt forhold.

*”Det er litt delt, du merker at du er fra utsiden. Det gjør du jo fordi du er ikke inn i systemet på samme måte som de er, men samtidig så er de ofte veldig imøtekommende. Men jeg blir ikke behandlet likt som en kollega liksom, selv om jeg jo kan forstå det.”*

*”Du er jo alene der ute. Jeg føler da tydelig at jeg ikke er ansatt der, du har ikke noe nettverk internt i den bedriften. Noen ganger føler jeg meg ikke velkommen, har opplevd å bli omtrent skult på.”*

Sitater lignende disse to fikk jeg fra alle intervjuobjektene, hvor flere beskrev at slik var mange prosjekter, men flere påpekte at dette forekom i noe mindre grad om de var der over lang tid. Dette tolker jeg mot at varigheten på prosjektet kan påvirke hvor inkluderte konsulentene føler seg. En følelse av å være velkommen og en del av arbeidsorganiseringen på arbeidsplassen vil kunne styrke tilhørigheten til kunde. Videre beskriver et tredjeintervjuobjekt sine tanker vedrørende et sosialt forhold til kunde slik:

*”Mens med en kollega så sitter du heller og prater om mer dagligdagse ting, slik har det ikke vært med de jeg har vært ute hos. Kundeforholdene har ikke utviklet seg til det.”*

Det å kjenne seg nærmest uvelkommen og utenfor beskriver flere som ubehagelig. Konsulentene forteller at slike opplevelser er med på å svekke tilhørigheten til kunden. En konsulent forteller om ett prosjekter han har vært på, hvor han har opplevd at enkelte representanter fra kunde delvis var ute etter ham:

*”Jeg får masse spørsmål jeg selv ikke kan svare på. Av og til har jeg havnet i klinsj mellom det, kunde spør deg, uten at jeg kan svare godt på det. Vet ikke om kunden utnytter dette bevisst, men føler de noen ganger spør meg om ting jeg ikke kan ha mulighet for å svare på for å sette meg ut. Noe jeg trodde var avklart, noen episoder.”*

Konsulenten forteller at det har skjedd lignende episoder hos andre, men at dette ikke er vanlig. Flere av mine intervjuobjekter opplever at de sjelden blir inkludert i sosiale settinger hos kunde, og mener dette skaper et tydelig skille mellom partene. Dette har mange forståelse for, men peker på at det hadde vært hyggelig å bli inkludert, og det hadde gitt et tydelig signal om at de var velkomne.

*”På dette prosjektet var vi jo bare to fra Bedriften, og avdelingen vi satt i var relativt liten. Jeg mener, vi satt jo der nesten ett år, og hvis en hadde bursdag og hadde med kake var ikke vi inkludert. Det synes jeg bare var merkelig.”*

En annen konsulent forteller en om en lignende historie, hvor han var den eneste på prosjektet som var fra Bedriften over en periode og savnet et kollegialt samhold.

*”Et prosjekt jeg var på var det lagt opp til at jeg alene kunne sitte der. Men da følte jeg meg ikke tilpass, ingen av de andre visste hvem jeg var eller hvorfor jeg var der, og ingen var noe interessert heller. Hadde ingen å spise med og slikt. Så da valgte jeg å dra tilbake til Bedriften og jobbe der når jeg kunne.”*

Dette viser hvor viktig det er å føle en sosial relasjon på arbeidsplassen. Samtlige konsulenter uttaler at de mistrives med å være uten sosial interaksjon under et prosjekt, selv om dette er noe svært få opplever over en lengre tid. Jeg finner at det er indikasjoner på at mangel på sosial interaksjon og opprettelse av et sosialt forhold svekker konsulentenes tilhørighet til kunde. En konsulent har følgende erfaringer med hvilke aspekter som spiller inn på hvorvidt det oppstår sosial samhandling mellom partene:

*”Det går nok på kultur, og om de har åpent landskap så blir man lettere integrert. Alle blir litt nysgjerrige på hvem de nye er, men sitter vi for oss selv på et kontor så blir det ikke så mye kontakt.”*

Dette utsagnet viser blant annet at fysisk lokalisasjon innvirker på et eventuelt kollegialt forhold til kunde. Blir konsulentene satt på et kontor for seg selv, er det ikke lett å skape et forhold utover det profesjonelle til kunde. Det skal nevnes at dette ikke nødvendigvis er

negativt opplevd fra konsulentene sin side å ikke oppnå et nært og sosialt forhold til kunde, og mange ser ikke noe problem med at det er klare skiller.

*”Jeg går ikke inn i et prosjekt med et håp om å få nye kolleger liksom. De er de, og vi er vi, og det er helt fint. Jeg får ikke noe dårlig forhold til en kunde selv om jeg ikke opplever noe nærhet til de.”*

Denne konsulenten sier at hun nok hadde ønsket et nærere forhold om hun skulle vært alene hos en kunde over en lang tid, men dette er noe konsulentene ytterst sjelden opplever. Bedriften er svært nøye på å så sjelden som mulig sende kun én person på et prosjekt til kunde. Dette bunner i at Bedriften ikke ønsker at konsulenten skal bli for inkludert hos kunde, og trives for godt slik at personen kan bli fristet til å ønske å jobbe permanent hos kunde. På den andre siden ønsker Bedriften heller ikke at personen skal risikere å mistrives med å være helt alene som konsulent hos kunde da dette kan føre til mistriksel. Donnelly (2009) fant i sin forskning at det er en risiko med trepartsforhold at konsulenten vil gå til kunde etter å ha tilbrakt mye tid hos kunde. Dette er altså noe Bedriften er klar over og forsøker å motvirke at skal skje. Selv om mine intervjuobjekter ikke har gitt inntrykk av at dette er ønskelig for de å gå til en kunde, forteller de at dette er noe som har skjedd for mange av deres kolleger, og deres inntrykk er at det er relativt vanlig i konsulentbransjen. Derfor er jeg åpen for at Donnelly (2009) sine funn kan stemmer overens med Bedriften sine konsulenter sin praksis.

På tross av tidligere viste eksempler på mindre sosial interaksjon mellom partene forteller de fleste av konsulentene at det har vært prosjekter hvor de var mer inkludert av kunden som har medført at skillelinjene mellom kunde og konsulent ble visket ut. Alle beskriver disse forholdene som positive, og at forholdene spesielt har utviklet seg kollegialt om prosjektet har inkludert få konsulenter fra Bedriften over en lengre tidsperiode.

*”Det ene stedet jeg var jeg veldig med og jeg følte meg som en del av de, jeg var med på å spise kake om fredagene og samlinger og lunsj med avdelingen. Jeg ble inkludert. Jeg satt der mye fysisk og da var det helt naturlig. Etter hvert tenkte ikke jeg over at de var kunde og jeg var konsulent. Og det følte ikke som om de tenkte på meg som noe annet enn kollega heller.”*

Denne konsulent forteller at et lignende kollegialt forhold også utviklet seg hos en annen kunde. Personen sier videre at det har vært viktig for ham å skape et forhold som er nærere enn rent profesjonelt til de han er mye rundt. Dette forklarer han at hovedsakelig bunner i et behov for egen trivsel, men også for at kunde skal sitte igjen med et godt inntrykk av Bedriften generelt. Lignende eksempler fant jeg også hos andre konsulenter:

*”De jeg jobbet mest og tett med, har jeg begynt å tenke mindre på som kunde. De er mer de jeg jobber med enn for. En fikk jeg veldig god kontakt med, vi var relativt like på flere områder.”*

Dette sitatet tyder på at en faktor som spiller inn på oppnåelse av et sosialt forhold er personligheten til både kunde og konsulent i tillegg til konsulentens intensjon med oppholdet hos kunden. En annen konsulent beskriver den sosiale relasjonen hos kunden slik:

*”Jeg har opplevd flere ganger vi etter hvert glemmer at det egentlig er et kundeforhold. Men det er nok oftere hvis man er med de som ikke betaler regningen, de vil ofte ikke bruke tid på slikt.”*

Dette sitatet tyder på at det er lettere å oppnå et godt sosialt forhold med mennesker fra kunden nedover lenger ned i organisasjon enn på toppen hos ledelsen. Selv om det er svært mange prosjekter mine seks intervjuobjekter til sammen har vært på, og jeg kun har fått vite hovedlinjene av deres opplevelser, vil jeg si at funnene mine tyder på at et godt sosialt forhold til kunden er med på å skape en følelse av tilhørighet til kunden. Jeg har funnet at det er flere forhold som spiller inn på hvorvidt det skapes et sosialt forhold. På tross av at flere forteller at de har opplevd tilhørighet til kunde, sier samtlige at følelsen av tilhørighet aldri har vært større hos kunden enn den har vært til Bedriften. Dette kan bunne i at det faktisk selv om konsulentene ofte er på lange prosjekter, blir de etter hvert vant til at de stadig får nye kunder å forholde seg til, og selv om de trives og opplever tilhørighet hos en kunde, er det som er konstant i deres hverdag det faktum at de er ansatt i Bedriften. Denne tilhørighetsfølelsen virker det som det er være vanskelig å svekke i sterk grad. Jeg finner at viktigheten med

### **5.1.2 Sosiale relasjoner til arbeidsgiver**

#### ***Selvstendighet og kontroll***

Et trekk ved Bedriften som alle konsulentene nevner som positivt, og som tilrettelegger for selvstendighet og kontroll er at den i praksis er svært desentralisert og lite preget av hierarkiske nivåer. Dette uttaler de på tross av at det bedriften er bygget opp rundt seks formelle nivåer.

*”Det er faktisk en veldig flat struktur her. Den øverste lederen på consulting er veldig opptatt av å være kollega, ikke sjef. Han uttrykker at han vil være likestilt og er opptatt av at vi skal ha en flat struktur, og ikke tenke etter nivå. Han går rundt i gangene og er hyggelig og småprater med alle.”*

En annen konsulent som har jobbet i Bedriften i halvannet år forteller om en av grunnene til at han søkte seg inn i Bedriften slik:

*”Jeg var på et studentarrangement som Bedriften arrangerte og ble virkelig imponert av den dynamikken som var på tvers av nivåene. Det har jeg også opplevd også i det faglige da jeg startet. Det er ikke delt opp slik at juniorene gjør slavejobber og det tar årevis før en får jobbe med spennende oppgaver på egen hånd.”*

En annen konsulent forteller at Bedriften er god på å vise konsulentene at de er ønsket, blant annet ved å gi de tidlig ansvarsfulle oppgaver som de selvstendig jobber med. Dette forteller en konsulent at gjenspeiles i den flate strukturen til Bedriften-

*”Det er klart det er mer givende å få ansvarsoppgaver, hvor jeg virkelig er utenfor komfortsonen min. Jeg ble overrasket over hvor tidlig i Bedriften jeg ble gitt mye frihet og ansvar, jeg ble virkelig kastet ut i det. Det var jo litt skummelt, men veldig motiverende og drivende.”*

Dette vitner om at Bedriften bevisst organiserer seg lite hierarkisk i praksis, og er opptatt av få formelle skiller på tvers av nivåene. Konsulentene beskriver hvordan juniorer og seniorer er på prosjekter sammen og ofte utfører samme oppgaver. En konsulent trekker frem at han visste Bedriften var kjent for å besitte svært kompetente medarbeidere, og hvordan det å jobbe tett på slike kolleger motiverer til å gjøre lignende god jobb.

*”Jeg har bare vært her litt over ett år, men har fått vært med på mange prosjekter jeg synes har vært veldig interessante hittil og føler jeg har virkelig lært masse av mine kolleger.”*

*Samtidig føler jeg at de tidlig la opp til at jeg skulle jobbe selvstendig tidligere enn jeg hadde trodd, og ikke være avhengig av å deres hjelp for å klare meg.”*

*”Det hørtes sikkert ut som en klisje, men etter halvannet år synes jeg fortsatt at det er gøy å dra på jobb, stor sett i hvert fall. Jeg jobber med svært kompetente folk som motiverer meg til å jobbe hardt.”*

Jeg opplever at konsulentene blir oppfordret og inspirert av sine mer erfarne kolleger til å tørre å ta egne beslutninger og jobbe selvstendig. I uttalelsene fra konsulentene finner jeg indikasjoner som tyder på at noe som styrker mulighetene til konsulentene for å jobbe selvstendig og ha kontroll over egne arbeidsoppgaver er at Bedriften er desentralisert og gir medarbeiderne tidlig ansvar. Hvordan Bedriften blir beskrevet i denne sammenhengen stemmer overens med hva Greenwood et al. (2006) sier om kunnskapsbedrifter som PSFs er lite hierarkiske. Videre hevder Colbjørnsen dette vil fremme motivasjonen til kunnskapsmedarbeiderne, dette finner jeg også til å stemme ut ifra uttalelsene til mine intervjuobjekter.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Under kapittel 5.1.1. *Sosiale relasjoner til representanter fra kunde* kom det frem at fravær av et sosialt forhold til kunde kan svekket tilhørigheten til kunden. Jeg vil nå se på hvordan sosiale forhold til kolleger hos arbeidsgiver påvirker tilhørigheten til konsulentene.

Konsulentene forteller at det varierer i hvor stor grad de er fysisk tilstede hos kunden mens de jobber med et prosjekt. På noen prosjekter er konsulentene 100 prosent av tiden hos kunden, mens på andre er de en del tilbake hos arbeidsgiver og jobber med deler av prosjektet der. At fysisk distanse fra arbeidsgiver og kolleger der påvirker tilhørigheten knyttet til arbeidsgiver er noe flere av konsulentene beskriver:

*”Jeg merker jo at det påvirker tilhørigheten til Bedriften å være mye vekke fra folk. Jeg hører andre også prate om det. Spesielt kanskje de nye som trenger et mer kollegialt forhold har nevnt dette. Trenger mer samvær internt med flere fra Bedriften. Det er noen ganger vanskelig å få til å være hos Bedriften, kundene vil ofte ha oss fysisk hos de, og vi prøver ofte å gjøre så vi kan være innom på kontoret rundt en gang i uken, men det er ikke alltid det lar seg gjøre.”*



*”I hele høst var jeg innom Bedriften maks en gang i slutten av uken. Har prøvd å komme innom så ofte jeg kan egentlig, det har vært noe jeg selv har ønsket. Har egentlig vært lettest å få ting gjort hos kunde, men når jeg har kunnet velge hvor jeg kan være har jeg flere ganger valgt å sitte hos Bedriften, for også å få litt følelsen av at det er her jeg er ansatt. Da velger jeg heller å være her, for litt miljøforandring, se kolleger og slikt. Prosjektet jeg var på var bare meg og en til fra Bedriften, og synes egentlig det var litt kjedelig å være kun to.”*

Flere av konsulentene har uttalelser lignende som denne, at de har et ønske om å komme innom hos Bedriften gjerne en gang i uken for å se mer til kolleger. Dette er en indikasjon på at det sosiale samværet til kolleger i Bedriften er viktig for konsulentene. En av konsulent forteller følgende:

*”Er jo så mange som er ute hele tiden, så man vet jo knapt hvem kollegene egentlig er. Kjenner bare de jeg startet med og har vært på prosjekter med godt. Mange ser jeg virkelig sjelden, har ikke et forhold til de.”*

Dette sitatet viser at denne personen føler det gjør noe med arbeidsmiljøet å arbeide i en slik trepartsrelasjon hvor man ikke forholder seg til samme kolleger på kontinuerlig basis. Noen konsulenter får bare et forhold til personene de startet med og til personene som har vært på prosjekter med de. Derfor knytter ofte disse konsulentene et sterkere bånd til de kollegene de blir kjent med, og anser disse forholdene som viktige. Dette understrekes ved at samtlige konsulenter trekker det frem som positivt og ønskelig å være med kolleger fra Bedriften ute på prosjekter hos kunden.

*”Det er en veldig hjelp å være med folk fra kontoret i det daglige på prosjekter. Også at prosjektleder er fra oss er bra. Og det styrker nok min følelse av å være ansatt i Bedriften, blir liksom hele tiden minnet på at det er der vi jobber med hverandre i nærheten, selv om vi er mye borte fra kontoret.”*

*”Jeg setter stor pris på å være på prosjekter med folk fra Bedriften. Å ha et sosialt liv på jobben er jo veldig viktig for meg, og mange ganger skjer ikke dette med kunde, da er jeg spesielt glad for kollegene mine.”*

En konsulent forteller at han synes det er perfekt å være fire eller fem kolleger fra Bedriften hos en kunde. En annen konsulent forteller at han synes to stykker, bare en konsulent utover prosjektleder er litt få, og at det er mer trivelig med flere representanter. Jeg tolker overnevnte sitater, og lignende, dithen at sosiale relasjoner med kolleger fra Bedrifter på prosjekter ute hos kunde styrker tilhørigheten konsulentene føler ovenfor Bedriften. Meyer og Allen (1997) mente at tilhørighet kunne knyttes til blant annet mennesker i organisasjonen, og at dette ville styrke tilhørigheten til organisasjonen, dette finner jeg at passer overens med mine funn. Videre finner jeg at det sosiale forholdet til kolleger føles sterkere jo flere kolleger fra Bedriften som er ute hos kunde. Dette setter jeg i sammenheng med at med flere kolleger fra Bedriften tilstede har konsulentene hele tiden kjente og trygge kolleger i nærheten, og har ikke behov for å skape et sosiale forhold til kunden for å ha en sosial relasjon i sin arbeidshverdag.

*”Når vi er mange er det alltid noen å spise med å slikt, mens hvis vi er få, som bare to stykker hender det at jeg er mer med kunden på lunsj og sånt.”*

En konsulent gikk som nyansatt rett ut i et prosjekt på over ett år med en gang han startet, og var på dette prosjektet fulltid hos kunde. Han hadde da ikke rukket å kjenne noe spesielt med tilhørighet til Bedriften før han ble sendt ut. Jeg spurte hvordan han følte tilstedeværelse av tilhørighetsfølelsen hadde utviklet seg i løpet av dette året. Han beskriver at selv om han har helt klart vært så godt om hele tiden hos kunden så er det Bedriften han føler tilhørighet til:

*”Jeg tror alt ville vært veldig annerledes i forhold til det hvis jeg ikke hadde hatt flere kolleger fra Bedriften som jeg har jobbet tett med hos kunde. Hadde jeg vært alene så lenge ville jeg nok kommet tilbake og ikke følt meg helt til rette hos Bedriften igjen.”*

Denne personen understreker at det er sosiale relasjoner til kolleger som står for mye av hans tilhørighetsfølelse til Bedriften. Han forteller videre at en ytterligere årsak til at han føler han har blitt så godt kjent med kolleger og kjenner på følelsen av tilhørighet til Bedriften er at arbeidsgiveren er gode til å ofte gjennomføre ulike sosiale arrangementer for medarbeiderne. En konsulent som har vært mange år i Bedriften forteller om hennes tanker vedrørende sosiale relasjon og tilhørighet til arbeidsgiveren:

*”Skulle tro det ble mindre viktig med årene, men slik er det ikke. Det er noe ved det at det er ikke alle dager at oppgavene er så spennende at du bare kan leve på det. Det er også viktig at du har kolleger her inne og har et nettverk på jobben og kjenner tilhørighet til arbeidsplassen.”*

Denne personen forteller at hun føler en sterk tilhørighet til Bedriften, og har aldri følt sterkere tilhørighet til noen kunde enn hva hun føler ovenfor Bedriften. Hun sier hun hele tiden føler det er der hun jobber, selv om hun er mye ute. Videre forteller hun om hvorfor hun mener Bedriften legger så mye ressurser i å tilfredsstille deres medarbeidere:

*”Menneskene er så utrolig viktige for Bedriften, de er alt. Bedriften bruker masse ressurser på å tiltrekke seg de rette personene og beholde gode de har. Og de vet nok at gode sosiale forhold er noe som får oss til å trives og til å føle tilhørighet ovenfor de. Veldig viktig å finne de riktige, og så beholde de. Har du personer som ikke går overens med kunde eller som bare gjør en dårlig jobb kan det bety milliontap for Bedriften.”*

Dette sitatet viser at inntrykket til denne konsulenten er Bedriften legger stor vekt på å beholde sine verdifulle konsulenter. Hun opplever at Bedriften tilrettelegger slik at konsulentene kan jobbe slik de ønsker, i tillegg til at Bedriften arrangerer mange sosiale aktiviteter utenom jobb.

*”Mye sosialt som skjer her hele tiden. Da jeg startet følte jeg nesten det var som fadderuken på skolen min om igjen (ler). Bedriften bruker mye penger per hode på utenom jobb aktiviteter, utenlandsturer med følge og mange ulike festligheter. Synes det er positivt at det er så mye som skjer, da ser man kolleger man ellers sjelden ville sett, og møter stadig nye folk.”*

*”Jeg føler at det bidrar til å styrke samholdet ved at det er så mye sosialt. At det er så mye er nettopp fordi man er så mye ute.”*

Disse sitatene viser at noe som er viktig for Bedriften er å bygge et godt samhold, og flere av mine respondenter forklarer at dette er noe som styrker dere tilhørighet til Bedriften. I tillegg til sosiale aktiviteter for alle i konsulentdelen har hver avdeling egne arrangementer noen ganger i halvåret. En konsulent sier han er positivt overrasket over at Bedriften er så flinke til

å bygge opp under avdelingsfølelse, selv om mange er så mye ute. Han beskriver at de ofte har avdelingsmøter som mange kommer på, før de gjør noe sosialt sammen på kvelden. Denne personen og de ni andre han startet likt med har fått tilbud om å få penger til å arrangere sosiale kvelder sammen, som å bare lage middag eller gå ut å spise, noe de har benyttet seg av. Dette mener jeg viser at Bedriften er veldig aktive når det gjelder å forsøke å skape et godt sosialt miljø, Bedriften følger med andre ord rådene til Fenton og Pettigrew (2006) som sier at det sosiale miljøet er svært viktig for kunnskapsmedarbeiderne sin trivsel innad i en kunnskapsorganisasjon. Jeg mener en stor grunn til at Bedriften gjør disse tiltakene er for å bygge opp under en tilhørighetsfølelse ovenfor Bedriften, og når gode sosiale forhold oppstår er dette med på å styrke tilhørigheten til Bedriften. At konsulentene finner gode venner hos arbeidsgiver finner jeg at taler imot Sennett (1988) sin teori som hevder at i atypiske arbeidsrelasjoner skapes kun overfladiske og flyktige forhold. En grunn til at våre funn er ulike er at Sennett (1988) siker til alle varianter av atypiske arbeidsrelasjoner, mens jeg kun har sett på å medarbeidere som er i trepartsrelasjoner.

En av konsulene som er prosjektleder forteller at det nylig sluttet en mann på hennes avdeling som hadde vært der i tolv år. Denne personen hadde hun jobbet med i mange år og de hadde utviklet en veldig god kontakt. Hun beskriver at dette er noe som godt merkes både rent arbeidsmessig og sosialt på kontoret. Hun utdyper videre at det er demotiverende å se gode kolleger gå og at dette er noe som påvirker mange, og hun vet at dette er noe ledelsen er klar over.

*”Når vi er så mye ute som det vi er så er noe av det som er veldig hyggelig med å være inne på kontoret muligheten til å se gode venner og kolleger. Nå har to av mine beste venner her nylig sluttet, og da føler jeg kanskje ikke at jeg gleder meg like mye til å være på kontoret eller på de sosiale sammenhengene som jeg gjorde før. Men det er klart, det er jo også gøy å bli kjent med nye bra folk, sånn er det bare.”*

Den samme konsulenten startet å jobbe i Bedriften sitt kontor i Oslo for elleve år siden, og var der i fem år før hun sa opp. Etter noen år hos en annen konsulentbedrift flyttet hun til Bergen og startet i Bedriften på nytt. Hun forklarer at mangel på tilhørighet til arbeidsgiver var hovedgrunnen til at hun sluttet første gangen. I tillegg hadde fire av de hun hadde best kontakt

med sluttet hos Bedriften det siste året. Hun var på dette tidspunktet på et prosjekt hos en kunde i over ett år på fulltid.

*”Man blir litt demotivert av slikt, jeg tror nok det var en av hovedgrunnene til at jeg sluttet i Bedriften første gang. Da var jeg hos et teleselskap på et langtids prosjekt, og da satt vi kun hos kunde hele tiden. Og da følte jeg etter hvert at jeg verken jobbet hos kunden eller Bedriften. Det var ikke noe ålreit. Følte ikke tilhørighet noen sted. Var veldig lite inne på kontoret, og hadde en counsellor jeg ikke snakket så godt med. Det ble ikke til at jeg tok det opp med henne, før jeg mentalt hadde begynt å se etter andre ting. Så det er absolutt en viktig problemstilling å måtte ha en fot inne også.”*

Dette sitatet viser tydelig at mangel på tilhørighet kan være en faktor som fører til oppsigelser, noe det gjorde i dette tilfellet. Grunnen til at konsulenten startet igjen forteller hun at var fordi hun nå er mer forberedt på slike situasjoner, og at i Bergen var det ingen arbeidsplasser hun anså som mer attraktive, da hun fortsatt ønsket å være konsulent.

Et godt samhold gjør at det merkes når gode kolleger forlater Bedriften, da flere konsulenter føler at deres tilhørigheten til Bedriften bunner mye i kolleger. Jeg finner at når disse forsvinner kan dette svekke tilhørigheten til Bedriften. Turnoveren er generelt høy i konsulentbransjen (Haarde, 2006), og for Bedriften er den på landsbasis på hele 22%, at folk slutter er altså noe som hyppig skjer hos Bedriften.

Alle mine intervjuobjekter forteller at de føler tilhørigheten deres ligger hos Bedriften, og ikke hos kunden. Dette stemmer ikke overens med hva Donnelly (2009) fant i sin studie av et annet konsultentselskap. Donnelly fant flere tilfeller hvor tilhørigheten til konsulenten ble flyttet over til kunden istedenfor arbeidsgiver når konsulentene var mye ute. Våre motstridende funn kan bunne i at konsulentene opplever at Bedriften er svært gode på å legge til rette for sosiale relasjoner hos Bedriften, og at mange dermed får gode venner på arbeidsplassen sin. I tillegg hadde Donnelly (2009) en mer omfattende forskningsprosess enn hva jeg har hatt ved at han har intervjuet mange flere personer enn meg. Dette tror jeg er en avgjørende faktor for våre ulike funn. På tross av at alle intervjuobjektene forteller at deres tilhørighet ligger hos Bedriften påpeker to konsulenter at de kjenner en svekket tilhørighet til

Bedriften og at deres eierskapsfølelse ikke er så sterk til Bedriften slik som er de hører at den er hos andre de kjenner.

## 5.2 Organisatoriske forhold hos arbeidsgiver

Omkring denne faktoren vil jeg først ta for meg ulike lederskikkelser, herunder prosjektleder, counsellor og den øvrige ledelsen. Videre vil jeg analysere evalueringssystemet Bedriften benytter seg av, for til slutt å se på belønningssystemet til Bedriften. Alt dette vil knyttes opp mot utfordringene knyttet til selvstendighet og kontroll i tillegg til tilhørigheten ovenfor arbeidsgiver og kunde.

### 5.2.1 Forhold til lederskikkelser

Konsulentene forholder seg hovedsakelig til to ledelsesskikkelser i sin hverdag, prosjektleder og counsellor. Partnerne utformer ledelsen, og konsulentene forholder seg til disse også i ulike sammenhenger.

#### *Selvstendighet og kontroll*

Jeg vil her først ta for meg prosjektleder sin påvirkning på selvstendighet og kontroll, for videre å analysere counsellor-ordningen opp mot den samme utfordringen. Prosjektleder er for flere av konsulentene den tydeligste ledelsesskikkelsen de forholder seg til. Denne personen omgås konsulentene i det daglige under prosjekter, prosjektleder er så godt som alltid sammen med resten av teamet under prosjektgjennomførelsen. Ingen av mine intervjuobjekter har hatt prosjektledere fra andre steder enn Bedriften, med unntak av én person som har opplevd dette én gang. Ved siden av prosjektleder fra Bedriften er det ofte i tillegg en representant fra kunden som også er prosjektleder på prosjektet, selv om konsulentene hovedsakelig forholder seg til prosjektleder fra Bedriften. Prosjektlederen har hovedansvaret for prosjektleveransen, og for administrative aspekter vedrørende prosjektet.

To av mine intervjuobjekter fungerer nå kun som prosjektledere. En av personene jeg har intervjuet som er prosjektleder trekker frem at hun er glad for at hun har gått alle gradene i Bedriften, slik at hun vet hvordan det er å være under ledelse av en prosjektleder. Hun beskriver hvordan hun vet det er viktig å kjenne på selvstendighet, og ikke bli kontrollert av leder, og at dette er noe hun legger vekt på i sin måte å lede på. Videre uttaler hun at hun nå opplever fullstendig selvstendighet i rollen som prosjektleder:

*”Partnerne som er ansvarlig for prosjektene er ofte svært opptatte, og mange har ikke tid til å sjekke opp prosjektet noe særlig. Jeg må innrømme det var litt skummelt i starten, men jeg må vel ta det som et tegn på at de stoler på meg og ikke har noe å utsette på det jeg leverer. Nå synes jeg bare det er deilig å ta full styring selv, selv om jeg noen ganger kunne ønske jeg fikk litt mer feedback (ler).”*

Dette utsagnet viser at som personen foretrekker på og takler godt å ha full kontroll over prosjektet og oppleve stor grad av selvstendighet. Samtidig hadde hun allikevel satt pris på noe mer tilbakemeldinger på sitt arbeid. Dette stemmer overens med hva Hein (2008) hevder om at kunnskapsmedarbeidere ikke er umulig å lede, de behøver sin frihet, samtidig som de setter pris på tilbakemeldinger. Videre beskriver den andre prosjektlederen at han nå opplever at han er en viktig ressurs for Bedriften ettersom han nå har mye erfaring. Tidligere ble han satt som prosjektleder på et prosjekt relativt likt et han like før hadde vært på, som han ikke syntes var verken givende eller spennende. Dette sa han da fra om, og fikk lov til å trekke seg fra det kommende prosjektet.

*”Jeg hadde ikke orket seks måneder som prosjektleder med et slikt prosjekt igjen, og heldigvis hadde Bedriften forståelse for dette. Men det skal sies at jeg hadde nok ikke turt å sagt ifra om jeg kun hadde vært her noen få år. Jeg vet at Bedriften ikke vil miste meg, så da var det ok at jeg stod over dette prosjektet. Tror det hadde gjort meg svært umotivert til å fortsette i Bedriften.”*

Personen sier videre at han setter stor pris på slik behandling. Han utdyper at hadde han blitt plassert gang på gang på prosjekter han ikke hadde trivdes med hadde han ikke vært i tvil om at han hadde sagt opp. Dette viser at Bedriften tilrettelegger aktivt for å beholde verdifulle medarbeidere og tilrettelegger for deres selvstendighet og kontroll, som stemmer overens med funnene til Donnelly (2009) som sier at mer erfarne konsulenter har større makt når det gjelder å styre sin egen hverdag enn de nye. To av konsulentene som har vært i Bedriften i litt over ett år forteller at de aldri ville prøvd å komme seg unna et prosjekt de var satt til. Dette bunner de i at de fortsatt lærer masse av hvert prosjekt, i tillegg til at de som relativt nye ikke er i posisjon til å starte å kreve noe slikt uten et spesielt god grunn. Prosjektlederen forteller videre at han nå kan generelt styre hverdagen sin i større grad enn før:

*”Det er klart jeg i perioder må jobbe mye og det er helt greit for meg, men andre ganger kan jeg si ifra om at jeg vil på et prosjekt som ikke er like intensivt. Jeg har familie nå, og trenger derfor perioder med mer normale arbeidsdager, før jeg kan ta i et tak igjen.”*

I tillegg forteller den første prosjektlederen også hun også opplever en større selvstendighet og kontroll over egen hverdag enn tidligere. Hun sier at hun klarer å forutse og ha oversikt over hvordan prosjekter vil utspille seg ettersom hun ofte har vært på lignende prosjekter tidligere. Dette gjør det lettere å se an når travle perioder kommer slik at hun kan forberede seg på dette og ikke gjøre avtaler på ettermiddagen disse dagene. Allikevel understreker hun at hun som prosjektleder også opplever uforutsette dager. Dersom det er noe hun ikke har lyst til å jobbe med i et prosjekt kan hun nå lære opp andre til disse arbeidsoppgavene, og heller fokusere på oppgaver hun synes er mer spennende. Videre finner jeg at det skaper en stor trygghet blant konsulentene at prosjektleder er fra Bedriften, særlig oppleves dette blant de mindre erfarne konsulentene.

*”Prosjektleder er som oftest alltid tilstede, noe som er en betryggelse. Før, da jeg var helt ny, turte jeg nesten aldri å gjennomføre noe stort kunne jeg alltid forhøre meg med prosjektlederen. Det gjør jeg jo nå, jeg jobber jo selvstendig, men allikevel alltid greit å ha lederen der.”*

*”Jeg opplever alltid at prosjektleder tar seg tid hvis jeg står fast med noe i prosjektet, eller bare har behov for å prate hva det måtte være. Det hadde ikke vært like lett å snakke med en prosjektleder fra kunden, føler liksom at vi i Bedriften er på lag sammen.”*

Sitatene viser at det er av stor betydningen for konsulentene at prosjektleder er fra Bedriften, og at personen er tilstede i prosjektet. Horverak og Ødegård (2006) mener en aktiv og synlig leder som også legger til rette for ansvar og selvstendighet er gunstig for kunnskapsmedarbeider, disse sitatene tyder på at det stemmer for konsulentene.

En person som er relativt nyutdannet uttaler at han hadde sett for seg han skulle ha større problemer enn det han faktisk har hatt med å være en del av et team og ha en klar leder over seg. Han setter dette i sammenheng med at han, som kommer rett fra skolebenken, føler han ikke alltid har like mye å bidra med som senioren.



*”Mine prosjektledere gir meg frihet under ansvar. Jeg synes det er utrolig deilig å få et klart mål å jobbe mot. Marerittet er å ikke forstå hva prosjektet egentlig dreier seg om, hva som er min rolle, og gjøre en dårlig jobb. Jeg har fått en del ansvar tidlig, synes det er gøy, men jeg blir også litt stresset av det. Men så lenge det er klart hva jeg skal, foretrekker jeg å arbeide så selvstendig som mulig.”*

Denne personen har gjentatte ganger uttalt seg i retning som peker mot at han er noe usikker i sin rolle, dette kan bunne i at han er ny, har stor respekt for bedriften og er redd for å gjøre feil. Medarbeideren illustrerer med en figur hvordan han foretrekker å jobbe med et prosjekt:



Figur 5, Foretrukket gjennomføring av prosjekt

*”Rammene i den første fasen er veldig definerte, hvor prosjektleder forklarer hva kunden ønsker, og hva vårt mål er. Hva du gjør innenfor hoveddelen av prosjektet er veldig løst, her har jeg masse frihet. Det er egentlig veldig greit å ha en rettleder i begynnelsen og styre etter, men når du er inne i det, og vet hva du skal levere, så slippes det mer opp. Før levering til kunde er det veldig greit å vite at arbeidet blir kontrollert av noen også.”*

Videre tolker jeg denne personen, samt flere av konsulentenes, sitater mot at det å ha et klart mål som viktig for de. Når dette er tilstede fremmer det deres mulighet til å jobbe selvstendig. Personen med overnevnte uttalelse forteller at han setter pris på å ha en leder som sjekker hans arbeid da han opplever at han ikke har fullstendig mulighet til å jobbe helt på egenhånd enda. Jeg finner at dette strider mot Drucker (2007a) sine funn om kunnskapsmedarbeideres absolutte behov for frihet. Jeg tror dette bunner i at medarbeiderne som har uttalt slike utsagn er relativt ferske i jobben, i tillegg til at alle kunnskapsmedarbeidere ikke er fullstendig like i sine behov. Flere av konsulentene med lengre fartstid i Bedriften understreker derimot hvor viktig det er for de å føle at de får arbeidet selvstendig, og at de blir gitt tillit og ansvar av prosjektleder og annen ledelse.

*”Jeg føler meg kompetent til å være med på avgjørelser nå, om ett år er jeg mest sannsynlig prosjektleder for flere prosjekter selv, så jeg er nødt til å tenke selv, ikke bare høre på*

*prosjektleder. Jeg sier alltid ifra hva jeg tenker om metodebruk og fremgangsmåte, og opplever at mine innspill blir tatt med i betraktning.”*

En annen medarbeider som har vært i bedriften i fire år, og ikke enda hatt rollen som prosjektleder, føler også et sterkt behov selvstendig:

*”Jeg ville ikke trivdes om jeg ikke hadde fått stor grad av frihet, ikke følt at de turte å overlate ansvar til meg. Det føler jeg meg god nok til, og jeg ville ikke blitt hos en arbeidsgiver som ikke trodde på meg etter flere år.”*

Disse sitatene stemmer overens med Drucker (2007a) sin forskning vedrørende kunnskapsmedarbeideres erfaring øker deres behov for selvstendighet. En av prosjektlederne jeg har intervjuet bekrefter dette og sier hun samarbeider tett med alle teammedlemmene, men særlig de nyere. Hun har ikke et ønske om at de skal følge seg kontrollert, snarere tvert om, og forteller at hun legger vekt på veiledning og inspirasjon underveis. Dette opplever hun at motiverer, noe som passer med Von Nordenflycht (2010) sin antagelser vedrørende motivasjon via veiledning og inspirasjon. Allikevel sier hun at flere av juniorene har et ekstra behov for oppfølging, da de ofte er usikre på eget arbeid.

En faktor som konsulentene opplever at svekker deres selvstendighet og kontroll er prosjektledere som selv ikke har kontroll over styringen av prosjektet. En medarbeider som har jobbet i litt over ett år i Bedriften beskriver sine erfaringer rundt dette:

*”Jeg har opplevd flere prosjekter med surrete, lite strukturerte ledere, at de selv ikke vet hva de skal gjøre og hvordan de skal gå frem. Også har de ansvar for to juniorer, også er det vi som juniorer som har drevet prosjektet. Det påvirker jo teamet negativt, men det har jo gått. Men det er klart det er demotiverende med en sånn leder, særlig når det har vært over lengre prosjekter, slik som jeg har opplevd. Når prosjektleder ikke styrer og formidler klare mål er det ikke så lett for oss å ha noe særlig kontroll heller. Men det har blitt bedre etter hvert.”*

Dette sitatene viser at prosjektleder som surrer, ikke har en klar plan og egentlig ikke vet helt hva de skal gjøre er demotiverende for et team og svekker deres selvstendighet og mulighet for å ha kontroll. Den ene av disse to forteller at når et overordnet mål ikke er på plass er det vanskelig å jobbe konstruktivt og ha kontroll over hva som skal gjøres i prosjektet, spesielt når du er ung. Felles for disse to, relativt nye personene, er altså at de har et behov for å jobbe selvstendig, men dette er såfremt de faktisk har et klart definert mål. Drucker (2007a) hevder

at det for kunnskapsmedarbeiderne er viktig å ha et klart mål å jobbe etter, og mine intervjuobjekter underbygger hva forfatteren fant. En av konsulentene som har vært prosjektleder i flere år forteller at hun har vært prosjektleder på prosjekter som ikke ble løst slik de burde.

*”På dette prosjektet var jeg delprosjektleder på et av totalt fire underprosjekter. Da ble det uklarheter rundt hvem som gjorde hva og sånn rundt de ulike delprosjektene. Ikke direkte kaos, men vi var ikke flinke nok til å avklare ting internt, det ble uoversiktlig. Det var et prosjekt hvor alt var veldig stress, masete kunder. Da tok vi oss ikke tid til å sette oss ned vi og egentlig få oversikt over hva folk gjorde.”*

Personen beskriver at det var vanskelig å se hva de gjorde galt før prosjektet var over, og at dette opplevdes som en ukomfortabel situasjon. Dette viser det de andre konsulentene peker på som viktigheten av å ha oversikt, og et klart mål for å kunne jobbe selvstendig og ha en følelse av kontroll. Ønsket om en tydelig leder som viser mål, og senere veileder og inspirerer stemmer overens med funnene til forskningen til Hillestad (2008) og Drucker (2007a).

Prosjektleder er ledelsesfiguren konsulentene forholder seg til vedrørende prosjektene. Andre problemer eller temaer konsulentene vil drøfte skal de ta opp med counselloren sin. Denne personen er en veileder eller mentor konsulentene får som sin personlige da de starter i Bedriften. Noe som har gått ut over konsulentenes kontroll over egen hverdag, forteller flere, dreier seg om at de føler rollen til denne personen er uklar og udefinert. De savner generelt klare retningslinjer omkring hva denne personen sitt ansvarsområde er. Noen har counsellorer som tar kontakt og er tilgjengelig samt hjelper konsulentene på spennende prosjekter, mens andre er mer fraværende.

*”Alt i alt har vel dette med counselloren vært en delt opplevelse. Det blir jo personavhengig og jeg er ikke per nå så fornøyd, imponert eller inspirert av den jeg har. Hvilken rolle skal den personen ha, det er uklart. Vanskelig for de å kanskje å vite hvordan de skal oppføre seg, er ikke en fast retningslinje på dette. Men når dette er den eneste lederen som jeg direkte kan prate med om problemer er det litt rart det ikke er bedre ordninger.”*

Hvor godt forhold konsulentene får til sin counsellor er personavhengig, og hvor fort du rykker opp i hierarkiet kan påvirkes av counselloren. En konsulent trekker frem at hun synes at dette er lite ideelt, og at det er svært frustrerende at counsellor har den makten når disse personene utfører sin rolle så forskjellig. Hun forklarer dette med at hun er ambisiøs og vil gjerne komme på spennende prosjekter og videre rykke opp fort i Bedriften. Counselloren hennes stilte ikke til hennes forventninger, og hun opplever dette som skuffende. Hun forteller samtidig at hun vet at mange er fornøyde med sine counsellorere, noe to andre av intervjuobjektene bekrefter med sine erfaringer:

*”Det har vært veldig fint å ha, fått mye god oppfølging og rådgivning. Personen skal også hjelpe deg til å komme på prosjekter, noe min har gjort.”*

*”Min har vært veldig tilgjengelig, og jeg føler at dialogen har vært god. Synes det er en god ordning.”*

Noe flere trekker frem som spiller negativt inn på selvstendigheten og kontrollen er at selv om de opprinnelig skal ha en fast counsellor, må mange bytte counsellor på grunn av at folk slutter. En konsulent forteller hennes opplevde konsekvenser av dette:

*”Rett før min årlige evalueringssamtale med counselloren så sluttet han, så jeg måtte ha denne samtalen med en ny som ikke kjente meg eller prosjektene jeg hadde vært på. Synes dette var veldig kjedelig, men jeg skjønner jo det må være sånn, folk slutter jo.”*

Totalt tolker jeg mine funn mot at counselloren er en faktor som kan svekke konsulentene sin selvstendigheten og kontroll om counselloren ikke lever opp til forventningene konsulentene har til personen.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Begge konsulentene jeg har intervjuene forteller at det er en veldig annen rolle å være prosjektleder enn kun et medlem i teamet på et prosjekt. Rundt spørsmål hva som er annerledes i rollen som leder svarer den ene konsulenten dette:

*”Jeg har en sterkere på ansvarsfølelsen og tilknytningen ovenfor prosjektene og egentlig Bedriften generelt nå enn før tror jeg. Alt i alt trives jeg veldig godt med å være leder, jeg*

*trengte nye utfordringer.”*

*”Jeg føler også et stort ansvar ovenfor resten av teamet, vil være en god leder for de. Bryr meg jo også mer om menneskene i prosjekter nå på en annen måte enn før, fordi jeg føler et større ansvar for de tror jeg nok.”*

Den andre konsulenten med prosjektlederstilling forteller om sin erfaring:

*”Jeg tror nok jeg er mer bevisst at jeg representerer Bedriften nå enn før. Føler mer på det nå enn før jeg var prosjektleder.”*

Sitatet viser at personene opplever et stort ansvar knytte til å være leder, ikke bare knyttet til det overordnet ansvaret personen har ovenfor prosjektleveranse, men også ovenfor personene i teamet. I tillegg tolker jeg sitatene mot at tilhørigheten og ansvaret ovenfor Bedriften er sterkere og at dette er et aspekt prosjektlederne er svært bevisste ved. Jeg vil derfor si at jeg finner indikasjoner på at det å være prosjektleder styrker tilhørigheten til Bedriften.

De øvrige konsulentene sier alle fire at de for det aller meste er godt fornøyde med prosjektlederen sin, og flere peker på at det å alltid ha en prosjektleder fra Bedriften, som alltid er tilsted, gjør noe med samholdet i teamet.

*”Synes det er betryggende med prosjektleder fra Bedriften. Og det er generelt en tett samholdighet mellom oss konsulentene fra Bedriften når vi er ute, tror alle setter pris på det.”*

*”Det er deilig at prosjektleder alltid er tilstede og fysisk jobber mye sammen med oss. Tror ikke jeg hadde følt at jeg jobbet for Bedriften like mye om vi kun var et par stykker fra Bedriften på et prosjekt uten prosjektleder fra Bedriften heller”.*

Disse sitatene, og lignende, finner jeg at kan indikere at tilhørigheten til Bedriften blir styrket av at prosjektleder alltid er fra Bedriften. I tillegg styrker det til oppunder tilhørigheten at prosjektlederen er mye fysisk tilstede og jobber med de øvrige teammedlemmene under prosjektløsningen.

Når det gjelder counsellor-ordningen finner ingen uttalelser fra intervjuobjektene som indikerer at counselloren påvirker tilhørigheten til arbeidsgiver eller kunde i verken styrkende

eller svekkende forstand. Allikevel er det å ha en ledelsesskikkelse som er fjern og som sin rolle er vag problematisk, og kan påvirke hvor tilfreds konsulentene er med Bedriften, som igjen vil kunne påvirke tilhørigheten.

Utover prosjektlederen og counselloren forholder konsulentene seg til partnerne, som utgjør den øvrige ledelsen på prosjekter, som avdelingsledere og ellers i sin hverdag. Noe jeg oppfattet som et negativt aspekt konsulentene opplever ved ledelsen var at de ikke føler seg personlig sett og som så viktige som de kunne ønske. En konsulent beskriver han at føler det kommer tydelig frem fra ledere at det er kunden som alltid kommer først.

*”Jeg er enig at kunden alltid er viktigst, men jeg synes det til tider er litt for fokus på kun kunde og penger, og for lite på personene i prosjektet. Kanskje jeg føler litt på det siden jeg er litt ny fortsatt. Det kan være litt demotiverende, og gjøre at jeg distanserer meg personlig fra det.”*

En annen konsulent har et annet syn på dette:

*”Her så lever vi av kundene våre, det er de som er viktigst alltid, personlig utvikling som du ikke er ansvarlig for selv, den, og eierskapet er nok sterkere i andre selskaper. Jeg har opplevd at jeg skulle på et spennende kurs med kolleger som jeg måtte droppe da kunden plutselig trengte meg. Da er det ikke tvil om at kunden kommer først, sånn er det, og sånn må det være i vår bransje.”*

Arbeidet krever mye av konsulentene, og hvis konsulentene føler de ikke får nok igjen for arbeidet og blir satt pris på av ledelsen kan situasjonen være demotiverende. Fører dette til mistriksel kan situasjonen igjen være noe som kan svekke tilhørigheten til Bedriften for noen av konsulentene. Jeg finner at mine funn stemmer overens med Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) som sier at det å føle seg satt pris på er sentralt for å oppnå tilhørighet til en organisasjon. En annen side ved at Bedriften alltid setter kunden først er at konsulentene setter pris på ledelsen sitt fokus på å alltid levere et ytterst godt og gjennomarbeidet produkt.

*”Jeg er glad jeg kan si jeg fullstendig kan stå inne for de jeg jobber for og det vi leverer. Vi tar ingen snarveier, er ærlige og jobber hardt for kunden. Lederne er veldig motiverende her. Og jeg synes vi både leverer tilfredsstillende og har generelt gode overordnede verdier.”*

Disse sitatene, og flere lignende, synes jeg er interessante, da kundefokuset tydelig er et ambivalent fenomen. Samtidig som kundefokus kan føre til svekket tilhørighet grunnet liten opplevelse av enkeltpersonfokus, så er nettopp Bedriften og deres ledelse sitt fokus på kunden og levere god verdi noe som konsulentene verdsetter. Jeg finner at konsulentene er stolte av å være en del av en slik bedrift med solide verdier, og jeg mener dette er en faktor som kan styrke tilhørigheten til Bedriften. Dette finner jeg at stemmer overens med teorien til Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) som sier at de ansattes identifisering av en organisasjon sine verdier er sentralt for følelsen av tilhørighet.

### 5.2.2 Evalueringsprosess og belønningssystem

Prosjektleder og counsellor er tett knyttet opp til evalueringsprosessen, selv om deres roller vedrørende den er svært forskjellige. Evalueringsystemet er av betydning for konsulentene, da en svært stor del av grunnlaget for opprykk innad i Bedriften er basert på evalueringene konsulentene får. I tillegg er kunnskapsmedarbeidere opptatt av å gjøre en svært solid jobb og å få tilbakemelding på sitt arbeid. Konsulentene blir etter hvert prosjekt evaluert av prosjektleder etter en standardmal med en rekke kriterier, samt en individuell evaluering med kriterier avtalt på forhånd av konsulenten og prosjektlederen. I tillegg til at de blir evaluert personlig ved regnskapsårsslutt i juni hvor de går gjennom avtalte mål og delmål samt en total gjennomgang av alle prosjektevalueringene sammen med counsellorene og en partner. Til slutt vil jeg også se på hvordan belønningssystemet til Bedriften påvirker konsulentenes selvstendighet og kontroll samt tilhørighet.

#### ***Selvstendighet og kontroll***

Fire av konsulentene forteller at de synes evalueringsprosessen ikke fungerer optimalt. En person peker på at flere av kriteriene som spiller inn på standardevalueringen etter hvert prosjekt inneholder kriterier hun ikke kan påvirke selv og dermed ikke selv har kontroll over, og opplever dette som frustrerende. Eksempler på slike kriterier er hvor mange prosjekter hun er på og hvor stor del av tiden sin hun er booket. I tillegg peker hun på at den årlige og avgjørende evalueringen helt til slutt er det en partner i avdelingen foretar.

*”Ofte har du ikke jobbet med denne partneren, eller knapt møtt den, så da blir det jo litt trynefaktor og om de i det hele tatt vet hvem du er som avgjør litt. Og det synes jeg ikke noe om.”*

Dette viser at andre faktorer enn prestasjoner kan virke inn på evalueringen. En annen konsulent trekker frem at hun synes hvordan hele evalueringssystemet er lagt opp er veldig merkelig.

*”Det legges litt for mye opp til deg selv at du må ta initiativ. Som ny skjønnte jeg ikke helt det. Man må selv sørge for alt selv, det skjer ingen automatikk i at du skal bli evaluert. Hvis jeg ikke ber om evaluering selv så skjer det ikke, selv om det er forventet. Partneren vil se rart på deg om du ved årsslutt ikke har noen evalueringer.”*

Siden det er forventet at konsulentene blir evaluert mener hun det burde skje automatisk. I tillegg savner hun mer muntlige tilbakemeldinger underveis slik at hun kan ha en pekepinn på hvordan hun ligger an, og eventuelt tilpasse seg etter denne.

*”Jeg antar at dette er bevisst fra Bedriften sin side, og at det kan være for å øve oss til å selv ta initiativ eller noe slikt, dette er jo for så vidt positivt. Jeg vil jo bli evaluert. Men jeg synes det er gjort på en rar måte.”*

Dette tyder på at personen hele veien er interessert i å bli evaluert, og ønsker å vite hvordan hun kan forbedre seg, men at hun opplever det som delvis problematisk å måtte spørre om dette selv. Personen understreker at hun liker å være selvstendig og ta kontroll over situasjoner selv, men noen ganger har det vært ubehagelig da hun har følt at prosjektleder har vært så opptatt, og vil ikke forstyrre ham eller henne med evalueringen. Dette med at hun opplever det som vanskelig å spørre om evaluering kan tyde på at det å ubehaget med å forstyrre en overordnet er større enn behovet for selvstendighet og kontroll i denne situasjonen.

En annen person trekker inn hvor viktig det er med klare rolleavklaringer i et prosjekt. Han uttrykker at det er viktig for ham å ha full kontroll på sin rolle og sine oppgaver, for så å



kunne jobbe selvstendig videre. Han opplevde en gang, på et mindre prosjekt, å motta en evaluering han ikke var fornøyd med hvor det viste seg at han ikke hadde oppfattet hva han skulle gjøre i prosjektet fullstendig korrekt slik at jobben hans ikke var tilstrekkelig utført. Han beskriver det som demotiverende å få en oppfattet dårlig tilbakemelding når oppnåelse av et godt resultat var utenfor personens kontroll:

*”Det var jo veldig kjedelig, fordi denne evalueringen, sammen med alle andre selvfølgelig, spiller inn på opprykk senere. Etter dette har jeg fokusert på å ha det tydelig avklart hva som er målet.”*

Det å ønske klare mål stemmer overens med Drucker (2007a) sin mening om kunnskapsmedarbeideres behov for tydelige mål. En av konsulentene som nå kun er prosjektleder er også oppmerksom på denne problemstillingen. Hun opplever at konsulenter kan si at de skjønner ting og forstår hva hun mener, selv om hun fort skjønner at de egentlig ikke gjør det.

*”Alle som jobber her vil jo være veldig flinke og kunne jobbe selvstendig uten oppsyn, og folk sier ja til at de har forstått uten at jeg vet om det egentlig har nådd helt inn. Også får jeg leveranser som ikke holder helt mål. Det er kjedelig.”*

Denne prosjektlederen har begynt å gi mer evalueringer underveis for å unngå slike situasjoner og heller rette opp der det er behov underveis. Dette tyder på at problemet kan gå begge veier, at noen ganger er ikke prosjektleder flink nok til å si ifra, mens andre ganger sier konsulentene at de forstår hva de skal gjøre, uten at dette er tilfellet. Videre er har de fleste en oppfatning av at den som evaluerer de vet nok om hva de har gjort. Da prosjektlederen er mye tilstede og selv aktivt deltar i prosjektleveransen vil personen som regel ha et godt grunnlag for å gi evaluering.

*”Jeg tenker stadig gjennom evalueringskriteringene i løpet av prosjektet, og hvis det er noe jeg føler jeg ikke kan tilstrekkelig grunnlag til å gi en vurdering på er jeg ekstra oppmerksom på det. Så det er absolutt noe jeg er oppmerksom på. Jeg vil ikke gi evalueringer jeg selv ikke kan argumentere godt for.”*

Noe som oppleves uforutsigbart og utenfor deres kontroll av alle konsulentene jeg intervjuet, prosjektleder og vanlig konsulent, er at de ikke opplever en fullstendig klargjøring og enighet vedrørende hva som mener med de ulike scorene på evalueringskriteriene. Scoren tre heter ”som forventet”, lavere er under forventet og høyere er over forventet. Mine funn tyder på at hva som legges i ”som forventet” er det ingen avklart fullstendig klarhet rundt, og det blir heller ikke avklart før hvert prosjekt, noe som skaper misforståelser og frustrasjon.

*”Jeg hadde to prosjekter hvor jeg følte jeg gjorde det omtrent like bra. På det første fikk jeg 4,7 i snittkarakter og det andre 3,5. Det er jo ikke så logisk at scorene skal variere fullstendig fordi prosjektlederne ikke legger det samme i hva som betyr hva. Jeg skjønner jo det må bli noe individuelt, men store forskjeller som det her er dumt.”*

Den ene prosjektlederen forteller at hun har opplevd at konsulenter har syntes at hun har vært for streng. Her legger hun til et eksempel hvor hun hadde påpekt underveis mangler som måtte rettes opp til denne konsulenten.

*”Når hun da faktisk fikk snitt på rundt en treer, selv om jeg mente personen egentlig ikke hadde opptrådd som forventet, synes personen jeg var streng. Det er tydelig at ”som forventet” oppfattes av mange som middels, og faktisk ikke noe som er et høyt krav i seg selv, som det faktisk er.”*

Dette viser klare indikasjoner på at det eksisterer ulike oppfatninger av hva som er forventet av konsulentene. En av konsulentene understreker at det er helt greit å få en streng karakterscore, så lenge den er rettferdig og velbegrunnet. Hva prosjektlederne legger i de ulike scorene opplever flere av konsulentene som en uforutsigbar faktor som er utenfor deres kontroll. Når karakteren virker nærmest tilfeldig, og konsulenten som blir evaluert opplever den som ubegrunnet, da føles det ikke greit å bli strengt bedømt. Viktigheten av rettferdighet finner jeg at mine intervjuobjekter opplever som sentralt, som kan tyde på at hva Griffeth og Hom (2001) hevder vedrørende dette stemmer med konsulentene i Bedriften sine erfaringer. Opplevd urettferdighet i forhold til dette temaet forteller flere av konsulentene at er noe som virkelig plager de.

Jeg finner alt i alt at det er en del frustrasjon rundt evalueringsprosessen, særlig knyttet til evalueringsskalaen og til opplevd urettferdighet som følger med dette. Dette er en faktor mange har i bakhodet gjennom prosjektprosessen, og jeg finner at dette er et aspekt utenfor deres kontroll som kan svekke deres opplevde selvstendighet da dette er en forstyrrende faktor. Er ikke et klart mål og en klar rollefordeling tilstede kan dette ødelegge for konsulentenes prestasjoner og kontroll over eget arbeidet.

Selv om samtlige konsulenter forteller at lønn ikke er sentralt for de, innrømmer alle at de mener de har for lav lønn i forhold til hva de ville hatt med sin kompetanse andre steder. Konsulentene på de to laveste nivåene er belønnet med fastlønn i tillegg til overtidsbetaling, mens konsulentene på øvrige nivåer mottar fastlønn pluss bonuslønn. Denne bonusen avhenger av hvor mye penger prosjektene konsulentene har vært på har generert. En person beskriver dette som uheldig da hun ikke selv kan kontrollere om hun skal på offentlige eller privateide prosjekter, de private som oftest generer mer penger enn offentlige. Det at ikke innsats, oppnådd resultat eller timer lagt inn i prosjektet betyr noe på bonusen, men bare penger, opplever denne personen som urettferdig, og jeg finner at dette svekker hennes selvstendighet og grad av kontroll, om enn i lav grad. Dette fordi hun selv med egen innsats ikke kan kontrollere sin egen inntjening.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Hvorvidt evalueringsprosessen påvirker konsulentenes direkte tilhørighet til har jeg ikke funnet noen indikasjoner på, så jeg tolker dette i retning av at denne faktoren ikke påvirker tilhørigheten til arbeidsgiver eller kunde i nevneverdig grad. Selv om evalueringsprosessen oppleves som en irriterende og uklar faktor for flere av konsulentene, så spilte den lite inn på hvorvidt de føler en tilhørighet til arbeidsgiveren.

Når det kommer til belønning og tilhørighet har jeg funnet at flere av konsulentene beskriver at de generelt har problemer med Bedriftens belønningssystem:

*”Altså, vi har en helt sinnsyk modell. Partnerne sitter igjen med så ekstremt mye i forhold til vi som sitter nedover i organisasjonen. Veldig stort hopp mellom nivåene. Hoppet fra nest øverste og øverste er til og med betydelig. Det er irriterende å tenke på at jeg jobber hardt til*

*en lønn som ikke er strålende, mens partnerne tjener helt vilt på prosjektene vi nedover lager.”*

*”Jeg tenker på hvordan partnerne driver hele butikken. Hvordan de tar inn inntjening. Det er veldig styrt av penger her. Det synes jeg har hatt negativ innvirkning på hele selskapet. De tjener veldig mye på toppen i forhold til nedover. Tror nok det er med på å påvirke at jeg noen ganger distanserer meg fra det hele.”*

Disse sitatene tolker jeg som at lønnsmodellen til Bedriften oppleves som en negativ side ved Bedriften av konsulentene. Jeg synes dette er et interessant funn som tyder på at en lønnen oppleves som urettferdig. Videre finner jeg indikasjoner på at konsulentene er av den oppfatning at Bedriften generelt er for styrt av penger. Jeg tolker dette mot at konsulentene kan få svekket eierskapsfølelsen til Bedriften, og også, om enn mulig i noe svakere grad, en svekket tilhørighetsfølelse til Bedriften.

### 5.3 Type prosjekt

Jeg har funnet at enkelte typer prosjekter er faktorer som påvirker utfordringene vedrørende selvstendighet og kontroll, i tillegg tilhørigheten til arbeidsgiver. Videre vil jeg derfor beskrive to slike ulike typer prosjekter jeg fant var spesielt relevante i denne sammenheng; sensitive prosjekter og endringsprosjekter. Jeg vil å knytte disse opp mot utredningens to sentrale identifiserte utfordringer.

#### 5.3.1 Sensitive prosjekter

##### *Selvstendighet og kontroll*

To av mine intervjuobjekter har fortalt om sine opplevelser vedrørende et prosjekt som omhandlet helse på et sykehus. Prosjektet var omfattende og derfor delt opp i ulike delprosjekter. En av personene jeg har pratet med har vært på et delprosjekt som omhandlet kreft. Grunnet et prosjekt som dreide seg om en dødelig sykdom oppfattet konsulentene prosjektet av spesielt sensitivt og ømfintlig karakter. En av konsulentene beskriver det som en personlig utfordring å forholde seg til et slikt alvorlig tema, og denne personen finner det tidvis vanskelig å vite hvordan han skal oppføre seg og formulere seg. Han beskriver at han

har problemer med å kunne jobbe selvstendig og fritt i den grad han ellers ville gjort, da han merker han er redd for å gjøre feil.

*”Jeg merker jeg trår utrolig varsomt, at jeg hele tiden må ha i bakhodet å ikke si noe galt. Å forholde seg til ulike helsepersonell i tema som jeg ikke er noen ekspert i har ikke bare vært lett. Hadde ikke prosjektet omhandlet liv og helse hadde jeg nok ikke vært like varsom og usikker i min egen rolle. Det er så mange som har noe de skulle ha sagt, og man blir redd for å trække noen på tærne eller krenke noen. Var veldig bekymret, siden jeg er økonom og jobbet i helsesektoren, er utenfra på en annen måte, og i tillegg veldig ung. Var i møter med ledelsen og overleger, var redd for å bli sett ned på og ikke bli tatt på alvor.”*

Personen beskriver videre at nettopp fordi det er et alvorlig tema, blir forholdet svært profesjonelt og noe alvorspreget. Forholdet blir ikke dårlig, men konsulenten uttaler at det kan føles noe anstrengt og unaturlig underlegent fra hans side. Han forklarer at han har vært veldig hjelpsom mot alt og alle, selv det ofte ikke har vært hans jobb.

*”Er veldig bevisst på å alltid være hyggelig, har fokusert på å være ekstremt hjelpsom mot alle involverte. Noen ganger har jeg nesten følt det har gått for langt, er begrenset hvor mange ganger jeg egentlig kan takke for noe som egentlig er deres jobb. Jeg har vært opptatt av å ha et godt forhold, har vært opptatt av at det skal ikke være forholdet mellom vi som jobber som skal... det ikke skal påvirke prosjektet i noe negativ måte. Min oppførsel skal ikke være noen negativ faktor.”*

Videre underbygger konsulenten at han ikke har klart å slippe seg løs slik han ellers ville grunnet prosjektets natur. Konsulenten forteller at prosjektet i seg selv er spennende, men at det er slitsomt i lengden å ikke kunne jobbe helt selvstendig og ikke være helt komfortabel i sin egen rolle. Jeg tolker konsulentenes sine uttalte opplevelser mot at å jobbe med slike sensitive prosjekter kan svekke konsulentens sin muligheten for selvstendighet og kontroll over egen rolle. Samtidig bør det nevnes at denne konsulenten er relativt ny i Bedriften, og mangel på erfaring fra andre prosjekter kan ha en sammenheng med hans tolkning av situasjonen. Den andre konsulenten på dette prosjektet fra Bedriften er delprosjektleder, og hun underbygger imidlertid mye av hva konsulenten med sitatene over forteller. Dette finner

jeg at taler mot at hans manglende erfaring er en innvirkende faktor på opplevde utfordringer knyttet til dette sensitive prosjektet, da begge oppleve dette.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

På tross av at sensitive prosjekter kan føles ekstra vanskelige og utfordrende grunnet deres natur beskriver flere av mine intervjuobjekter at slike prosjekter er spesielt tiltrekkende da de føles mer meningsfulle enn andre prosjekter. En person som har vært på et slikt prosjekt beskriver dette slik:

*”Min morfar døde i fjor og var mye frem og tilbake mellom sykehus og hjemme. Da ser du hvor mye dårlig ting fungerer på nært hold, masse misforståelser. Mange dager fikk han ikke maten sin på døren, for sykehuset ikke hadde gitt beskjed om at han var hjemme igjen, og slikt. Vi jobber nå for å forbedre kommunikasjon mellom parter, og vi ser at det fungerer. Det oppleves som veldig meningsfullt og givende.”*

Jeg er åpen for at da sensitive prosjekter for noen konsulenter er mer givende og kan medføre stor grad av tilfredshet og et eierskap til disse prosjektene. Videre kan tolker jeg at dette kan føre til en sterkere tilhørighet ovenfor Bedriften, selv om jeg finner at denne er være svak.

### **5.3.2 Endringsprosjekter**

Fem av mine seks intervjuobjekter har flere ganger vært på prosjekter som omhandler endring i ulike grad, og samtlige trekker frem at disse prosjektene medfører ofte spesielle utfordringer.

### ***Selvstendighet og kontroll***

En konsulent om beskriver sitt generelle inntrykk av representanter fra kunders reaksjon på deres tilstedeværelse i prosjekter som omfatter endring:

*”Du kommer som regler inn og endrer ting, og jobber i et høyere tempo enn de er vant til i en vanlig linje, og det er mye fokus på endring. Mange kan bli skremt av det og prøver å holde igjen. Det er vanskelig å fortelle folk som har gjort jobben sin i ti år at de gjør det feil, og må gjøre det annerledes. Da kommer det ofte litt albuer. Dette varierer på hvilket nivå man er inne på, høyere opp ledelsen har ofte større forståelse enn de lavere nivåene. Da blir det mer kniving.”*

Dette sitatet viser at det ofte er på de lavere nivåene motstanden mot vilje er tilstede i størst grad. Det er ledelsen eller eierne som har leid konsulentene inn, og erkjenner således at det eksisterer et behov for en endring. I praksis går endringen ofte ut over linjearbeiderne, som kan mislike at endringen skjer. Jeg tolker at konsulentenes uttalelser stemmer med Johansens (2001) sine funn som sier at vedrørende endringsprosesser er motstanden ofte størst fra medarbeiderne lenger ned i organisasjonen.

*”De på bakken kan være mer uvennlige. Er prosjektet iverksatt av et direktorat eller konsernledelse og skal komme ut i linja og gjennomføre det, da er ofte ikke de som sitter på bunn enige at det må gjøres noe med. Det kan være utfordrende. Det er ikke alltid like lett for oss å gjøre det som er jobben vår da, og det er jo kjedelig da.”*

*”Jeg merker at det er ulike agendaer ute og går, det er frustrerende å merke at de holder tilbake, eller rett og slett ikke kommer til et avtalt møte. Vi sitter ofte og intervjuer mange personer, og det virker som om noen vil sabotere litt, sette oss tilbake.”*

Særlig i endringsprosesser som oppleves vanskelig for enkelte representanter fra kunden beskriver noen av konsulentene at det kan være problematisk å innhente nødvendig informasjon de behøver i et prosjekt. En konsulent forteller at det har hendt at de er nødt til å stå på stedet hvil i prosjektet, for de er avhengig av informasjon fra kunde som ikke kommer. Jeg finner at hva konsulentene forteller om frustrasjon rundt det å være avhengige av enkelte personer for å få gjort sin oppgave som at endringsprosesser er en faktor som klart svekker konsulentene sin mulighet for å jobbe selvstendig og ha kontroll over egen arbeidshverdag.

Selv om flere presiserer at ledelsen er positiv til deres jobb vedrørende slike prosjekter, da det er de som tross alt har søkt om hjelp, forteller en av prosjektlederne at det merkes at ledelsen er ekstra vaksom med deres arbeid.

*”Noen av lederne var skeptisk til fremgangsmåten vår rundt metoden vi brukte, selv om vi forklarte godt for hvorfor vi gjorde som vi gjorde. I dette tilfellet var kunden bare generelt skeptisk til alt vi gjorde. Jeg oppfattet det som uproft av kunden, synes ikke det er noe kjekt med kunder som ikke har tillitt til oss.”*

Et annet intervjuobjekt forteller om en lignende situasjon knyttet til metodevalg ved et endringsprosjekt:

*”Det har vært skepsis mange ganger knyttet til metoden vi velger å bruke her. De synes det kan være for overfladisk. Må prøve å prate med de og forsøke å få de til å forstå. Det kan være både de i linja og lederne. Noen mener vi ikke setter oss godt nok inn i deres situasjon, som er veldig kjedelig at de føler.”*

Jeg tolker mine intervjuobjekter dithen at mangel på tillitt, generell skepsis fra kunden angående fremgangsmåter kan hemme konsulentenes opplevde følelse av selvstendighet og kontroll over egen arbeidsdag. Selv om denne mener jeg at er noe svak, da konsulentene viser stor forståelse for at kunden ikke alltid ser på situasjonen på lik måte som de.

#### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Flere av konsulentene peker på at den tøffe situasjonen endring er for flere av konsulentene gjør at det ikke blir bygget opp et trivelig og sosialt forhold mellom partene.

*”I en endringsprosjekter er det oftest mest motstand, helt klart. Når vi arbeider sånn så kommer vi aldri ordentlig inn på kunden og det skapes ikke er ordentlig forhold.”*

*”Det blir nok et mer anstrengt forhold til kunder i slike prosjekter. Jeg merker jo når folk synes endinger og fornyelser er vanskelig. Vi holder oss nok litt ekstra unna de kanskje, slik at vi oppnår ikke noe som er i nærheten til kollegialt forhold til disse personene.*

*”Prosjekter som berører endring er jo ofte utfordrende og spennende, og noe jeg egentlig trives med. Men sånn i forhold til et personlig forhold til kunde, så er nok ikke disse der hvor de mest trivelige forholdene skapes nei. Men det er egentlig ikke noe problem for meg.”*

Flere av konsulentene uttaler at det kjennes ubehagelig å skulle samarbeide med folk de merker ikke ønsker å ha de der, og som egentlig ikke er villige til å oppgi viktig informasjon. Dette gjelder i sjelden for ledelsen, men heller de øvrige medarbeiderne. Videre tolker jeg at et mer anstrengt forhold til kunden gjør at det ikke oppstår en positiv relasjon mellom partene



som fører til at tilhørighet til kunden blir svekket. Jeg finner ikke tegn på at dette direkte påvirker tilhørighet til arbeidsgiver i svekket eller styrket grad.

## 5.4 Forhold ved arbeidssituasjon

Under dette delkapittelet vil jeg ta for meg to ulike forhold ved arbeidssituasjonen jeg fant som relevant for å mitt forskningsspørsmål. Forholdene jeg vil se på er hvordan påvirker utredningens identifiserte utfordringer under denne faktoren er varierte arbeidsdager og med dette uforutsigbarheten det medfører, i tillegg til hvordan det oppleves å være uten et prosjekt å jobbe med.

### 5.4.1 Varierte arbeidsdager og uforutsigbarhet

#### *Selvstendighet og kontroll*

Et interessant funn jeg avdekket er at varierte og uforutsigbare arbeidsdager er et forhold som hemmer konsulentene sin mulighet for kontroll over egen arbeidshverdag. På tross av dette fortalte samtidig alle konsulentene at varierte arbeidsdager og å jobbe prosjektbasert er noe de setter svært pris på med sitt arbeid.

*”Jeg ville jobbe et sted jeg fikk prøvd meg i ulike bransjer hvor jeg oppnår en bred erfaring som er verdifull. I tillegg blir jeg utfordret på mange nivåer. Arbeidsoppgavene er krevende og det liker jeg. De er også ulike fra prosjekt til prosjekt, så jeg trodde ikke jeg ville bli lei en slik jobb. Jeg vet ikke hva jeg jobber med om ett år, det liker jeg å tenke på.”*

*”Jeg er som person veldig utålmodig og blir fort lei av ting, og søker generelt unna rutiner. Etter skolen følte jeg derfor at konsulentbransjen er det som er mest riktig for meg siden jeg trenger å bli kontinuerlig utfordret. Også liker jeg å møte nye folk og trives med mange nye kunder og prosjekter.”*

Disse uttalelsene stemmer med hva Horverak og Ødegård (2006) sier om at kunnskapsmedarbeidere misliker rutinearbeid, og tiltrekkes av variasjon samt komplekse og interessante arbeidsoppgaver. Den ene av personene med overnevnte uttalelser, samt to andre konsulenter, sier at å stadig utvikle seg og tillære seg ny kunnskap også er viktig for de, og at de opplever de kontinuerlig lærer i jobben sin. Derfor finner jeg at funnene til Drucker (2007b) om kunnskapsmedarbeidernes higen etter ny kunnskap stemmer overens med konsulentene jeg har studert. Et paradoks er at samtidig som konsulentene finner at variasjon

er noe de setter stor pris på i sin arbeidshverdag, så opplever de også at denne variasjonen svekker selvstendigheten og kontrollen over egen hverdag i stor grad da dette medfører en svært uforutsigbar hverdag.

*”Jobben er uforutsigbart, vet sjelden hvordan uka mi skal bli, dette er noe som ofte skjer. Jeg merker at det kan være vanskelig for familie og venner å forholde seg til meg. Jeg har for eksempel måttet slutte å avtale ting på ettermiddagen med venner i noe særlig mer enn få dager i forkant.”*

Som dette utsagnet viser er uforutsigbarheten et problem for denne personen, og arbeidet hans går ut over hans sosiale liv med venner og familie. Denne uforutsigbarheten er noe konsulentene uttaler at de generelt må leve med. Selv om de er på et prosjekt i lang tid kan ukene innad i et prosjekt variere stort, og kan derfor være vanskelig å forutse. Mye av dette avhenger om det er delleveranser i nær fremtid eller om noe uforutsigbart i prosjektet plutselig skulle dukke opp. Flere av konsulentene forteller at de ikke har noe imot overtidsgjøring og lange dager, at dette forekommer er noe alle var klar over da de gikk inn i konsulentbransjen. Det som derimot er et problem er at hele arbeidssituasjonen er så uforutsigbar og gjør det vanskelig å planlegge:

*”Hadde det bare vært mulig å vite at jeg plutselig må jobbe lange dager hele uken på forhånd, hadde det vært noe helt annet. Det er ikke det at jeg ikke orker de lange dagene, men jeg synes det er slitsomt å ikke kunne planlegge dagene bedre enn hva jeg faktisk kan på enkelte prosjekter.”*

Samtidig sier hun at dette er noe som følger med yrket, og at hun sikkert vil vende seg til det etter hvert. Allikevel forteller at hun ikke kan tenke seg å jobbe slik når hun en dag får barn, da har hun lyst på en jobb med en arbeidsdag som hun selv har større kontroll over. En annen konsulent trekker frem et faktum hun ikke setter pris på ved konsulentjobben, at hun ikke kan bestemme hvor hennes prosjekter er lokalisert, og det er sjanser for at hun må jobbe på et prosjekt i en annen by, og forklarer dette slik:

*”Bedriften går der hvor pengene er, plutselig blir du sendt til en annen by over en uvisst lang periode, det er ikke alltid i livet det passer.”*

Videre påpeker samme konsulent at hun opplever det som svært personavhengig hvorvidt

man takler konsulentlivet. Hun har sett mange med familie jobbe svært mye, men dette er ikke noe hun personlig ønsker. Konsulenten forteller at for enkelte blir jobben rett og slett livet, og det gir et rush å prestere og stige i gradene, og det overskygger andre ting som fritid og mulighet til mye familieliv. Jeg finner at konsulentenes uttalelsene stemmer overens med Løwendahl og Revang (2007) som hevder at kunnskapsintensive organisasjoner, som konsulentbedrifter, er preget av stor uforutsigbarhet. Funn fra Donnelly (2009) og Alvesson (2004) forteller at kunnskapsmedarbeiderne krever fleksibilitet i sin hverdag i tillegg til at et personlighetstrekk er at de er svært fleksible. Uttalelsene fra intervjuobjektene tolker jeg som at samtidig som de setter verdsetter variasjon er de ikke fullstendig fleksible da de anser uforutsigbarhet som noe til tider svært negativt. Grunnen til at min forskning har funnet noe annet enn deres er at Donnelly (2009) har benyttet mange titalls medarbeidere, og at flere aspekter påvirker muligheten for fullstendig fleksibilitet utover et personlig ønske, som det å få barn. Alt i alt tolker jeg at uforutsigbarheten og den store variasjonen som følger med konsulentbransjen svekker konsulentenes grad av selvstendighet og kontroll over egen hverdag.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Hvor mange prosjekter konsulentene er på samtidig varierer, noen ganger er konsulentene er på flere prosjekter samtidig, mens andre er de på kun ett om gangen. I tillegg er det stor variasjon på prosjektenes omfang, enkelte kan vare i flere år, i motsetning til andre som er betraktelig kortere, og varer kun uker. En konsulent forteller om sine opplevelser vedrørende dette:

*”Jeg tror jeg var på fem ulike prosjekter i fjor, etter å ha vært på ett eneste året før. Flere av de foregikk samtidig. I alle disse var jeg mye hos kunden, og jeg synes det var tidvis slitsomt å forholde meg til så mange ulike kunder. Du har liksom hver din rolle hos alle, og du må omstille deg hele tiden for å passe inn i de ulike rollene.”*

Samtidig som denne personen har uttalt at variasjon er det han setter mest pris på med jobben, viser dette sitatet at personen også synes det er slitsomt å ofte måtte forholde seg til stadig nye kunder og prosjekter, og ser ut til å trives med ett prosjekt om gangen. Jeg mener at flere små prosjekter hvor konsulentene ikke tilbringer mye sammenhengende tid hos kunde gjør at konsulenten ikke opplever særlig sosiale relasjoner med kunde som også svekker tilhørigheten til kunden. Selv om dette er et tydelig irritasjonsmoment, finner jeg ikke at

hvorvidt konsulentene er på ett eller flere prosjekter samtidig påvirker tilhørigheten de føler ovenfor Bedriften.

#### 5.4.2 Opplevelse av å være uten prosjekt

En situasjon som kan oppstå for konsulentene er at de i perioder ikke har prosjekter å være på, noe konsulentene omtaler som å sitte på benken. Hvordan det å være uten et prosjekt oppleves vil jeg se nærmere på hvordan virker inn på konsulentenes utfordringer knyttet til behovet selvstendighet og kontroll, samt følelsen av tilhørighet.

##### *Selvstendighet og kontroll*

Alle konsulentene oppgir i våre samtaler at det er svært viktig for de å jobbe, å hele tiden være så mye som mulig på prosjekter. Det å være uten et prosjekt oppleves som veldig umotiverende for konsulentene:

*”Det er noe skikkelig dritt altså. Alle vil jo være ute hos kunde og kunne fakturere timer. Jeg vet jo at Bedriften betaler meg for å sitte og pusle med interne saker, og det føles ikke bra. De taper jo direkte penger på det. Men jeg må tenke at det ikke er min feil, men hadde dette vært noe jeg stadig opplevde, hadde jeg funnet meg et annet konsulentselskap å være i. Heldigvis er det ikke slik.”*

Denne konsulenten forteller at han ble fortalt av en ledelsesperson fra Bedriften da han startet at dette var noe som kunne skje, og at han ikke måtte ta det personlig. Han sier han opplever det som ålreit å vite, men at det allikevel er kjedelig. En annen konsulent legger frem sitt syn på å være på benken slik:

*”Som junior blir det mye retting av layout og slike oppgaver når jeg ikke er ute. Og det er begrenset hvor gøy det er å gjøre det. Etter en sånn periode, da vil jeg bare ut igjen. Samtidig så er det jo trivelig å være her, mange hyggelige kolleger og slikt.”*

Dette er sammenfallende med de fleste av mine intervjuobjekter sin oppfatning. De opplever det som en utfordring å ikke ha noe å gjøre, og føler seg hjelpeløse uten prosjekter. Som en av konsulentene sier, så er det jo kunder, og det å kunne fakturere kunder, Bedriften lever av. Jeg finner at for flere så er dette en faktor som svekker deres selvstendighet og kontroll over egen hverdag, da dette er en faktor som konsulentene selv ikke råder over. En tredje person, som er

relativt ny, sier derimot han ikke synes det er så ille å ha litt interntid.

*”Da kan jeg lære litt om hvordan Bedriften jobber med å skaffe seg prosjekter, synes det er helt greit egentlig. Gir meg også mulighet til å være litt med kolleger.”*

Dette utsagnet viser at det finnes to syn på være uten et prosjekt, at ikke alle synes det er utelukkende negativt. Samtidig skal det sies at personen som uttalte dette har hatt begrenset med interntid, og har ikke følt på å sitte uten prosjekt over lengre perioder enda. En annen konsulent forteller at hun flere ganger har opplevd at enten er det altfor mye å gjøre eller så kan hun havne uten et prosjekt, og opplever begge deler som stressende. Hun konkluderer med at hun ikke trives med noen av disse ytterpunktene. Hun forklarer noe av stresset bunner i at hun føler at det er et veldig fokus på at de skal jobbe mest mulig hele tiden, og at dette føles som et press fra Bedriftens side, og dette preger hvordan hun tenker.

Giddens (1994) hevder at en ustrukturert og skiftende jobbsituasjon vil føre til en usikkerhet vedrørende jobbsituasjonen. Uttalelsene til intervjuobjektene vedrørende ustrukturerte arbeidsdager pekte ikke i noen retning på at dette gikk ut over følelsen av jobbsikkerhet, så jeg mener at det Giddens hevder (1994) ikke stemmer overens med virkeligheten til mine intervjuobjekter. Denne ulikheten i funnene kan bunne i at konsulentene i Bedriften har faste gode jobber, og selv om de ikke er på et prosjekt og det faktum at de jobber atypisk, vet de jobbene deres er trygge. Det er ytterst sjelden noen får beskjed om å gå fra Bedriften, det er heller omvendt, at folk går frivillig. Alt i alt tolker jeg svarene fra mine intervjuobjekter dithen at det å havne på benken er en faktor som svekker deres kontroll over egen arbeidsdag samt deres mulighet for å jobbe selvstendig.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Vedrørende det å være uten et prosjekt fant jeg ingen indikasjoner blant datamateriale som tyder på at dette verken svekker eller styrker tilhørigheten konsulentene føler for arbeidsgiver. Et aspekt som kan spille inn på manglende funn her er at jeg har kun intervjuet seks personer og flere av de har ikke jobbet så mange år i Bedriften. Dette har medført at det er relativt sjelden konsulentene jeg har intervjuet har vært uten prosjekter, og da har de ofte visst at det veldig snart vil dukke opp et nytt prosjekt de skal jobbe med. De uttaler, som nevnt tidligere, at det er demotiverende og kjedelig å være på benken, men hadde det vært noe som hadde

skjedd oftere og i lengre perioder kunne dette medført større mistriksel og etter hvert svekket tilhørighet ovenfor arbeidsgiver.

## 5.5 Konklusjon

I dette kapittelet har jeg presentert funn fra casestudien hvor jeg har knyttet de fire faktorene mot utfordringene knyttet til selvstendighet og kontroll, samt tilhørighet ovenfor arbeidsgiver og kunde. Jeg har forsøkt å formidle det jeg anser som hovedessensen i samtalene jeg har hatt med konsulentene i Bedriften. Videre har jeg vist i dette kapittelet at mine funn støtter opp under svært mye av litteraturen som allerede eksisterer vedrørende mitt tema. I tillegg har det vist seg at noe av litteraturen strider mot mine funn, hvor jeg har funnet at dette er tilfellet har det blitt påpekt.

Videre vil jeg trekke frem funnene jeg har gjort som jeg mener er mest relevant for å kunne svare på mitt forskningsspørsmål. Jeg vil derfor presentere de fire faktorene og trekke frem hovedfunnene når det gjelder hva som påvirker selvstendighet og kontroll i tillegg til tilhørighet til arbeidsgiver og kunde.

### 1) Sosiale relasjoner

#### *5.1.1 Sosiale relasjoner til representanter fra kunde*

##### ***Selvstendighet og kontroll***

Vedrørende denne utfordringen finner jeg at sosiale relasjoner hos kunde ikke har spesiell påvirkning. Dette tyder på at sosiale relasjoner til kunder ikke direkte spiller inn på konsulentenes mulighet til å jobbe selvstendig. Jeg har avdekket at det indirekte kan gjøre dette, som vil beskrives under konklusjonen av "Type prosjekt".

##### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Vedrørende tilhørighet fant jeg ut at det er sentralt hvorvidt det oppstår et sosialt og trivelig forhold mellom kunde og arbeidsgiver eller. Dersom dette er tilfellet fant jeg indikasjoner på at sosiale relasjoner til kunde styrker tilhørigheten til kunde. Aspekter som påvirker en oppnåelse av en sosial relasjon oppstod fant jeg til å være mange. Hvem man spiser lunsj med og omgås i det daglige påvirker hvordan tilhørighetsfølelsen til konsulenten utvikler seg. Jeg

fant at varighet på prosjektet henger sammen med hvorvidt et sosialt forhold oppstår. I tillegg spiller hvordan kundelokalet er fysisk organisert inn på dette, om konsulentene sitter sammen med kunde eller er fysisk adskilt er her sentralt. Videre mener jeg at personligheten og intensjonen med samarbeidet fra både kunde og konsulent sin side spiller inn på de sosiale relasjonene. Et sentralt aspekt som mange av mange av konsulentene la vekt på er hvor mange konsulenter fra Bedriften som er tilstede hos kunden. Er konsulentene en gjeng på fire, fem stykker vil dette virke negativt inn på oppnåelsen av et sosialt og nærere forhold til kunden, og videre da på tilhørigheten til denne parten. Flere konsulenter forteller at de ikke føler seg velkommen hos kunde, dette tolker jeg at tydelig svekker tilhørigheten til kunden da et godt forhold aldri blir etablert. Noe jeg ble oppmerksom på fra konsulentenes side er at de oftere opplevde et sosialt forhold til mennesker lenger ned i organisasjonen hos kunde, ikke hos ledelsen. Alt i alt fant jeg at ingen av mine intervjuobjekter noen gang har opplevd større tilhørighet til kunde enn til arbeidsgiver, som jeg synes det var overraskende å oppdage.

### *5.1.2 Sosiale relasjoner hos arbeidsgiver*

#### ***Selvstendighet og kontroll***

Det at Bedriften praktiserer en relativt flat og desentralisert struktur finner jeg at er en arbeidsorganisering som styrker konsulentenes selvstendighet. Bedriften legger opp til få skiller mellom nivåene, og konsulentene blir ofte tidlig i sin karriere tildelt ansvar og jobber da med selvstendighet og kontroll som relativt ung i Bedriften. Dette er indikasjoner på at selvstendighet og kontroll over egen arbeid styrkes av en uformell struktur.

#### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Jeg tolker mine funn mot en indikasjon om at fysisk distanse fra arbeidsgiver svekker konsulentens sin tilhørighet til arbeidsgiver. Konsulentene forteller at de ofte ønsker å være i større grad hos arbeidsgiver enn det som er mulig grunnet kundens ønske. Varigheten på prosjektene og hvor mange konsulenter fra Bedriften som er på prosjektet, samt hvorvidt konsulentene er mye innom kontoret finner jeg at er aspekter som påvirker tilhørigheten til arbeidsgiver. Selv om fysisk tilknytning til kunde fører til økt tilhørighet til kunde, finner jeg ikke tegn til at noen av konsulentene noensinne har opplevd større tilhørighet til en kunde enn arbeidsgiver. Jeg tolker dette i en sammenheng med at flere konsulentene ønsker en tilhørighet til arbeidsgiver, og ønsker et sterkt samhold hos arbeidsgiver, og da kan

tilhørigheten være vanskelig å rukke. Det å oppleve mistrivsel hos en kunde vil spesielt påvirke tilhørighet til kunde i negativ forstand, da en sosial relasjon ikke vil oppstå.

Det å tidlig oppleve ansvar og frihet finner jeg at bygger opp under tilhørigheten til Bedriften. Bedriften bruker svært mye ressurser på å skape et samhold mellom konsulentene, som de gjør med en rekke sosiale arrangementer. Dette er en grunn til at konsulentene opplever å få gode venner og kolleger i Bedriften. Gode kolleger styrker samholdet og tilhørigheten til Bedriften. Samtidig svekkes tilhørigheten til Bedriften når flere gode kolleger slutter, noe som er et problem for Bedriften da det er relativt høy turnover.

## 2) Organisatoriske forhold hos arbeidsgiver

### 5.1.2 Forhold til lederskikkelser

#### **Selvstendighet og kontroll**

Prosjektlederne jeg har intervjuet finner jeg at selv opplever stor grad av selvstendighet og kontroll i sin rolle, mer i denne stillingen enn før de ble prosjektledere. De har et større overblikk og en større kontroll over prosjektets fremgang som styrker deres selvstendighet og kontroll. I tillegg fant jeg at prosjektlederne opplever økt fleksibilitet fra arbeidsgiver når det gjelder mulighet for hvilke prosjekter de vil jobbe på, som også er en indikasjon på en styrket selvstendighet og kontroll over egen hverdag. Prosjektlederne kan lære opp de yngre i hva de mener er de mindre spennende oppgavene, og i større grad selv velge hva slags arbeidsoppgaver de vil utføre i et prosjekt enn hva de øvrige teammedlemmene har mulighet til.

Det å ha prosjektleder fra egen organisasjon finner jeg tegn på at medfører en styrket muligheten for å være kunne jobbe selvstendig og ha kontroll over egne arbeidsdager for konsulentene. De opplever det som trygt og effektivt å ha prosjektleder fra Bedriften som de kan spørre om ulike problemer under prosjektleveransen. Dette finner jeg at styrker deres opplevde selvstendighet da de raskt kan gå tilbake til eget arbeid, og opplever forholdet til prosjektleder som noe de har kontroll over. Hvis prosjektleder er strukturert og er flink til å gi klare mål og inspirere i sitt eget arbeid, finner jeg at dette også er en faktor som styrker mulighetene for selvstendighet og kontroll for konsulentene. Det som derimot kan svekke



konsulentenes selvstendighet og kontroll er å være under ledelse av en surrete og ustrukturert prosjektleder som ikke har oversikt over prosjektet selv. I slike tilfeller er ofte ikke mål og roller klart for konsulentene, noe som deres svekker selvstendigheten og opplevde kontrollen.

Når det gjelder forholdet til counsellor finner jeg at det faktisk at counsellor har noe å si på opptrykk til høyere nivåer i Bedriften svekker opplevd grad av selvstendighet og kontroll. Hvorvidt konsulentene opplever å oppnå et konstruktivt forhold til denne personen og om counselloren faktisk vet hva konsulenten har gjort i sine prosjekter er svært varierende. Dette gjør at counselloren sin oppfatning kan være subjektiv, og ikke tilstrekkelig basert på relevant kunnskap. Videre oppdaget jeg at konsulentene mener at hvilken rolle denne personen egentlig har er uklart, noe som oppleves som utenfor konsulentenes kontroll. Counsellorene tar på seg svært ulik grad av ansvar, og konsulentene erfarer at hvorvidt de har en opplevd god counsellor er personavhengig, og altfor tilfeldig. Dette finner jeg at svekker konsulentens kontroll over egen hverdag.

Jeg fant ingen tegn som knyttet den øvrige ledelsen påvirkning på selvstendighet og kontroll. Dette kan være fordi partnerne sjelden er involvert i konsulentenes daglige arbeid på prosjekter, og således ikke har en mulighet til å påvirke selvstendigheten og kontrollen.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Jeg fant under denne faktoren at det styrker tilhørigheten til arbeidsgiver for konsulentene å være under ledelse av en prosjektleder fra Bedriften. Konsulentene forteller at når prosjektleder er fra Bedriften og hele tiden er fysisk tilstede sammen med de minner det konsulentene på at det er Bedriften de jobber for. Videre finner jeg indikasjoner på at prosjektleder selv føler en særlig tilknytning og dedikasjon ovenfor Bedriften med sitt overordnede ansvaret. Prosjektlederen har ofte kontakt med andre representanter fra Bedriften under prosjektet hvor hun/han rapporterer om fremgang og andre aspekter knyttet til prosjektet. Samtidig som dette styrker tilhørigheten til Bedriften finner jeg at det faktisk at prosjektlederen alltid er fra Bedriften er en faktor som for konsulentene svekker deres tilhørigheten til kunden.

Jeg har vedrørende denne faktoren ikke funnet indikasjoner som knytter forholdet til counsellor til tilhørighet ovenfor verken arbeidsgiver eller til kunde. Derimot tolker jeg

konsulentenes uttalelser mot at tilhørigheten påvirkes av den øvrige ledelsen. Det at noen konsulenter opplever at de personlig ikke blir sett i sitt arbeide, og at det er kun er kunden som er viktig svekker tilhørigheten til arbeidsgiver. På den andre siden styrker det tilhørigheten til Bedriften at det å tilfredsstille kunden og hele tiden levere god verdi er så viktig for ledelsen. Konsulentene er stolte av å jobbe i en bedrift som er opptatt av å være ærlig og som står for gode verdier.

### *5.2.2 Evalueringsprosess og belønningssystem*

#### ***Selvstendighet og kontroll***

En tydelig indikasjon på svekket selvstendighet og kontroll er opplevelsen av at noen av kriteriene konsulentene blir evaluert fra er utenfor deres mulighet til å kontrollere, som hvor stor del av tiden deres som er fakturerbar ovenfor en kunde og hvor mange prosjekter de er på. Jeg fant videre at det oppleves som svært viktig at hva konsulenten evalueres etter, hva som er personens rolle og mål i et prosjekt, er helt klart og tydelig for konsulenten. Er ikke dette tilstede svekker det opplevelsen av kontroll og selvstendighet, og motsatt, er dette tilstede styrkes følelsen av kontroll og selvstendighet. I tillegg kan uklarhet vedrørende hva evalueringsscoren står for oppleves som svært svekkende på egen kontroll, da hva hver prosjektleder legger i scorene er høyst ulikt. Er dette derimot klart, og konsulenten opplever en rettferdig evaluering øker dette konsulentens grad av selvstendighet og kontroll.

En faktor omkring lønssystemet som jeg finner at kan svekke konsulentenes følelse av kontroll over egen hverdag er at ulike typer prosjekter gir ulik bonus. Et prosjekt fra en privat oppdragsgiver gir ofte høyere inntjening for Bedriften enn hva offentlige gjør. Dette medfører at bonusene blir høyere for medarbeiderne som er på privateide prosjekter enn for de som jobber på prosjekter som er eid av det offentlige. Det faktum at det ikke er innsats, timer lagt ned i prosjektet eller resultat som påvirker bonusen, men kun penger, finner jeg at svekker medarbeidernes kontroll, da hvorvidt prosjektet er offentlig eller privat er uten for konsulentenes kontroll.

#### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Vedrørende denne faktoren fant jeg ingen indikasjoner på at evalueringsprosessen påvirker tilhørigheten til verken arbeidsgiver og kunde. Jeg fant at dette systemet er et klart

irritasjonsmoment, men ingen klare tegn som kan sette dette i direkte sammenheng med en svekket tilhørighet til arbeidsgiver.

Jeg fant derimot tegn som peker i retning av at konsulentene er misfornøyde med hvordan hele lønssystemet er bygget opp, og de mener partnerne tjener for mye i forhold til hva de ansatte lenger ned i Bedriften gjør. Noen konsulenter uttalte at Bedriften er for styrt av penger og dette gjør at konsulentene personlig distanses seg fra arbeidsgiveren. Jeg finner at dette kan medføre svekket eierskapsfølelse og videre til, om enn svakt, til en svekket tilhørighet til arbeidsgiver.

### 3) Type prosjekt

#### 5.3.1 Sensitive prosjekter

##### ***Selvstendighet og kontroll***

Et funn jeg gjorde i min utredning var at sensitive prosjekter kan påvirke evnen til å arbeide selvstendig og føle kontroll over egen hverdag i negativ grad. Konsulentene opplevde at de var engstelige for å formulere seg på en uheldig måte og å gjøre noe galt i en slik situasjon. Dette gjorde at de ikke slapp seg løs og jobbet selvstendig slik de ellers ville gjort, og følte seg ofte ukomfortabel i sin egen rolle.

##### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Noe som påpekes som en positiv side ved sensitive prosjekter er at konsulentene ofte opplever disse som meningsfulle og at de knytter seg særlig personlig til slike prosjekter. Dette tolker jeg videre bidrar til at konsulentene opplever en økt tilhørighet til prosjektet og videre til Bedriften, selv om jeg mener dette er i svak grad. Jeg finner at en avgjørende faktor er hvor mange fra Bedriften som er sammen på prosjektet hos en kunde. Er det få representanter fra Bedriften finner jeg at dette kan resultere i økt samhandling med kunden som i dette tilfellet kan føre til økt tilhørighet til kunden.

#### 5.3.2 Endringsprosjekter

##### ***Selvstendighet og kontroll***

Vedrørende endringsprosjekter fant jeg en sammenheng mellom misnøye, skepsis og motarbeidelse fra kunde og opplevd lav kontroll over arbeidet og muligheten for å jobbe selvstendig. Konsulentene er avhengig av kunden i mange deler av prosjektleveransen, og gjør at representanten fra kunden motverger mot konsulentene oppleves dette som frustrerende og medfører svekket selvstendighet. Et funn er at slik motverge oppleves i svært mye større grad i de lavere nivåene hos kunden enn hos ledelsen.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Som nevnt under 5.1.1 *Sosiale relasjoner til representanter fra kunde* er en viktig faktor for oppnåelse av tilhørighet til kunde at det foreligger en positiv sosial relasjon mellom partene. Ved endringsprosjekter fant jeg at dette sjelden var tilfellet. Representanter fra kunden var i slike prosjekter ofte skeptiske og konsulentene forteller at det er ubehagelig å ikke føle seg velkommen hos kunden. Dette fører til det jeg oppfatter som en svekket tilhørighet til kunden. Når det gjelder arbeidsgiver finner jeg at dette i seg selv ikke direkte påvirker tilhørigheten til arbeidsgiver.

## **4) Forhold ved arbeidssituasjonen**

### *5.4.1 Varierte arbeidsdager og uforutsigbarhet*

#### ***Selvstendighet og kontroll***

Varierte arbeidsdager fant jeg var hva konsulentene så på som deres hovedmotivasjon for å jobbe som konsulent. Allikevel oppdaget jeg at nettopp dette medførte stor grad av uforutsigbarhet, som konsulentene ikke satt like stor pris på. Variasjonen og uforutsigbarheten gjør det vanskelig å planlegge hverdagen sin i forhold til fritidsaktiviteter med familie og venner. Hvor mye det er å gjøre på et prosjekt går ofte svært opp og ned, og jeg fant at dette var vanskelig for konsulentene å forutse. En risiko jeg oppdaget er at konsulentene kan bli sendt på prosjekter til andre byer over en uvisst periode. Denne uforutsigbarheten fant jeg å være en svekkende faktor til å ha kontroll over egen hverdag.

### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Det å være på mange prosjekter på en gang oppleves kan oppleves som slitsomt for enkelte konsulenter. Slike prosjekter er ofte mindre prosjekter hos kunde, som ikke forgår på en

kontinuerlig basis over en lengre periode. Jeg finner at dette vil kunne svekke tilhørigheten til kunde da et sosialt forhold ikke oppstår.

#### *5.4.2. Opplevelsen av å være uten prosjekt*

##### ***Selvstendighet og kontroll***

Under denne faktoren fant jeg at det kom tydelig frem at konsulentene har et stor behov for å jobbe, og være nyttig for Bedriften. Konsulentene vet Bedriften lever av å kunne fakturere kunder for prosjekter, og derfor føler de det som en unødvendig kostnad når de er uten prosjekter. Det er ikke bare knyttet til et pengemessig spørsmål ovenfor Bedriften at konsulentene vil jobbe, jeg fant at de opplevde det som direkte demotiverende å pusle med interne småting. Hvorvidt konsulentene er på et prosjekt er ikke noe de selv styrer, de blir plassert på prosjektene av ledelsen, slik at dette er en faktor jeg finner ligger utenfor konsulentenes kontroll. Det å ikke være på et prosjekt svekker altså muligheten for å jobbe selvstendig og ha kontroll på sin egen arbeidshverdag.

##### ***Tilhørighet til arbeidsgiver og kunde***

Når det gjelder det å være uten et prosjekt sin påvirkning på tilhørigheten til arbeidsgiver og kunde, fant jeg ikke at dette direkte påvirker tilhørigheten til noen av partene. Selv om jeg mener at om dette var noe som skjedde hyppig og over lengre tid ville det kunne svekke tilhørigheten til arbeidsgiveren. For konsulentene jeg har intervjuet skal det sies at dette ikke ofte har vært tilfelle, jeg mener det er en påvirkende faktor til manglende påvirkning på tilhørigheten til arbeidsgiver.

## 6.0 Oppsummering

Min hensikt gjennom denne utredningen er å svare så godt som mulig på mitt forskningsspørsmål ”Hvordan påvirker ulike faktorer opplevde utfordringer for konsulenter?” Bedriften jeg har forsket på sine konsulenter er i en atypisk trepartsrelasjon, som danner grunnlag for ulike utfordringer. Jeg identifiserte to utfordringer på bakgrunn av litteraturgjennomgangen og prøveintervjuene, disse er 1) utfordringen knyttet til kunnskapsmedarbeideres behov for selvstendighet og kontroll, i tillegg til 2) utfordringen knyttet til medarbeidernes tilhørighet ovenfor arbeidsgiver og kunde. Jeg har identifisert og studert hvordan fire forskjellige faktorer påvirker de to utfordringer knyttet til deres arbeidshverdag, faktorene er 1) Sosiale relasjoner, 2) Organisatoriske forhold hos arbeidsgiver, 3) Type prosjekt og 4) Forhold ved arbeidssituasjonen.

Analysen har basert seg på seks dybdeintervjuer på et av verdens største revisjons- og konsultentselskaper, og analysen har blitt sammenlignet opp mot innhentet litteratur. Som beskrevet under analysen og konklusjonen har jeg avdekket en rekke funn knyttet til dette. Jeg vil videre presentere det jeg opplever som de mest sentrale funn knyttet til min studie.

### 6.1 Sentrale funn

Blant mine funn vil jeg trekke frem tre sentrale funn knyttet til begge utfordringene til min utredning for å svare på forskningsspørsmålet. Omkring utfordringen knyttet til selvstendighet og kontroll var mine hovedfunn disse:

- 1) Sensitive prosjekter fant jeg indikasjoner på at svekker konsulentenes mulighet til å være selvstendige og ha kontroll over egen rolle. Prosjekter som omhandler liv og helse opplevde konsulentene som spesielt vanskelige grunnet til engstelse for å gjøre noe galt eller uttale seg uklokt.
- 2) Jeg fant indikasjoner på at svært varierte og uforutsette arbeidsdager var en stor del av konsulentenes hverdag. Jeg oppdaget at den uforutsette arbeidsmengden samt den uforutsette arbeidsdagen svekker konsulentenes mulighet for å jobbe selvstendig og ha kontroll over egen hverdag.
- 3) Det at konsulentene opplever uklarheter vedrørende to sentrale aspekter i deres hverdag, både i forhold til counsellor og i forhold til scoren i evalueringssystemet finner jeg at svekker konsulentenes grad av selvstendighet og kontroll over egen hverdag. At counselloren sin rolle oppleves som uklar, og at counsellorene

gjennomfører sin rolle svært ulikt er uheldig for konsulentene og Bedriften. Likefullt er det også uheldig at det ikke er avklart tydelig hva de ulike scorene i evalueringssystemet faktisk står for, da dette forårsaker misforståelser.

Vedrørende utfordringen knyttet til tilhørighet til arbeidsgiver og kunde har jeg funnet følgende:

- 1) Oppnåelse av en sosial relasjon med representanter fra kunde er kritisk for oppnåelse av tilhørighet til kunde. I de tilfeller hvor et positivt sosialt forhold ble utviklet fant jeg at det også oppstod en større tilhørighet til kunden. Likefullt fant jeg at i prosjekter det ikke hadde oppstått en positiv sosial relasjon fant jeg heller ingen indikasjoner på en tilhørighet til kunde.
- 2) Antall representanter fra arbeidsgiver fant jeg indikasjoner på at påvirker tilhørigheten til både arbeidsgiver og kunde. Jeg tolker at konsulentene sin tilhørighet til arbeidsgiver ikke ble svekket hvor de var rundt 4-5 konsulenter fra kunden. I situasjoner hvor det er færre representanter fra Bedriften fant jeg at det var større sjanse for svekket tilhørigheten til arbeidsgiver, og dette bidrar til større sannsynlighet for å danne en sosial relasjon til kunde. Dette fant jeg, som tidligere nevnt, at kan bidra til styrket tilhørighet til kunde. Knyttet til dette fant jeg tydelige indikasjoner på at med prosjektleder fra Bedriften ble tilhørigheten til Bedriften styrket.
- 3) Hva jeg fant som styrket tilhørighet til Bedriften i høyest grad var det gode kollegiale forholdet medarbeiderne i Bedriften opplever. Bedriften legger store ressurser i å bygge det interne samholdet som medfører flere gode vennskap blant kollegene. Når medarbeiderne opplever at deres venner slutter finner jeg at dette igjen svekker tilhørigheten til Bedriften.

Jeg vil understreke at studien min kun har basert seg på seks konsulenter som utgjør et relativt lite utvalg. I tillegg har forskningen foregått over kort tid, kun fire måneder. Grunnet dette vil jeg ikke si jeg har avdekket klare sammenhenger, men heller funnet indikasjoner og tegn på hvordan faktorene påvirker utfordringene. Jeg er åpen for at om jeg hadde jeg identifisert andre utfordringer ville hele utredningen kunne ha blitt annerledes. Dersom jeg hadde identifisert andre enn de fire faktorene jeg gjorde ville påvirkningen på utfordringene sett annerledes ut. Jeg er ikke imot at det eksisterer flere store utfordringer for konsulentene enn

de jeg identifiserte, og i tillegg flere faktorer som påvirker utfordringene. Jeg har altså nok ikke klart å identifisere alle relevante aspekter knyttet til utfordringer for konsulenter. På tross av dette mener jeg at utfordringene jeg identifiserte, og hvordan disse utfordringene ble påvirket av de fire identifiserte faktorene har vært høyst relevante og gitt meg gode indikasjoner som har gjort det mulig å svare på mitt forskningsspørsmål. Jeg er klar over at det at jeg har fokusert på utfordringer kan farge bildet av konsulentene sin hverdag til mer negativ enn hva som er tilfellet.

## 6.2 Nye oppdagelser

Jeg synes det er interessant at jeg avdekket flere funn som brøt med hva jeg hadde forventet å finne før jeg startet med intervjuprosessen. I analysen har jeg vist hvordan samtlige faktorer har hatt en påvirkende effekt, og vist at ikke alle faktorene sine underpunkter har vært av stor påvirkning for begge utfordringene. Ut ifra min litteraturgjennomgang hadde jeg forventet å finne flere innslag av at konsulentene skulle føle en sterkere tilhørighet til kunde enn hva jeg fant, noe Donnelly (2009) fant i sin studie. At jeg oppdaget at ingen av konsulentene hadde opplevd like stor tilhørighet til en kunde som de har til Bedriften er noe jeg ble overrasket over. Donnelly (2009) avdekket i sin studie av konsulenter at mange av konsulentene opplevde en stor grad av svekket tilhørighet til arbeidsgiver grunnet fysisk distanse. Jeg forventet på forhånd at så mye fysisk distanse til Bedriften som konsulentene opplever skulle svekke tilhørigheten deres ovenfor Bedriften i større grad enn jeg fant var tilfelle.

I min litteraturgjennomgang tilknyttet selvstendighet, tilhørighet og PSF har jeg ikke kommet over mye litteratur vedrørende en posisjon som kan sammenlignes med en counsellor. Derfor fant jeg det overraskende at dette var en faktor alle konsulentene opplevde hadde effekt på deres hverdag. Samtlige av mine intervjuobjekter har ulike forhold til sin counsellor, det i seg selv kan for så vidt være naturlig, men at counsellorene forholder seg til sin rolle ytterst ulikt er uheldig for konsulentene. Kaufmann og Kaufmann (2009) hevdet et godt slikt forhold kan medføre en styrket tilhørighet til Bedriften. Det er mye mulig det er tilfelle om Bedriften hadde fulgt dette rådet, men det fant jeg at de ikke gjorde i stor grad. Denne personens rolle fant jeg at var svært uklart, og at dette var et irritasjonsmoment for konsulentene, som jeg synes er et interessant funn.

Sensitive prosjekter og deres påvirkning var ikke en faktor jeg var forberedt på å finne at skulle være en viktig faktor for min utredning. Det var ikke noe jeg hadde avdekket teori om



på forhånd i alle artiklene og kapitlene i bøker jeg har lest. Videre hadde jeg heller ikke forventet å oppdage at knyttet til evalueringsprosessen var det liten grad av klarhet rundt hva de ulike poengscorene representerer.

Noe flere forskere (Drucker 2007a; Donnelly, 2009; og Alvesson og Karremann, 2006) hevdet var at kunnskapsmedarbeidere krever fullstendig fleksibilitet. Noe jeg oppdaget, som jeg ikke hadde forventet å finne i like stor grad, var at kunnskapsmedarbeiderne faktisk ikke var så fleksible eller hadde behov for fullstendig fleksibilitet. Mine intervjuobjekter kunne ønske jobben var mer preget av forutsigbarhet, så de kunne ha mulighet til å planlegge sin hverdag i større grad.

Sennett (1988) hevdet at det var gjennomgående i atypiske arbeidsrelasjoner var at bare flyktige sosiale relasjoner oppstod. Jeg hadde ikke forventet å finne at konsulentene faktisk opplevde så stor grad av gode kollegiale forhold når de er så mye borte fra hverandre som det jeg gjorde.

### 6.3 Implikasjoner og bidrag

Denne utredningen har som hensikt å være et bidrag i litteraturen om kunnskapsmedarbeidere som arbeider i et konsulentshus i en trepartsrelasjon. Mitt mål har vært å finne implikasjoner for sammenhenger og påvirkninger, jeg vil igjen understreke at jeg ikke har som hensikt å generalisere. Jeg håper derimot at denne utredningen vil være til hjelp spesielt for Bedriften, og i tillegg andre lignende organisasjoner. Da mitt tema har vært lite direkte forsket på håper jeg at mine funn kan være en teoretisk inspirasjon og bidrag til videre forskning.

Jeg ser jeg på det som interessant å forske videre rundt to funn jeg mener det hadde vært hensiktsmessig at det eksisterte mer litteratur omkring. Jeg vil først da trekke frem hvordan type prosjekter, og herunder sensitive prosjekter, spiller inn på konsulentenes hverdag. I tillegg synes jeg det hadde vært interessant å studere nærmere rolleavklaringer til ledere i kunnskapsintensive Bedrifter, og spesielt tilknyttet counsellor-rollen. Et annet forslag er å forske på om andre konsulentselskaper opplever de samme utfordringene jeg har identifisert, og avdekke hvordan ulike faktorer spiller inn på disse, og videre se om våre funn samsvarer. I tillegg ser jeg på det som interessant å studere kun ett eller to prosjekter mer inngående for å

se etter ulike sammenhenger som skjer i ett eller to prosjekter. Da vil forskeren få mulighet til å gå dypere inn hvilke sammenhenger som oppstår i ett prosjekt, og se ulike personer sin erfaring av opplevde situasjoner som oppstår.

## 7.0 Kilder

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Karremann, D. (2006). Professional Service Firms As Collectivities: A Cultural and Processual View. *Research in the Sociology of Organizations Vol. 24*, s. 203-230.
- Baldry, C. (2007). *The Meaning of Work in the New Economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Benson, J. & Brown, M. (2007). Knowledge Workers: What Keeps Them Committed; What Turns Them Away. *Work, employment and society Vol. 21 (1)*, s. 121 - 141.
- Brochs-Haukedal, W. & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Busch, T. J. (1999). *Foretakets ledelse og økonomi - fra nåtid til nytid*. Oslo: Egers Boktrykkeri AS.
- Donnelly, R. (2009). The knowledge economy and the restructuring employment: the case of consultants. *Work, employment and society, Vol. 23(2)*, s. 323-339.
- Drucker, P. F. (2007a). *Management challenges for the 21st century*. Amsterdam: Elsevier.
- Drucker, P. F. (2007b). *Managing in the Next Society*. Amsterdam: Elsevier.
- Dysvik, A. (2008). Trenings- og utviklingstiltak. I Kuvaas, B og Dysvik, A (Red). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlag.
- Døving, E., Elstad, B. & Haugland, S. A. (2001). *Utvikling av realkompetanse på arbeidsplassen – uformell læring i tre norske virksomheter*. SNF-rapport nr: 03/2001, Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Fenton, E. & Pettigrew, A. (2006). Leading change in the new professional service firm. *Research in the Sociology of Organizations, Vol. 24*, s. 101-137.
- Furusten, S. & Werr, A. (2005). *Dealing with Confidence: The Constructions on Need and Trust in Management Advisory Services*. København: Copenhagen Business School Press.
- Garbirelsen, L. G. (2007). Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: a practical guide* (3. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Giddens, A. (1994). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.

- Goffee, R. & Jones G. (2007). Leading Clever People. *Harvard business Review, Mars*, s. 72-79.
- Granovetter, M. S. (1992). Problems of explanation in economic sociology. I Nohria, N. & Eccles, R. (Red.). *Networks and organizations: Structure, form and action*. s. 25-56. Boston: Harvard Business School Press.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations*. Harrington: Pearson Prentice Hall.
- Greenwood, R., Suddaby R. & McDougald, M. (2006). Introduction. *Research in the Sociology of Organizations Vol. 2*, s. 1-16.
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. California: Sage Publications.
- Gross, C. & Kieser, A. (2006). Are Consultants Moving Towards Professionalization? *Research on the Sociology of Organizations (Vol. 24)*, s. 69-100.
- Haukedal, W. (2000). Ledelse av kunnskapsarbeid: motivering av autonome arbeidere. I Einarsen & Skogstad (Red.). *Det gode arbeidsliv*. (s. 55-78). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hillestad, T. (2006). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Hillestad, T. (2008). Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering - Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Horverak, J. & Ødegård S. (2006). Motivasjon av kunnskapsmedarbeidere. *AFF Lederbulletin, Vol. 3*.
- Iverson, R. & Buttigieg D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed? *Journal of Management Studies Vol 36(3)*, s. 307-333.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A. T., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2012). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johansen, S. T. (2001). *Kontrolltap i konsulent-klient relasjoner. Et forslag til en modell*. . Stiftelsen for Samfunns- og næringslivsforskning. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Kalleberg, A. L. (2000). Non-standard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology Vol. 26(1)*, s. 342-364.
- Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kubr, M. (2002). *Management consulting – a guide to the profession*. (4. utg.). Geneva: The International labour office.
- Løwendahl, B. R. & Revang, Ø. (2007). Det handler om å velge. - og bli valgt. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.
- Nesehim, T. (2009) Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon? *Sosiologisk Tidsskrift Vol. 17(1)*, s. 71-81.
- Nesheim, T. & Hersvik, I. M. (1999). Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2006). Nye Grenser i Arbeidslivet. I P. Heum (Red.). *Arbeidsliv i omstilling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, K. M. (2006). Atypiske ansettelser - dårlige jobber. *Tidsskrift for samfunnsforskning (3)*, s. 387-412.
- Poulfelt, F., Bransk, J. & Poulsen, P. T. (1999). *Brug af konsulenter*. København: Copenhagen Business School Press.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. 2. Oxford: Blackwall.
- Rønning, R. (2005). Coaching - et ullent begrep og en risikabel praksis. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Sandvik, M. A (2010). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4. Harlow: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation* (2. utg.). Reading: Addison-Wesley.
- Sennett, R. (1988). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company.
- Standing, G. (1999). *Global labour Flexibility: Seeking Distributive Justice*. New York: St. Marins Press.
- Sverderup, T. (2012). Forelesning 03.10.12 i STR405.
- Taylor, F. W. & Halvorsen, K. (2005). *Prinsipper for vitenskapelig bedriftsledelse*. Oslo: Vidar forlag.
- Teece, D. J. (2003). Expert talent and the design of (professional service) firms. *Industrial and Corporate Change Vol 12(4)*, s. 895-916.

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

Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional Service Firm? Toward a taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, Vol 35(1), s. 155-174.

### Internettkilder:

Abelia (2012). Konsulentbransjen – en forutsetning for et kunnskapsbasert Norge.

Tilgjengelig fra

<[http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Abelia\\_konsulentrapport\\_web.pdf](http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Abelia_konsulentrapport_web.pdf)> [Lastet ned 25.10.2012]

Assemahegn, G. (2011) De rikeste og fattigste landene i verden, 26.06.2011. Tilgjengelig fra <http://www.abesha.no/Norge/474>> [Lastet ned 04.12.2012]

Frønes, I. (2005) Kunnskapsindustri og kunnskapssamfunn i Horisont – næringspolitisk tidsskrift. Tilgjengelig fra <[http://www.nho.no/files/Horisont\\_nr\\_2\\_2005.pdf](http://www.nho.no/files/Horisont_nr_2_2005.pdf)> [Lastet ned 10.11.2012]

Konsulentguiden (2012). Statistikk for Management. Tilgjengelig fra

<<http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?tmpl=statistikk>> [Lastet ned 22.11.2012]

Konsulentguiden (2012). Heksejakt på konsulenter, 18.09.2012. Tilgjengelig fra

<<http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?id=383135>> [Lastet ned 10.11.2012]

Haarde, Margrethe Z. 2006. Konsulentene mister de beste. Dagens Næringsliv, 18.sept.2006.

Tilgjengelig fra: <<http://avis.dn.no/artikler/avis/article4726.ece>> [Lastet ned 11.11.2012]

Halfdan Carstens (2011) Det første oljefunnet. Geo365 Nettavisen for geologer. Tilgjengelig fra <[http://www.geo365.no/olje\\_og\\_gass/ekofisk](http://www.geo365.no/olje_og_gass/ekofisk)> [Lastet ned 12.11.2012]

Røste, A. C. (november 2011). Hvilken vei går Konsulentbransjen i 2012? Konsulentguiden.

Tilgjengelig fra: <<http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?id=362255>> [Lastet ned 05.09.2012]

Stortingsmelding nr. 14 (2008-2009). Internasjonalisering av utdanning.

Kunnskapsdepartementet. Tilgjengelig fra

<<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-14-2008-2009-1.html?id=545750>> [Lastet ned 10.09.2012]

Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004). Kultur for læring. Kunnskapsdepartementet.

Tilgjengelig fra:

<<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-030-2003-2004-3/1.html?id=404446>> (Lastet ned 22.10.2012).

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1, intervjuguide

I denne intervjuguiden vil du finne de overordnede temaene intervjuene vil omhandle, og noen av hovedspørsmålene. Under intervjuene vil jeg stille oppfølgingsspørsmål, selv om jeg i hovedsak vil la deg prate så mye som mulig for å få et bilde av dine opplevelser vedrørende temaene jeg undersøker.

#### **Konsulent**

Hva var din hovedmotivasjon for å jobbe som konsulent?

Hva anser du som det mest positive ved jobben din?

Hva anser du som det minst positive ved jobben din?

Har du hatt perioder hvor du ikke er på et prosjekt?

Hva er dine tanker om å være en del av en trepartsrelasjon?

Hvordan opplever du det når du står fast under et prosjekt?

#### **Selvstendighet**

Hvordan utfører du dine arbeidsoppgaver?

I hvilken grad opplever du frihet og selvstendighet i din arbeidshverdag?

Blir du utfordret i tilstrekkelig grad?

#### **Kundeforhold**

Kan du beskrive et typisk prosjekt hos en kunde?

Hva synes du om å forholde deg til stadig nye kunder?

Er du med på sosiale settinger med kunde?

Har du opplevd et kollegialt forhold hos kunde?

Hvordan opplever du forholdet til kunde, beskriv gjerne flere ulike episoder?

#### **Tilhørighet**

Hvordan påvirkes tilhørigheten til Bedriften av fysisk distanse?

Ligger tilhørigheten hos kunde eller Bedriften under et prosjekt, gi eksempler?

Hvor mange konsulenter fra din arbeidsplass synes du er ideelt?

Er dere ofte på kurs eller lignende settinger med arbeidsgiver?

Hvor mye er du fysisk hos arbeidsgiver under et prosjekt?

Opplever du gode kolleger hos Bedriften?

#### **Ledelse**

Hvilke ledelsesfigurer forholder du deg til?

Hvordan foretrekker du at din leder skal opptre?

Hvor mye kommunikasjon er det med prosjektlederne?

#### **Evalueringsprosess**

Kan du beskrive hvordan evalueringsprosessen av et prosjekt foregår?

Vet du på forhånd når du er ferdig med et prosjekt?

Hvordan blir du evaluert?

Hva kunne du ønske var annerledes med denne prosessen?

Hvor viktig er ytre belønninger som lønn og bonuser?